

Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR



Puesta en marcha de

ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA

Documento de trabajo:
“Cooperativas”



COOPERATIVAS

Contenido

1. ¿Por qué surge una cooperativa?
2. Definición.
3. Características propias de las cooperativas.
4. Diferentes tipos cooperativos.
5. Estructura de una cooperativa.
6. Planificación de la cooperativa.
7. Articulación de cooperativas.
8. Diagnóstico y control social y económico de la cooperativa.

1 ¿POR QUÉ SURGE UNA COOPERATIVA?

Un emprendimiento cooperativo nace para satisfacer una o un conjunto de necesidades de un grupo de personas. La 'forma' de alcanzar ese objetivo se convierte en un emprendimiento económico de carácter asociativo.

El 'proceso' entre la necesidad común y la cooperativa



El primer paso en la creación de una cooperativa es aquel en que un grupo de personas, frente a una necesidad común, un problema, o una situación a resolver (de trabajo, de dinero, de vivienda, de ventas y compras, de tierras, de educación), se reúne e inicia un proceso de búsqueda de

una solución compartida para resolver esas situaciones. Mediante reuniones inicialmente informales y luego formales, el grupo analiza y acuerda que la cooperativa es la herramienta más apta para ello.

2

DEFINICIÓN

Existen muchas definiciones para las cooperativas que tratan de especificar sus diferencias con otras empresas o asociaciones y que describen sus características fundamentales. Dos definiciones importantes son las siguientes:

ACI (Alianza Cooperativa Internacional). 1995

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada”

OIT (Organización Internacional del Trabajo). 1966. Resolución 127

“Una asociación de personas que se agrupan voluntariamente para alcanzar un objetivo común a través de la constitución de una empresa dirigida democráticamente, proporcionando una aportación proporcional al capital necesario y aceptando una justa participación en los riesgos y en los frutos de esta empresa, en cuyo funcionamiento participan los miembros activamente”

República de Chile (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción). 2003. Ley 19.832 – Art. 1º

“Para los fines de la presente ley son cooperativas las asociaciones que de conformidad con el principio de la ayuda mutua tienen por objeto mejorar las condiciones de vida de sus socios y presentan las siguientes características fundamentales: Los socios tienen iguales derechos y obligaciones, un solo voto por persona y su ingreso y retiro es voluntario.

Deben distribuir el excedente correspondiente a operaciones con sus socios, a prorrata de aquéllas. Deben observar neutralidad política y religiosa, desarrollar actividades de educación cooperativa y procurar establecer entre ellas relaciones federativas e intercooperativas”.

3

CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS COOPERATIVAS

3.1.

La cooperativa es una empresa controlada por una asociación de personas que intenta satisfacer una necesidad económica común a través del control de una empresa de la cual la asociación es la propietaria.

Por tanto, y a diferencia de una empresa u otras asociaciones, combina dos estructuras:

- Una estructura asociativa y
- Una estructura empresarial

EN LO ASOCIATIVO

Su principio y fin es la persona y no el capital.

El hombre como ser igualitario, libre y solidario.

Funciona en base a la gestión democrática, a la responsabilidad de dirigirla y administrarla.

EN LO EMPRESARIAL

Debe ser una empresa tan eficiente como una empresa privada aunque los beneficios se distribuyen ente los socios que los han producido.

Se basa en una economía donde el capital está al servicio del hombre.

3.2.

Generalmente agrupa a un solo tipo de usuarios de la sociedad:

- Proveedores de productos o materias primas.
- Consumidores de bienes o servicios.
- Aportan y demandan capital.
- Trabajadores.

3.3.

Su objetivo es maximizar las ventajas que los socios tienen de las transacciones con la cooperativa (**maximización de las ventajas cooperativas**). Esta búsqueda, de maximizar

las ventajas cooperativas, es para la cooperativa lo que para una sociedad por acciones es el propósito de la maximización de la ganancia.

3.4.

Las cooperativas **se rigen por reglas específicas**, que ponen en práctica los valores fundamentales de la cooperación: **libertad, igualdad, equidad, solidaridad y responsabilidad**. Estos valores están expresados en los **principios cooperativos** establecidos por primera vez en Inglaterra en 1844 (“Principios de Rochdale”) y redefinidos en 1995 por todos los sectores cooperativos de los países miembros de la ACI.

PIONEROS DE ROCHDALE

En 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en Rochdale (Inglaterra), trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale



Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale). Fue una cooperativa de consumo, y la primera en distribuir entre sus socios los excedentes generados por la actividad, formando las bases del movimiento cooperativo moderno. Aunque hubo otras cooperativas previas a ella, la de los Pioneros de Rochdale se convirtió en el prototipo de este tipo de sociedades en Gran Bretaña.

La idea tiene su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen. A modo de referencia podemos agregar que el sueldo promedio era de 23 centavos por un día de trabajo de catorce horas (los niños recibían 6 centavos por día).

Después de varios intentos, la Sociedad no contaba aun con suficientes recursos para comprar una bolsa de harina. Entre algunos iniciadores, comenzó a cundir cierto desaliento, se realizaron secretamente otras reuniones y se elaboraron planes para abrir un almacén cooperativo de consumo. Los tejedores, cuyo número alcanzaba a veintiocho, cifra que llegó a ser famosa en la historia de la Sociedad de Rochdale, establecieron las bases de la entidad.

Una de las primeras pautas que resolvieron adoptar fue que todas las operaciones se realizarían de acuerdo a lo que denominaban: “El principio del dinero al contado”.

Copiaron de una institución de Manchester “Sociedad de Socorros para Casos de Enfermedades y de Sepelios” las disposiciones que más se amoldaban a sus propósitos, introduciendo las modificaciones y agregados convenientes.

Lejos de tratar de rehuir responsabilidades, los cooperadores dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada el 24 de octubre de 1844 bajo el título: “Rochdale Society of Equitables Pioneers”.

Los 28 trabajadores de Rochdale pudieron acumular \$120 dólares en un año. La mitad del dinero fue para arrendar una pequeña tienda en la calle 31 Toad Lane (calle del Sapo). El resto del dinero se usó para surtirse y construir estantes. La tienda de la Rochdale Society Cooperative vendía productos de alimentación básicos como azúcar, harina, sal y mantequilla. La sociedad compraba al mayor y vendía a cada uno a precios bajos.

Los Pioneros de Rochdale cobraron fama por desarrollar los llamados Principios de Rochdale, un conjunto de principios de la cooperación asumidos por las modernas cooperativas en todo el mundo. Estos valores son puestos en práctica a través de los Seven Rochdale Principles (los siete principios Rochdale), principios que originalmente establecieron los pioneros de Rochdale para su sociedad cooperativa fueron: Libre ingreso y libre retiro; Control democrático; Neutralidad política, racial y religiosa; Ventas al contado; Devolución de excedentes; Interés limitado sobre el capital; Educación continua.

En la actualidad la Cooperativa de la Sociedad Rochdale continua el legado del espíritu de cooperación establecido en 1844, hace 170 años.

Los Principios Cooperativos ACI 1995

I. Membresía abierta y voluntaria

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa”.

II. Control democrático de los miembros

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base, los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos”.

III. La participación económica de los miembros

“Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.”

IV. Autonomía e independencia

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía cooperativa.”

V. Educación, capacitación e información

“Las cooperativas brindan educación - entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal manera que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes creadores de opinión - acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.”

VI. Cooperación entre las cooperativas

“Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”

VII. Compromiso con la comunidad

“Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.”

3.5.

Las cooperativas se diferencian de la empresa capitalista por tres elementos principales que tienen origen en los principios de la cooperación:

- el modo de participación en la propiedad.

- el modo de participación en el poder de decisión.
- el modo de repartición de los resultados de la empresa.

Algunas diferencias:

COOPERATIVA	COMPAÑÍA
PARTICIPACION EN LA PROPIEDAD	
Aporte nominal El aporte social es nominal.	Acción al portador Un certificado de acción al portador da al portador derecho a las acciones asignadas.
Responsabilidad La responsabilidad de los miembros se limita al monto de suscrito de capital social.	Responsabilidad La responsabilidad de los accionistas se limita al capital suscrito.

COOPERATIVA	COMPAÑÍA
PARTICIPACION EN EL PODER	
Una persona, un voto Un miembro tiene derecho a un solo voto, sea cual fuere el número de aportaciones sociales que posea.	Una acción, un voto Cada accionista tiene derecho a tantos votos como acciones de la compañía posea.

COOPERATIVA	COMPAÑÍA
PARTICIPACION EN LOS RESULTADOS	
Interés sobre el capital social Algunas leyes decretan que no se pagará interés alguno sobre la aportación social. Otras definen el máximo de la tasa de interés legalmente aceptado. Otras prevén que se puede pagar un interés sobre la parte privilegiada y que dicho interés debe estar limitado por el reglamento de la cooperativa.	El dividendo sobre las acciones no está limitado Las condiciones de pago de los dividendos están especificadas en las leyes de las Sociedades por Acciones.
Destino de los excedentes Los excedentes anuales son destinados a la reserva, o repartidos entre los miembros en forma de retornos proporcionalmente a las operaciones que cada uno de ellos ha efectuado con la cooperativa.	Destino de las ganancias Las ganancias pueden ser distribuidas en forma de dividendos según los derechos previstos para las diferentes categorías de acciones a reinvertidos en la compañía.

4

DIFERENTES TIPOS COOPERATIVOS

4.1.

Según el área de actividad económica de la empresa.

- Agropecuarias
- Consumo
- Artesanales
- Pesca
- Ahorro y Crédito
- Vivienda

4.2.

Según las relaciones económicas entre los miembros y su cooperativa.

- De proveedores
- De trabajadores
- De consumidores

Muchas cooperativas son mixtas, cuando la relación entre la cooperativa y el socio se establece en base a más de un tipo de relación de uso. Algunos ejemplos comunes:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito. Los socios son proveedores cuando ahorran y consumidores cuando toman préstamos.
- Cooperativas Agrícolas: venden la producción de los socios (proveedores) abastecen de insumos a sus socios (consumidores).
- “Cooperativas de Solidaridad” (Quebec) facilita la integración laboral; reúne miembros usuarios de distintos servicios y miembros trabajadores que lo realizan.

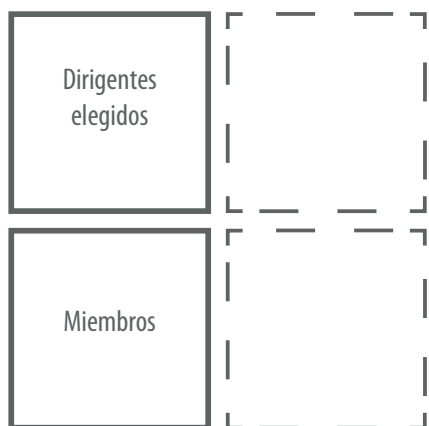
4.3.

Según sus modos de administración y de gestión las cooperativas se clasifican en:

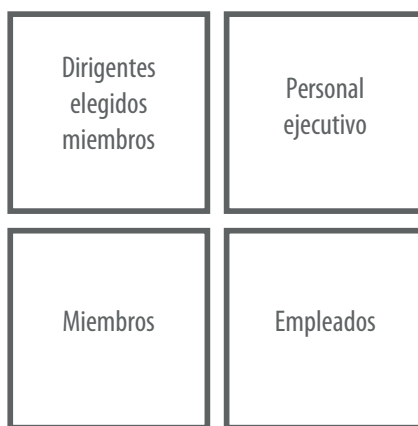
- Primer tipo: cuando las acciones empresariales las ejecutan los socios en forma voluntaria.
- Segundo tipo: cuando las acciones empresariales las ejecutan asalariados.
- Tercer tipo: actividades empresariales a cargo de miembros (cooperativistas) asalariados (cooperativas de trabajo).

Diferenciar las cooperativas según sus modos de administración y de gestión

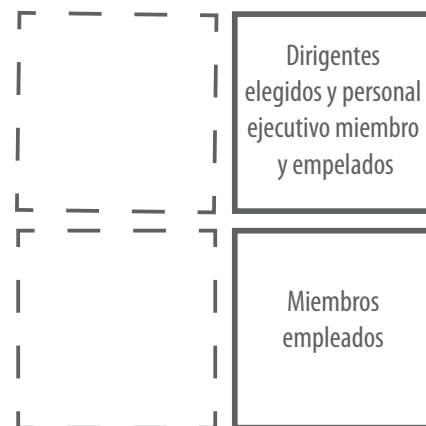
FUNCIONAMIENTO COOPERATIVO DE PRIMER TIPO



FUNCIONAMIENTO COOPERATIVO DE SEGUNDO TIPO



FUNCIONAMIENTO COOPERATIVO DE TERCER TIPO (cooperativa de trabajadores)



5

ESTRUCTURA DE UNA COOPERATIVA

Los socios o miembros de las cooperativas normalmente se organizan en base a tres estructuras funcionales: Junta General de Socios, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia. Estos órganos tienen cometidos específicos y son comunes a todas las cooperativas.

5.1. El Socio

Lo que caracteriza al asociado de una cooperativa se refiere a su relación de uso con su cooperativa. Se resume en derechos y deberes del socio.

- Están establecidas en la legislación vigente de cada país las normas que regulan el número, quiénes pueden ser socios de una cooperativa y cuáles son sus deberes y derechos.

Ley 19.832. Art. 13:

- Salvo los casos especialmente previstos en esta ley, el número de socios de una cooperativa será ilimitado, a partir de un mínimo de diez.

- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales y las personas jurídicas de derecho público o privado.

- Los beneficios y obligaciones de los socios se concretan en los estatutos y reglamentos de cada cooperativa particular.

5.2. Junta General de Socios

Definida de la manera más sencilla posible, la Junta General de la cooperativa es la reunión de todos los asociados para tomar acuerdos que son en definitiva el rumbo o caminos por donde se desarrollará la empresa cooperativa en el próximo año o en el futuro.

Es la autoridad suprema de la cooperativa. Los acuerdos que se tomen en ella deben ser respetados por todos los socios, estén ausentes o presentes en la misma.

Están previstas al menos tres tipos de Junta General:

- Junta General Obligatoria
- Junta General Especialmente citada
- Junta General Informativa

El propósito principal de la Junta General Obligatoria es revisar el Plan y operación de la cooperativa durante el año anterior, elegir sus dirigentes y Planear actividades futuras. Su celebración debe ser anual (dentro de los primeros cuatro meses del año) y es un requisito legal obligatorio. Su convocatoria debe cumplir una serie de requisitos establecidos en las normas (Artículos 23 de la Ley General de Cooperativas LGC, 32 del Reglamento de la LGC, y 33 y siguientes de la Resolución Administrativa Exenta RAE N° 1321)

Esta Junta General brinda a los miembros la oportunidad de hacer preguntas y sugerencias. Proporciona a la administración la oportunidad de explicar las normas de operación y discutir las con los miembros.

Las tres materias a tratar en la Junta General Obligatoria (Art. 23, letras a), b), c) de la LGC)

- I. Análisis de la cooperativa durante el último ejercicio: balance, memoria, estados financieros.
- II. Distribución del remanente y/o excedente del último ejercicio.
- III. Elección de miembros del Consejo de administración y de la Junta de vigilancia y demás estamentos.

Los primeros dos temas deben someterse obligatoriamente a la anualmente aprobación de los socios, y el tercero de acuerdo a lo que fijan los estatutos sobre la rotación de autoridades.

En la Junta Especialmente Citada deben ser tratadas temas tales como: disolución, transformación, fusión o división de la cooperativa; enajenación de un 50% o más de su activo; otorgamiento de garantías reales o personales a terceros; aprobación de aportes de bienes no consistentes en dinero y estimación de su valor; modificación del objeto social; modificación de la forma de integración de los órganos de la cooperativa y de sus atribuciones; aumento del capital social; adquisición por la cooperativa de la calidad de socia en otras personas jurídicas; etc.

La Junta General Informativa se define como lo expresa su nombre, no genera resoluciones o acuerdos vinculantes, y no requiere de las formalidades de convocatoria que exigen las juntas 'General Obligatoria' y 'Especialmente Citada.'

En síntesis, en la Junta General los asociados ejercen el poder de control de la cooperativa y participan activamente en ella:

- ***Tomando conocimiento y aprobando o desaprobando el Balance y Memoria anual preparado por el Consejo de Administración, la Gerencia y el informe de auditoría de la Junta de Vigilancia.***
- ***Eligiendo a sus dirigentes.***
- ***Decidiendo las orientaciones estratégicas y planes de la cooperativa.***
- ***Recibiendo y juzgando los informes de labores, aportando comentarios y sugerencias en lo que respecta a la dirección de los asuntos, votando sobre cambios en resoluciones y políticas a seguir.***
- ***Resolviendo la manera de repartir los excedentes.***
- ***Decidiendo y modificando los reglamentos o estatutos y determinando las aportaciones que deben efectuar los socios.***
- ***Acordando sobre cualquier asunto importante que afecte o involucre los intereses de la organización.***

5.3. Consejo de Administración

En una empresa cooperativa los asociados son los dueños de la misma, pero es lógico pensar que no todos pueden, ni deben, hacerse cargo de la gestión y administración de la misma. Por ello trasladan su autoridad a un número de personas que serán responsables de manejar la organización.

Estas personas elegidas por la Junta General, integran lo que se llama el Consejo de Administración, y es el órgano de mayor autoridad después de la Junta. 'Tiene a su cargo la administración superior de los negocios sociales y representa judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para el cumplimiento del objeto social, sin perjuicio de la representación que compete al Gerente...'

En el inc. h del Art. 6° de la Ley 19.832 se establece que el Estatuto de cada cooperativa deberá determinar: 'Número de miembros del Consejo de Administración, plazo de duración de los consejeros en sus cargos, y si podrán o no ser reelegidos, si la renovación de los consejeros se hará por parcialidades o en su totalidad; periodicidad de celebración y formalidades de convocatoria de las sesiones del Consejo; materias que serán objeto de sesiones ordinarias y extraordinarias; quórum mínimo ...'

En su primera sesión el Consejo designará formalmente los cargos que cada uno de los socios electos ocuparan en él, de acuerdo a lo que establezca su Estatuto (presidente, vicepresidente, secretario, vocales), y las comisiones de trabajo que instituya éste.

Sus funciones son las siguientes:

- Velar para que se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la Asamblea General.
- Representar y defender los intereses de los asociados.
- Aprobar los Planes Estratégicos y Operacionales de la empresa así como los Presupuestos anuales.

- Establecer y dictar políticas y reglamentos para el mejor accionar de la cooperativa en aspectos económico financieros, de servicios, inversión, créditos, relaciones con asociados y público en general, relaciones con el personal y remuneración, operaciones internas y descripción de funciones, educación cooperativa.
 - Seleccionar y designar al Gerente, y darle el poder necesario para llevar a cabo su gestión. Suspenderlo de su cargo, removerlo, o sustituirlo cuando sea el caso.
 - Aprobar los Estados Financieros de la empresa.
 - Evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes y programas generales y específicos, acorde a las metas y períodos preestablecidos.
 - Convocar a Junta General.
 - Velar por la formación y la información de sus miembros.
- revisiones de cuentas, inspección de valores, cuentas bancarias, etc.
 - Informarse y comprobar que todas las actuaciones del Consejo, Gerencia y Comisiones estén de acuerdo a lo que dispone las leyes, los estatutos y los reglamentos.
 - Verificar si los acuerdos y objetivos de la Junta y el Consejo se han cumplido.
 - Denunciar ante el Consejo de Administración y el Gerente todas aquellas anomalías para procurar su corrección.
 - Revisar con regularidad los libros de actas para comprobar si están al día y denunciar lo que encuentre incorrecto.
 - Vigilar que los fondos en caja, en bancos y los valores y títulos de la cooperativa, o los que ésta tenga en custodia o en garantía, estén debidamente salvaguardados.
 - Disponer, cuando lo estime conveniente, la realización de arquezos de caja y auditorias.

5.4. Junta de Vigilancia

Una de las normas importantes para el éxito de cualquier empresa es el adecuado y oportuno control que de ella se tenga. La Junta de Vigilancia es la comisión que debe desempeñar la tarea de fiscalización de las actividades y se compone de cinco miembros, 'pudiendo ser hasta dos de ellos personas ajenas a la cooperativa, que cumplan los requisitos que establezca el reglamento' (Ley 19.832 Art. 28°).

El buen funcionamiento de este órgano crea confianza en el socio, ya que garantiza que los socios, la dirección, funcionarios, etc. cumplen con su respectiva responsabilidad y función. Genera un equilibrio en el ejercicio de los poderes garantizando el manejo honesto de los fondos propios y ajenos existentes en la cooperativa.

Sus principales funciones son:

- Examinar o hacer que se examinen por personas competentes todas las operaciones que realiza la cooperativa, incluyendo
- Verificar la existencia y valorización de los demás bienes de la cooperativa y particularmente de los que ella reciba de los socios en pago de sus aportaciones.
- Velar por que la contabilidad sea llevada con estricta sujeción a la ley.
- Verificar la veracidad de las informaciones contables.
- En caso necesario solicitar convocatoria a Junta General.
- En el caso de violaciones a los estatutos, a la ley o reglamentos, advertir para evitar que se repitan.
- tender e investigar las quejas de los asociados siempre que éstos se responsabilicen de ellas.
- Rendir informes, escritos a la Junta General.

5.5. Gerente

La figura del Gerente de la cooperativa está instituida en la Ley 19.832 (Art. 20º) como co – responsable de la dirección, administración, operación y vigilancia de las cooperativas. Elegido por el Consejo de Administración, el Gerente es el ejecutor de los acuerdos y órdenes de éste, es el responsable directo de la gestión, y representa judicialmente a la cooperativa.

5.6. Organigrama de la cooperativa

Una cooperativa combina una estructura asociativa y una empresarial. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. Desempeña un papel informativo y presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

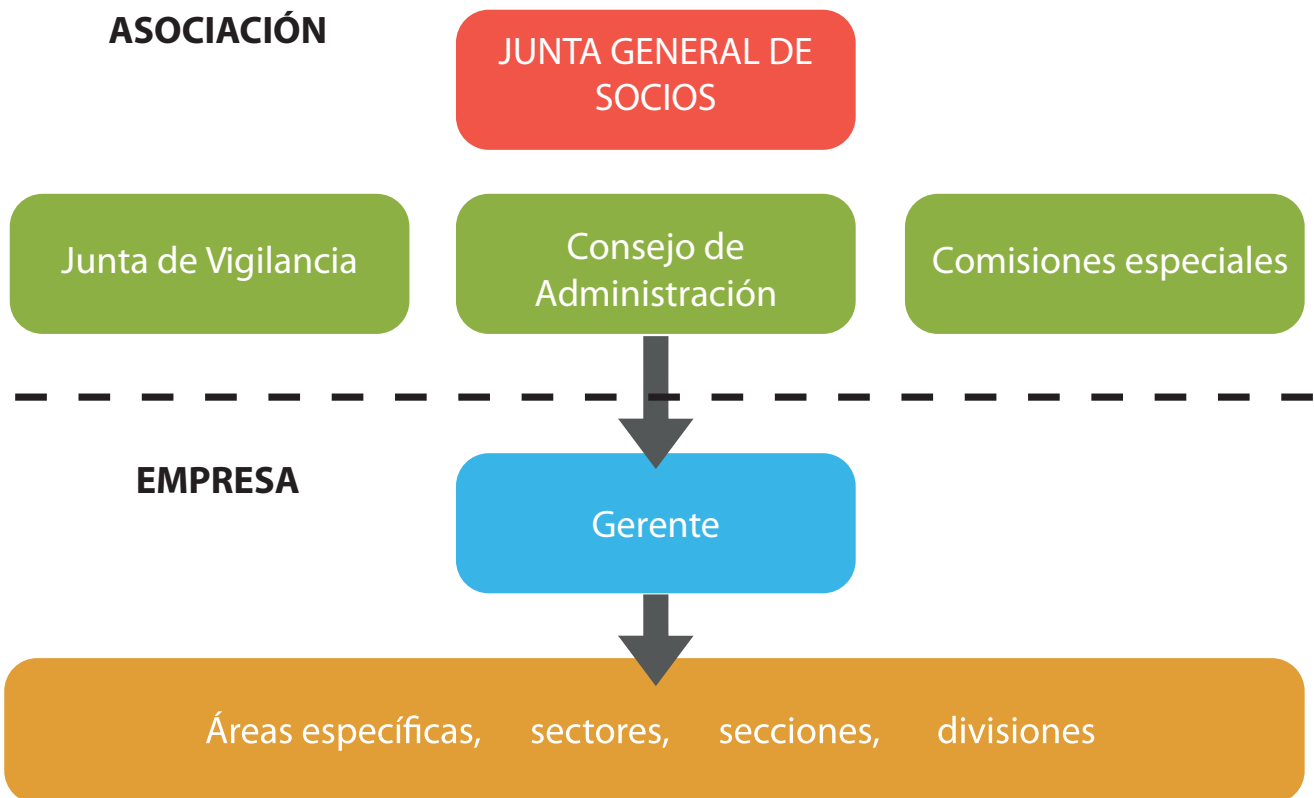
En el siguiente cuadro se presentan esquemáticamente los órganos de gobierno y de gestión de la cooperativa.

Esta doble estructura existe en cooperativas de segundo y tercer tipo, dado que en las de primer tipo solo existe la estructura de asociación.

Cada uno de los integrantes de la cooperativa trata de satisfacer sus intereses personales por medio de la participación en la cooperativa:

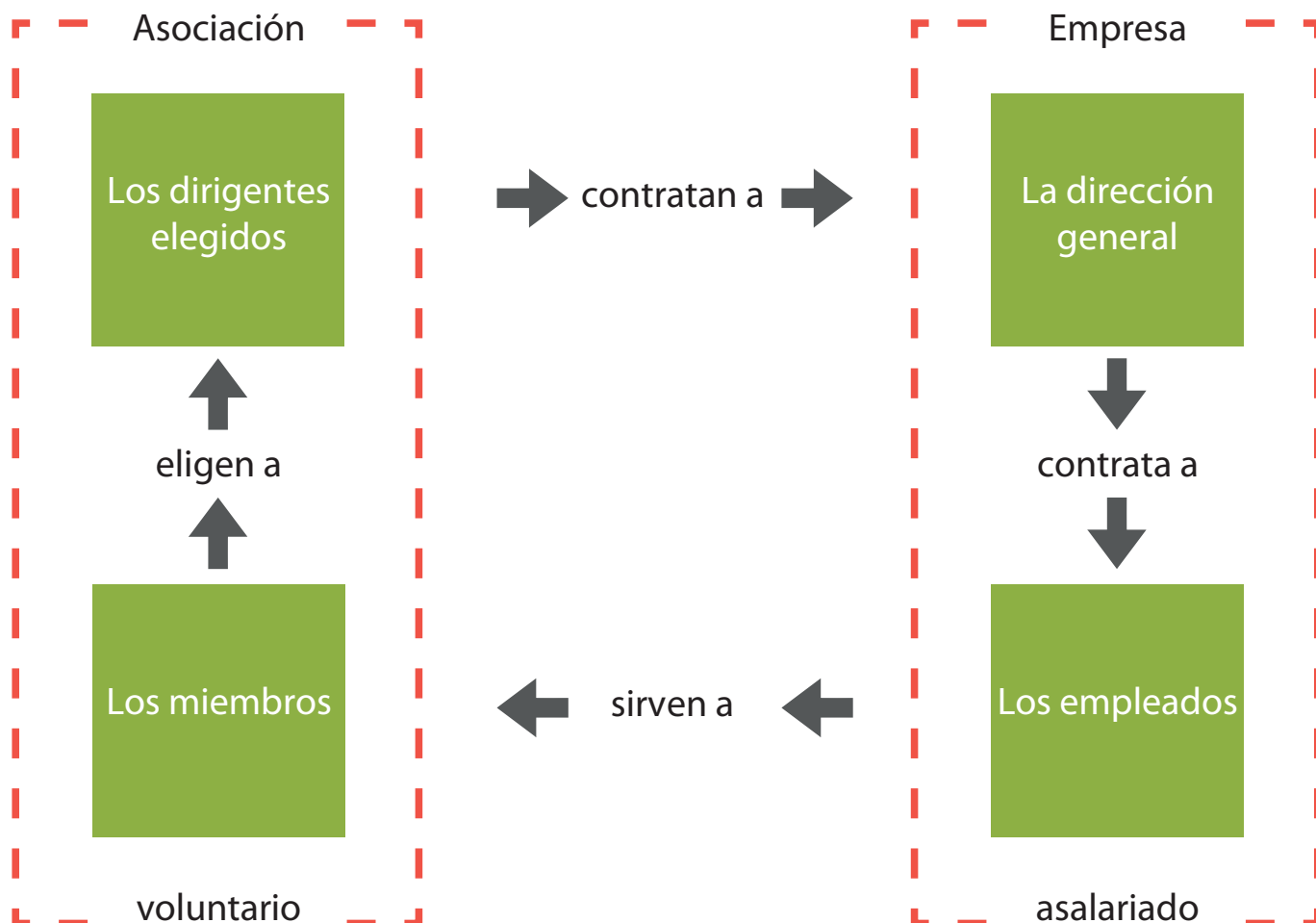
- Los socios buscan una ventaja cooperativa máxima a través de las transacciones que realicen.
- Los dirigentes defienden los intereses de los miembros y también sus propios intereses como el reconocimiento público, estatuto social y aprendizaje de habilidades.
- El personal ejecutivo busca el máximo beneficio para la empresa en su conjunto, a la vez que también beneficios personales como trayectoria o currículum.
- Los empleados buscarán mejores salarios y condiciones laborales.

Gestionar una cooperativa consiste en arbitrar bien las necesidades e intereses de las cuatro poblaciones ya que ellas componen un todo indivisible.



En el 'Cuadrilátero Cooperativo' se ilustra la doble naturaleza de las cooperativas, y las relaciones que se establecen entre las cuatro poblaciones que participan en una cooperativa de segundo tipo.

Cuadrilátero Cooperativo



El cuadrilátero cooperativo ilustra muy bien las relaciones entre estas cuatro poblaciones: Los dirigentes elegidos, los miembros, la dirección y los empleados. Se percibe claramente la doble naturaleza de la cooperativa: La asociación (lado izquierdo) que funciona según el principio del trabajo voluntario o ad honórem. La empresa (lado derecho) que funciona según el principio del trabajo remunerado. El arte de la gestión de una cooperativa consiste en arbitrar bien las necesidades e intereses de estas cuatro poblaciones. El conjunto constituye un todo indisoluble.

6

PLANIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

La planificación de la cooperativa **es la base de una buena y saludable gestión social y económica** de la organización. ‘Los administradores, basados en la experiencia cotidiana de administrar, de organizar la producción de bienes y servicios, se dan cuenta que es necesario hacer un esfuerzo de previsión, de planear las acciones tanto para organizar la estructura de la empresa como en cuanto a las acciones de operación, de producción, de colocación en el mercado.’

‘Así, cuando se va a construir un edificio, o una carretera, en primer lugar, se establecen las ideas y los planos. Se fijan los objetivos a alcanzar, y luego se evalúan los recursos que se necesitan para el propósito que se busca. Por supuesto, es necesario luego analizar los recursos con los que se cuenta, y el tiempo que se necesita para utilizarlos.’

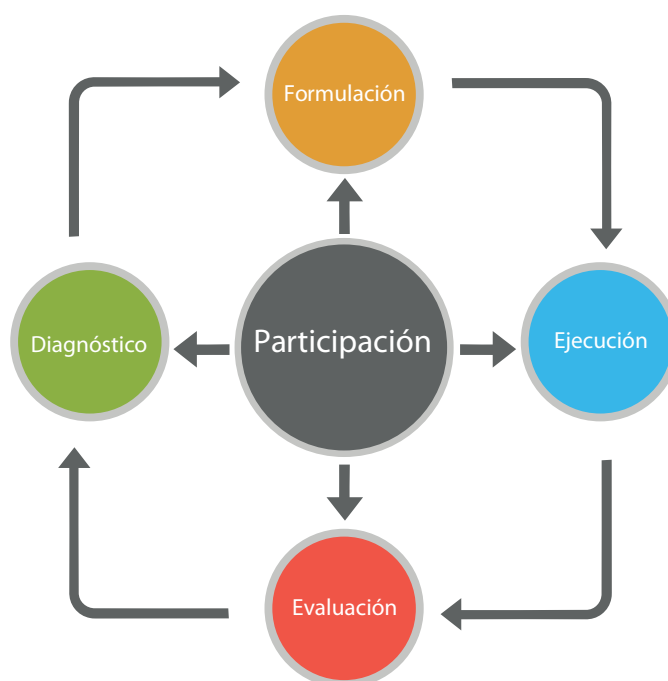
La planificación para la cooperativa **es un proceso de análisis y de toma de decisiones** cuya finalidad es **lograr el desarrollo de sus socios y de la institución**, y que considera su situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de sus objetivos. Para formular el plan de una cooperativa deben explicitarse por escrito todos los elementos que lo conforman.

6.1. Elementos del Plan

Un Plan se compone generalmente por los siguientes elementos:

- Análisis de la situación de la institución y de su entorno.
- Definición de objetivos sociales y económicos.
- Selección de las estrategias institucionales y empresariales.
- Formulación del Plan de acción.
- Implementación y ejecución del Plan.
- Evaluación del Plan.

El ciclo del proyecto



6.1.1. Análisis de la situación de la institución y de su entorno

Es el punto de partida de toda planificación. Es una mirada lo más certera posible de la realidad. Comprende el estudio del contexto actual de la organización y su relación con el medio con un enfoque de sistema. Incluye la construcción de un mapa y descripción de la conducta de los principales actores vinculados a la cooperativa (socios, directivos, funcionarios, grupos, emprendimientos asociativos, proveedores, compradores, otras cooperativas, instituciones privadas, empresas, comunidad, el Estado y sus normas, etc.), e identificar y valorar el desempeño de los agentes (qué bien o mal lo hacen) y cuáles son los resultados positivos y negativos tanto para la institución como para el sistema en la que está inserta.

Es necesario definir y analizar la evolución de los factores que influyen sobre el desarrollo de la cooperativa tanto en lo interno ('porteras adentro'), como en lo externo ('porteras afuera'). Una de las herramientas de análisis puede ser la aplicación del Análisis FODA.

Mirada interna - 'Porteras adentro'

Comprende la caracterización de capacidades, limitantes y demandas de los socios y su familia. La mirada hacia dentro de la cooperativa (la interna, la casa) busca identificar cuáles son los factores favorables (Fortalezas) con que cuenta la institución tanto en su masa social como en el propio funcionamiento de la organización, y también identificar aquellos factores que se manifiestan a priori como limitantes (Debilidades) para el desarrollo de un Plan en la cooperativa orientado a apoyar y facilitar el crecimiento económico de los productores, y mejorar la calidad de vida de sus familias.

Algunos elementos básicos ('el piso') a revisar y valorar:

- *En los Socios.*

Conocer su realidad actual es prioridad para iniciar cualquier planificación. **Los socios deben constituir el eje principal del proceso de**

planificación. Para ello debemos caracterizarlos de la mejor forma posible a partir de los propios registros de la operativa cooperativa (compras, ventas, uso de servicios), de censos públicos (aplicable a la zona), estudios o trabajos académicos, relevamientos propios (en asambleas, reuniones, finca a finca), etc. Con estas fuentes podemos mejorar la información de base, aproximarnos a sus necesidades y demandas (explícitas o implícitas) como productores y núcleos familiares.

- *En la cooperativa.*

Relevar y valorar su infraestructura, equipamiento, recursos humanos, económicos y financieros, conocimientos, organización, relaciones comerciales, capital social, etc.

El balance social, balance económico y organizacional de la propia entidad son elementos muy apreciables para esa caracterización, valoración e identificación de los aspectos favorables y limitantes a la hora de planificar.

Los aspectos comerciales en particular obligan a conocer aquellos indicadores económicos y comerciales que están determinando su capacidad (volumen de ventas, cuota del mercado, costos variables de producción y comercialización).

La caracterización interna permitirá valorar qué aspectos son Fortalezas aprovechables y cuáles Debilidades deberán ser salvadas antes o durante la ejecución del Plan.

Mirada externa - 'Porteras afuera'

¿Dónde estamos parados? ¿Cuáles los agentes económicos y sociales que se vinculan a la cooperativa? La construcción previa de un mapa del sistema (estructura) con sus relaciones y vínculos, y la conducta y desempeño de los agentes, permite o facilita la identificación de aquellas Amenazas y Oportunidades que existen en el medio en negocios, ausencia u oferta de financiamiento, trabas o beneficios fiscales, apoyos institucionales, etc. que influyen en la organización, y que pueden ser superadas o aprovechadas respectivamente para el desarrollo integral de la cooperativa y sus socios.

6.1.2. Definición de objetivos sociales y económicos

Marcan el punto de llegada del Plan, lo que se pretende alcanzar efectivamente al final del mismo. Para ello **los objetivos deben ser claros, coherentes, realistas y medibles** tanto en lo social como en lo económico - comercial (volumen de venta, precios a obtener, cuota del mercado, etc.), de forma que posibiliten medir los avances y un control posterior de los resultados.

6.1.3. Selección de las estrategias institucionales y empresariales

Esta selección se refiere a la determinación de **cuál o cuáles son los caminos** de la cooperativa que permiten la concreción de los objetivos fijados (sociales y económicos). Cada uno de ellos tendrá diferentes opciones para alcanzarlos. A partir del análisis de las diversas alternativas, en el proceso de planificación se deberá seleccionar cuál de las estrategias es la que más se adecua para alcanzar cada objetivo. El conjunto de estrategias seleccionadas determinarán finalmente las actividades y acciones a ejecutar para alcanzarlos. La estrategia comercial de una empresa cooperativa será el camino elegido de cómo debe vender los productos en un mercado y alcanzar las metas de volúmenes, precios, mercados, etc. planificadas.

6.1.4. Formulación del Plan

El proceso de planeamiento se concreta en el Plan de acción de la cooperativa. Su propósito es prever y promover de forma lo más ordenada posible las conductas (actividades, acciones) que conduzcan a la cooperativa hacia los objetivos acordados. Comprende la organización y programación de las actividades, la determinación de recursos y un cronograma coherente de ejecución. Debe describir las acciones y metas esperadas, y servir como vehículo formal de coordinación.

‘El Plan entonces es la herramienta con la que se puede concretar la planeación, con la que se pueden lograr puntos fundamentales en la

administración de hoy, como es la comunicación con los empleados y colaboradores, con los asociados en el caso de las empresas cooperativas.’

El Plan debe ser sencillo, fácil de comprender, motivador para los que lo ponen en práctica, marcar las prioridades, ser riguroso para su ejecución y a la vez flexible para su adecuación.

Define cuál es la organización o estructura de gestión administrativa, técnica y comercial necesaria tanto para los fines sociales como económicos proyectados, qué necesidades de recursos (de infraestructura, de equipamiento, transporte, técnicos, humanos), la descripción detallada de funciones y actividades, responsables, equipamiento y presupuesto de cada una de las acciones.

6.1.5. Implementación y ejecución del Plan

Es la **puesta en marcha del Plan de acción**. Comprende todas las acciones primarias que requiera para instalar, organizar y hacer funcionar los recursos humanos (formación de equipos, asignación de responsables, difusión y estudio del plan, etc.) y demás recursos proyectados. Durante la ejecución, la dirección del Plan (Gerente) establecerá con los respectivos responsables de áreas, los registros e informes de ejecución de las acciones y los avances obtenidos. La implementación del Plan debe ser acompañada de una evaluación periódica o intermedia para controlar la continuidad del proceso, y sobre todo tomar medidas correctivas a tiempo.

6.1.6. Evaluación del Plan

En la planificación es conveniente considerar la selección de **mecanismos para supervisar la ejecución del plan** (contraloría social en un proceso de planificación participativa), prever el seguimiento y control financiero, y estimar los avances en el logro de metas.

El final de la gestión del Plan requerirá hacer una **evaluación final o balance de los resultados** y

del desempeño todo, aplicando en lo económico – comercial criterios de eficiencia económica y técnica (relación costo/beneficio, rentabilidad del capital invertido, productividad de mano de obra de la tierra y otros), y el balance social equivalente sobre el logro total o parcial de los objetivos económicos y sociales acordados, la valoración y análisis de los aspectos de ejecución, etc. (evaluación ex post).

Estos resultados compondrán el **insumo principal de la Memoria y Balance para la Junta General** de Socios al finalizar el año.

6.2. Planificación participativa

La participación del mayor número de socios deber ser un factor deseado y privilegiado en el planeamiento de la cooperativa. Esta intervención y contribución del socio durante el proceso, **permite alcanzar un nivel de mayor solidez del Plan**, por el realismo que pueden imprimir los socios en el análisis y diseño, y consecuentemente por el compromiso que adquieren al ser directamente protagonistas de la planificación.



Su participación trae aparejada **mayores niveles de fidelidad** (no lo asegura), y **de continuidad** tanto en las actividades sociales y comerciales (planes de negocios) de la cooperativa.

El **diagnóstico participativo** mediante talleres de construcción con todos los socios y/o en grupos o comités territoriales, de rubros, u otra forma de organización propia de cada cooperativa, es la base del método de planificación participativa. **El productor y su familia y la cooperativa, se constituyen en los ejes de la planificación y el desarrollo.**

Esta herramienta es un proceso continuo de diagnóstico, programación, implementación, ejecución y evaluación aplicado a la gestión cooperativa con la participación de sus miembros. El negocio de la empresa familiar agropecuaria y la generación de valor para los productores familiares por medio de la empresa cooperativa y/o formas asociativas que ella promueva, se vuelve motor del Plan.

En la práctica el método implica desarrollar un modelo de consulta y acuerdos utilizando técnicas de facilitación de grupos, que partiendo de la devolución de la información recogida en el diagnóstico, analizada y valorada por los socios y funcionarios de la cooperativa, permite en talleres o reuniones definir objetivos, estrategias, y necesidades de recursos y compromisos en todos los niveles de la organización.

El Plan construido con amplia participación **debe ser la síntesis de la expresión de los intereses de sus socios y de la cooperativa como organización.** El proceso culmina cuando mediante asambleas locales o la Junta General, el Plan es aprobado por la masa social.

7

ARTICULACIÓN DE COOPERATIVAS

7.1. La cooperación entre cooperativas

Como ya se ha señalado, el sexto principio cooperativo refiere a la cooperación entre cooperativas. El mismo señala: “Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales”.

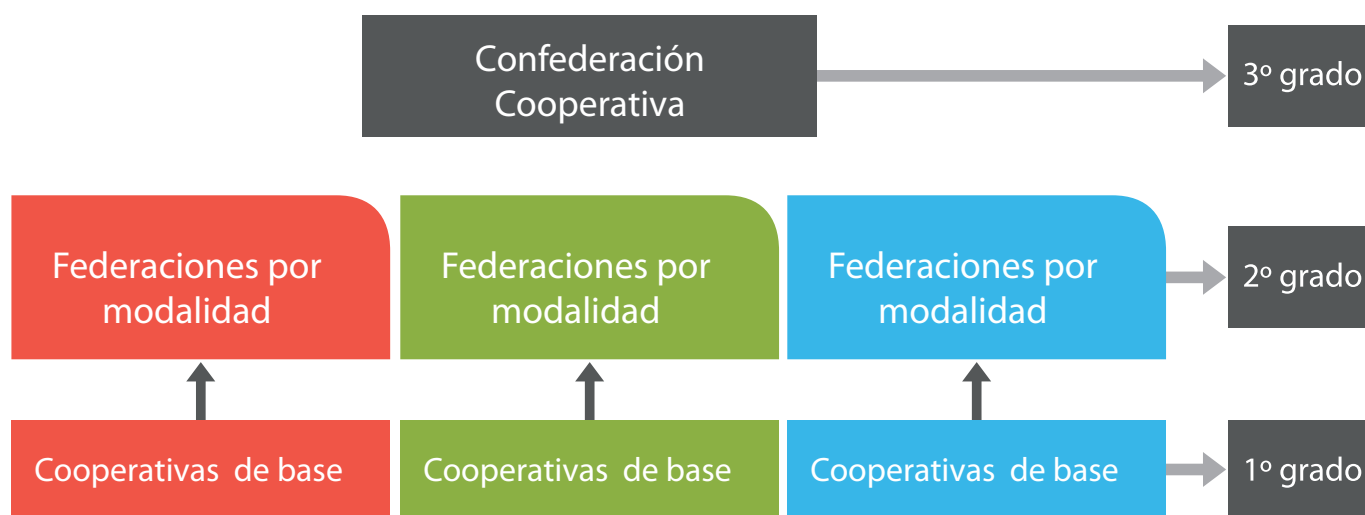
Este principio si bien fue formalmente articulado en 1966 y ratificado por la ACI en 1997, en la práctica es utilizado desde mediados del siglo diecinueve.

¿Cuáles son los fundamentos que inspiran este principio?

- **En primer lugar** los valores que fundamentan la organización cooperativa habilitan y facilitan este tipo de asociación entre pares (solidaridad – cooperación) o con otros tipos de organizaciones.
 - **En segundo lugar** en tanto empresas económicas las cooperativas deben desarrollar sus actividades en un entorno crecientemente competitivo. Muchas veces la única fórmula de alcanzar los objetivos por los cuales sus integrantes crean esta forma de organización, es articulando esfuerzos en estructuras cooperativas de mayor porte y escala.
 - **En tercer lugar** en tanto los estados nacionales pierden la capacidad de controlar la economía, las cooperativas deben asumir el rol de protección y ampliación de los intereses de sus afiliados. En muchos países las centrales cooperativas surgen como una respuesta a la falta de un “ente testigo” que brinde mayor transparencia a la comercialización de ciertos rubros.
- **Finalmente** las cooperativas en tanto organizaciones económicas y sociales insertas en un medio local y nacional concreto, deben interactuar como movimiento para defender sus intereses, articularlos con otros actores de la sociedad y relacionarse con el Estado. Es en función de ello que las cooperativas se articulan en Federaciones que generalmente defienden los intereses del sector concreto (por ejemplo las agrarias) y muchas veces en Confederaciones que defienden los intereses del Movimiento Cooperativo en su conjunto.

A la organización cooperativa cuyos socios son cooperativas de base o primer grado, se les denomina **cooperativas de 2º grado**. Cuando estas organizaciones son formadas con fines comerciales (ya sea para la comercialización de productos o insumos o alcanzar algún nivel de industrialización) se les suele llamar Centrales Cooperativas de 2º Grado.

Las organizaciones **cooperativas de 3er grado** son aquellas cuyos socios son las cooperativas de 2º grado o federaciones de cooperativas. Generalmente tienen como finalidad la representación de todo el movimiento cooperativo en asuntos generales y comunes a las diferentes modalidades. Por ejemplo los vinculados a la legislación cooperativa, el tratamiento impositivo, la educación cooperativa y otros.



7.2. Las Centrales Cooperativas en el cooperativismo agrario

Los productores agropecuarios, en particular las empresas familiares y campesinos, soportan tradicionalmente serias dificultades en la comercialización de los diferentes rubros. Muchas veces (especialmente en los países pequeños) los canales existentes no son transparentes, en relación a los precios y la demanda de sus productos para el mercado interno y la exportación. Adicionalmente en muchos casos la falta de adecuados mecanismos de financiamiento, obliga a los productores de menores recursos a mal vender su producción.

En otros casos se trata de apropiarse de mayor valor agregado de algunos productos claves que permiten viabilizar las estructuras primarias y los intereses de los asociados.

Por otra parte los organismos de comercialización cooperativa cumplen indirectamente la función de entes testigos a nivel nacional, mejorando la transparencia comercial de todo el complejo o cadena que se trate.

Es por estos motivos que en la mayoría de las legislaciones cooperativas se prevé la formación de cooperativas de 2º grado y que muchas veces este tipo de organización es fomentada y apoyada por programas gubernamentales o de la cooperación externa.

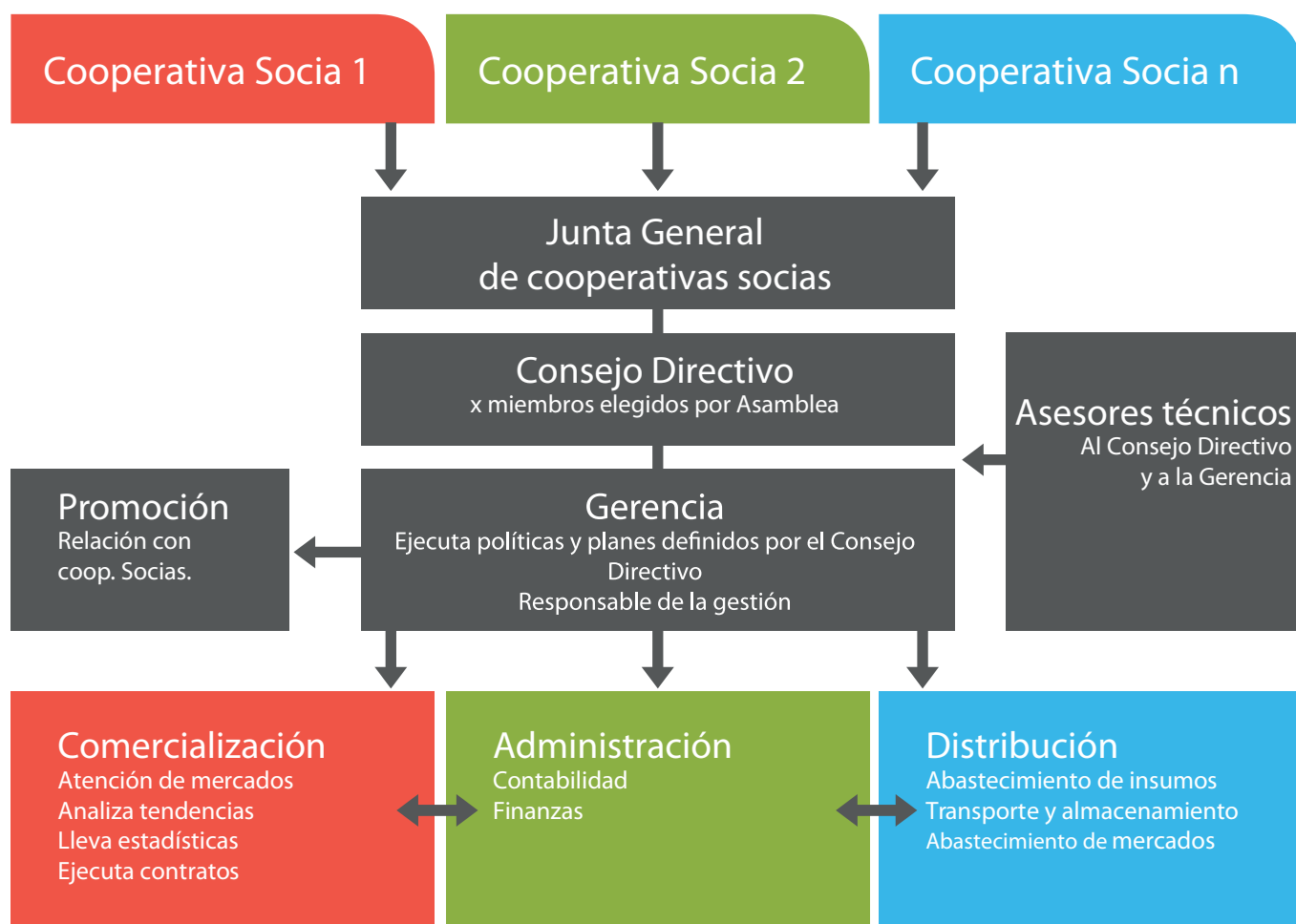
Si bien existen variantes de acuerdo a los países y sus legislaciones cooperativas, las Centrales Cooperativas incorporan algunos aspectos diferenciales respecto a la estructura clásica.

Algunos de estos elementos diferenciales son los siguientes:

- En el caso de las cooperativas primarias la mayoría tiene el criterio de un socio = un voto. En las Centrales Cooperativas, cada cooperativa socia tiene al menos un voto pero puede contar con más de un voto según criterios tales como volumen de comercialización, tamaño económico, capital integrado, número de socios, etc. En general también se acota la cantidad de votos que puede tener una cooperativa a número determinado (por ejemplo tres votos por cooperativa socia como máximo). Con esto se busca equilibrar representación con tamaño de las socias.
- En la mayoría de las cooperativas primarias, los directivos no cobran un salario por ejercer su función. En las cooperativas de 2º grado es habitual que los directivos cobren un salario dado que se entiende que deben destinar una mayor cantidad de tiempo a su función.

El éxito o fracaso de este tipo de organizaciones depende de múltiples factores tales como el rubro o actividad a la que se dedica, el nivel de consolidación que tienen sus cooperativas socias, el proceso de formación que tuvieron, el diseño

organizativo y empresarial que adoptaron, los apoyos técnicos y de recursos que obtuvieron (sobre todo en su inicio hasta su consolidación) y la coyuntura económica y social en que se formó.



7.3. Los pasos para definir un modelo de Central Cooperativa

La finalidad principal de una cooperativa es la asociación para alcanzar un fin económico y social. En el caso de las Cooperativas de 2do. Grado se trata de que cooperativas de base se asocian para hacer escala y desarrollar actividades (productivas, económicas, comerciales y organizativas), que por sí solas no podrían abordar.

Plantear la formación de una central cooperativa supone iniciar un proceso que debe completar todos los aspectos que implica una organización de este tipo y que pasan desde definir su objetivo o propósito hasta su ubicación física.

De acuerdo a lo anterior es claro que no hay una sola forma de encarar el tema y que cada país, zona, organización o rubro pueden incorporar variantes que sean funcionales a los objetivos que se establezcan.

Lo que se presenta a continuación es una serie de pasos que se considera pueden ordenar el tratamiento de este tema y pautar la discusión de los principales puntos.

Fase 1: Identificar los objetivos de la formación de la Central

Si bien parece obvio el definir el objetivo de cualquier emprendimiento, es sumamente relevante poder definir muy precisamente y claramente cual será la principal finalidad de la Central a formar.

Si se trata de una Central Comercializadora, seguramente su objetivo principal será la comercialización de la producción de las cooperativas socias o de un rubro de las mismas. Pueden existir otros objetivos pero éstos estarán supeditados al objetivo principal y sólo serán posibles en la medida que contribuyan a éste.

Por ejemplo: Una Central Comercializadora puede fabricar o no parte de los productos que vende, pero esto dependerá de si de esta forma vende mejor.

Fase 2: Identificar y seleccionar los procesos – clave de la cooperativa de 2º grado

Se trata de definir:

I. Organización societaria

Estatuto

- Formas de entrada y participación de las cooperativas socias.
- Función de la Asamblea.
- Gestión de la Asamblea.

II. Dirección estratégica

Organigrama

- Diseño e implantación del modelo de gestión.
- Definir ámbitos de decisiones (políticas y operativas).
- Diseño del plan de trabajo.

III. Definición de los productos/ servicios

Canasta de Servicios

- Definir mercados y productos.
- Definir procesos para obtenerlos.
- Plan de comercialización.

Política de Compras

- Planificación y programación de la producción
- Aprovisionamiento y recepción.
- Gestión de pagos a proveedores.

Política de Distribución y ventas

- Gestión de pedidos.
- Preparación de pedidos.
- Entrega de los productos.

IV. Aseguramiento de la calidad

Normas Técnicas

- Procedimientos de control de calidad.
- Definición de equipos y recursos.

V. Administración y finanzas

Sistema de administración

- Definir organización administrativa¹.
- Gestión de cobros y pagos.
- Gestión de inversiones.
- Registros y elaboración de información económica.

Fase 3: Diagnosticar la situación actual y posibles disfunciones

- Mercados posibles.
- Operaciones de venta de las cooperativas.
- Producción e infraestructura disponible.
- Análisis de infraestructura en función de objetivos de la Central.
- Definir recursos incrementales para cumplir procesos claves.

1 Criterio general: “Crear un sistema administrativo flexible que permita acompañar el crecimiento en tamaño y complejidad de la empresa”.

Fase 4: Armado definitivo de la Central de Segundo Grado

Tener en cuenta:

- (1) Finalidad de la cooperativa.
- (2) Organización societaria: Estatutos, forma de entrada de las cooperativas, relación de ellas como socias, etc.
- (3) Servicios a ofrecer y planes para ejecutarlos (Plan estratégico, de negocios, de promoción, etc.)
- (4) Infraestructura necesaria.
- (5) Organización administrativa: Debe contener órganos de la cooperativa, relaciones jerárquicas vigentes entre los mismos, funciones y tareas asignadas a cada cargo.

Otros elementos a tener en cuenta serían los siguientes:

- Se supone que la estructura a crear debe de tener la capacidad de ser controlada en términos de costos, calidad de servicios prestados, nivel de actividad realizada y renovación.
- Tanto en el proceso de discusión y creación de la Central como durante su funcionamiento es importante la participación de todos los involucrados, especialmente las cooperativas que integrarían la entidad de segundo grado.
- Lo anterior es especialmente relevante si se tiene en cuenta que los acuerdos de remisión a la Central de producción para la comercialización serán contratos que deberán ser estrictamente cumplidos por las cooperativas con los parámetros de calidad que el mercado al cual se va a vender, exija.
- La fidelidad de las cooperativas con la Central y de los socios campesinos con sus organizaciones de base es un tema que debe ser trabajado en sucesivas etapas. Respecto a esto existen una serie de puntos que se deberían tener en cuenta:
 - *Una definición clara y compartida de los objetivos de la Central ayuda a objetivar los compromisos de sus organizaciones socias con ella.*

Se debe de tener claro que la Cooperativa de 2º Grado es lo que sus organizaciones socias quieran y estén dispuestas a que sea.

- *A partir del Plan de Negocios definido se deben realizar activas políticas de promoción de los servicios de la Central.*

Ello supone utilizar diferentes instrumentos que motiven e incentiven la remisión de producción y compromiso con la Central. Nuestra experiencia indica que las políticas de promoción deben utilizar diferentes combinaciones de instrumentos de acuerdo a la etapa de desarrollo de la Central y la canasta de negocios que tenga.

- *La consecuencia se logra básicamente por la prestación de buenos servicios.*

En una cooperativa ello no solo supone una buena gestión económica sino que también una adecuada gestión social.

- *La consecuencia exige continua innovación.*

Salvo en casos muy acotados, lograr la consecuencia es un proceso que siempre debe de estar presente en los objetivos empresariales de la Central.

- *La consecuencia de las cooperativas con la Central depende en gran medida de la fidelidad que tengan sus socios con ellas.*

Es por ello que importa que los planes de promoción sean coordinados con las cooperativas socias.

- Finalmente un tema que se ha mencionado como clave en tanto muchas veces reporta una debilidad importante para el funcionamiento de las Centrales es el bajo nivel de formación de sus dirigentes. En función de ello se hace necesario elaborar y ejecutar programas de capacitación no solo a los cuadros directivos y funcionarios de la Central, sino también en las cooperativas socias de la misma.

8

DIAGNÓSTICO Y CONTROL SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA COOPERATIVA

¿Cómo analizar una cooperativa?

Dada la doble naturaleza de las cooperativas, es importante poder reconocer cuando una cooperativa funciona bien y cuando funciona mal en cada una de sus áreas. Para ello es importante tener herramientas de diagnóstico y métodos de control tanto de la dinámica de la empresa como de la dinámica social.

Las herramientas propuestas son:

- El Balance y el Estado de Resultados de la empresa cooperativa.
- El Balance social.
- El Análisis organizacional.

8.1. Análisis de los resultados económicos

8.1.1. Balance Económico

El balance es un informe contable donde consta el Activo (lo que vale la empresa), el Pasivo (lo que debe la empresa) y el Patrimonio (lo que queda si se vende la empresa y se pagan las deudas). Muestra la salud financiera de la empresa en un momento dado, al contraponer los derechos de la empresa contra sus obligaciones.

Se construye desde las partidas más líquidas hasta aquellos bienes o derechos de menor liquidez. El balance se hace al final del ejercicio y muestra la situación de la empresa a un momento dado. Se basa en la siguiente ecuación patrimonial:

$$\text{Activo Total} = \text{Pasivo Total} + \text{Patrimonio}$$

$$\text{Activo Total} - \text{Pasivo Total} = \text{Patrimonio}$$

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO CIRCULANTE (menos de 1 año) DISPONIBLE <ul style="list-style-type: none"> • Caja • Bancos INVERSIONES TEMPORARIAS <ul style="list-style-type: none"> • Bancos plazo fijo CREDITOS POR VENTAS(Exigible) <ul style="list-style-type: none"> • Documentos a cobrar • Deudores simples BIENES DE CAMBIO (Realizable) <ul style="list-style-type: none"> • Productos Terminados • Mercaderías de reventa ACTIVO NO CORRIENTE (más de un año) DEUDORES A LARGO PLAZO	PASIVO CIRCULANTE (menos de 1 año) DEUDAS COMERCIALES <ul style="list-style-type: none"> • Socios • Proveedores • Documentos a pagar DEUDAS FINANCIERAS <ul style="list-style-type: none"> • Instituciones oficiales • Banca Privada • Otras deudas financieras OTRAS DEUDAS <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos y jornales • Deudas fiscales • Otras deudas PASIVO NO CORRIENTE (más de un año) <ul style="list-style-type: none"> • Socios y proveedores • Instituciones Oficiales • Banca privada • Otras deudas PATRIMONIO <ul style="list-style-type: none"> • Capital social • Reserva Legal • Otras Reservas • Resultado del Ejercicio

Análisis del Balance:

Solvencia o Coeficiente de Endeudamiento:

$$(\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) \times 100$$

Razón Corriente:

$$(\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}) \times 100$$

Razón ácida o Liquidez:

$$(\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Corriente}) \times 100 =$$

$$(\text{disponible} + \text{exigible}) / (\text{deudas dentro del año}) \times 100 =$$

8.1.2. Estado de Resultados

Es el estado de pérdidas o ganancias al cabo de un año de desempeño de la empresa.

Mide los hechos económicos habidos en el ejercicio que modificaron el Patrimonio.

INGRESOS OPERATIVOS	COSTO DE LOS BIENES Y SERVICIOS VENDIDOS
Granos Productos Pecuarios Mercaderías de reventa Otros ingresos	de socios de otros
RESULTADO BRUTO	
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS Sueldos y cargas sociales Vehículos y equipos. Ventas y locales Impuestos Incobrables Depreciaciones Otros Gastos Cooperativos y de Dirección
	GASTOS FINANCIEROS
RESULTADO NETO	

8.2. El Balance Social

Parece relativamente fácil realizar un análisis de la empresa cooperativa en base a su Balance y Estado de Resultados, y de allí sacar conclusiones respecto a su situación económica y evolución. Sabiendo que la **vitalidad de la asociación cooperativa** es la base para la vitalidad de la empresa cooperativa, es importante disponer en igual medida de herramientas de análisis de la dinámica cooperativa. Sin duda todas las cooperativas obtienen resultados en esta área y es de sumo interés poder disponer de información objetiva respecto de su realidad, evolución e incluso planificar en tal sentido. El problema es que no existe un marco común o reglas que midan el resultado en términos de asociación.

El Balance Social intenta evaluar la realidad de la cooperativa como asociación, pero al no existir un modelo, **cada cooperativa debe obligarse a inventar su propio modelo.**

Debe por tanto permitir evaluar la salud asociativa o democrática de la cooperativa presentando un determinado número de **indicadores que sirvan de cuadro de seguimiento, expresado sobretodo en informaciones cuantitativas.** La ACI ha propuesto que el Balance Social se construya a **partir del análisis del cumplimiento de los Principios Cooperativos** al ser éstos los que rigen la vida democrática de las mismas. A continuación se presenta el listado de posibles indicadores propuesto por la ACI que deberían adaptarse a la realidad de cada tipo cooperativo.

Primer Principio

Peso de asociados trabajadores con respecto al total de trabajadores.
Peso de asociados trabajadores en plantilla permanente.
Peso de asociados consumidores en ventas.
Peso de asociados proveedores en aprovisionamiento.
Peso de asociados prestamistas en préstamos.
Peso de asociados depositantes en depósitos.
Antigüedad relativa de los asociados.
Nuevos asociados de trabajo en relación a nuevos puestos laborales permanentes.
Nuevos asociados (expansión cooperativa).
Desembolso inicial exigido a los nuevos asociados.
Asociados activos: total de personas asociadas que acceden a los servicios de la cooperativa.
Bajas de asociados.
Devolución de capital.
Ritmo de la devolución de capital.
Porcentaje de mujeres en los asociados.
Porcentaje de mujeres-trabajadoras asociadas en relación a trabajadores hombres.
Porcentaje de hombres-trabajadores asociados en relación a trabajadores hombres.
Porcentaje relativo por cuestión de género en acceso a condición de asociado.
Edad media de los asociados.

Segundo Principio

Porcentaje de asociados presentes en asambleas.
Convocatoria necesaria para la constitución de la asamblea.
Asociados por delegado a asambleas.
Delegados técnicamente posibles.
Asociados históricamente representantes en órganos de dirección.
Renovación en órganos de representación.
Edad media relativa de consejeros.
Acceso de mujeres a puestos representativos.
Acceso de mujeres al Consejo de Administración.
Acceso de mujeres a puestos superiores en Consejo de Administración.
No discriminación por género en acceso a puesto de trabajo.
No discriminación pro género en acceso a puestos de mando.
Renta per-cápita relativa por género según estrato.
Duración de la jornada laboral regular relativa por género.
Evolución del poder adquisitivo de los salarios.

Tercer Principio

Capital común cooperativo individuo + indivisible.
Capital común cooperativo indivisible.
Aportación al capital común cooperativo indivisible.
Valor agregado cooperativo incorporado a patrimonio común.
Interés pagado a aportación.
Poder adquisitivo de aportación.
Asignación de excedentes a asociados.
Asignación a Fondo de Educación.

Asignación a fondos de reserva.
Aportaciones suplementarias exigidas históricamente.
Relación entre aportaciones iniciales y suplementarias exigidas históricamente.

Cuarto Principio

Independencia financiera.
Peso histórico de los donativos.
Aporte relativo de los donativos en el ejercicio.
Diversificación de clientes no asociados.
Diversificación de prestatarios no asociados.

Quinto Principio

Inversión y destinatarios en educación y capacitación.
Permanencia de beneficiarios con programas de educación y capacitación.
Información sobre la cooperativa dirigida a asociados en general.
Información sobre la cooperativa dirigida a la mujer.
Información sobre la cooperativa dirigida a los jóvenes.
Información sobre la cooperativa dirigida al público en general.
Información sobre la cooperativa dirigida a empleados y trabajadores.

Sexto Principio

Afiliación y asistencia a eventos de organismos sectoriales e intrasectoriales.
Integración a efectos de negocios. Transacciones económicas con otras cooperativas.
Colaboraciones brindadas y recibidas con otras cooperativas Intercambios técnicos, deportivos, culturales y celebraciones especiales con otras cooperativas.

Séptimo Principio

Dotación y uso de reservas para cumplir con los compromisos con la comunidad.

- Asuntos medioambientales.
- Asuntos culturales y deportivos.
- Mejora del nivel de vida del asociado y su familia.
- Presencia de la cooperativa en la comunidad.

8.3. Análisis Organizacional

El **enfoque de sistemas** resulta ser uno de los métodos más convenientes para entender los procesos dinámicos que caracterizan a las organizaciones sociales, debido a que mediante el análisis de sus procesos permite encontrar los medios más adecuados para resolver los problemas que enfrenta su administración, en busca del logro eficaz y eficiente de sus objetivos en un medio ambiente de evolución constante.

El modelo teórico para entender las organizaciones las concibe como un sistema **energético de insumo-resultado**, en que el **energético proveniente del resultado reactiva el sistema**. Las organizaciones sociales son sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

Sistema es por definición un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan. Son por tanto inherentes al concepto de sistema interdependencia entre las partes, interacción entre ellas y globalidad de la forma. Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad.

Los sistemas **pueden clasificarse desde la perspectiva de su relación con su medio, en sistemas cerrados y sistemas abiertos**.

En el siguiente esquema, se aprecia el funcionamiento básico de un sistema en su interrelación con el medio ambiente, lo que nos permite precisar las categorías básicas para su análisis:

INTERACCIÓN ENTRE EL SISTEMA Y SU MEDIO AMBIENTE



Insumos.

Proviene del medio ambiente y pueden ser energéticos o de información, los cuales se transforman mediante su procesamiento en productos o resultados.

Proceso de transformación o conversión.

Se caracteriza por la forma en cómo la estructura del sistema desarrolla funciones diferenciadas para darle las características deseadas a los productos o resultados.

Resultados.

Son las salidas del sistema que tienen un impacto positivo o negativo en el medio ambiente y que pueden expresarse de una forma material o intangible.

Retroalimentación.

Sirve para orientar al sistema sobre sus futuras acciones. Ésta puede ser proporcionada por el medio ambiente, o buscada mediante mecanismos propios del sistema. Dependiendo del carácter

positivo o negativo de la retroalimentación para el sistema, ésta puede conducir a la inestabilidad o a la estabilidad del mismo.

Medio ambiente.

Estimula o inhibe a quienes están en posibilidad de introducir insumos al sistema; recibe también, los productos finales de los procesos internos del sistema. El análisis del medio ambiente, permite conocer las relaciones que existen entre éste y el sistema, ayudando o entorpeciendo el desarrollo del proceso de interacción.

Las organizaciones como sistema.

El estudio de las organizaciones bajo el enfoque sistémico nos permite entender el funcionamiento general de ellas en el seno de las sociedades, abordando aspectos más propios y particulares, lo que ha permitido el desarrollo de la teoría organizacional, que conjunta a su vez desarrollos de diferentes ciencias y disciplinas (de la Administración, la Sociología, la Microeconomía, la Psicología), entre una gran diversidad que pueden alimentar su objeto de estudio.

Podemos identificar para ello cuatro tipos de variables básicas para el estudio de las cooperativas que se derivan del enfoque sistémico:

Las variables contextuales

que rodean al sistema (medio social y ambiental), y son referidas a aspectos generales o específicos. En el primer caso podría señalarse como ejemplo a las características de la zona en cuanto a recursos, población, servicios disponibles etc., y en el segundo caso, a los usuarios: tamaño de predios, rubros que realizan, tecnología utilizada, entre otras.

Las variables estructurales

son elementos del sistema que generalmente permanecen estáticas. Se transforman de una manera poco dinámica en el tiempo y sirven a la organización de soporte y adaptación contextual para su funcionamiento (organización funcional, los recursos humanos, la infraestructura, el mobiliario y el equipo, las instalaciones, son ejemplo de ellas).

Las variables funcionales

sirven para mantener al sistema. Cualquier disfunción entorpece la vida del sistema. Ejemplos de funciones serían la capacitación, la planeación, los procesos y ejemplos de disfunciones serían la deficiencia en la realización de tareas y la baja rentabilidad.

Las variables comportamentales

se relacionan con la conducta humana y fundamentan, mediante premisas de decisión, las acciones de los miembros de una organización con el propósito de mejorar la eficacia de una organización. Las variables comportamentales diferencian a las organizaciones sociales de otros organismos vivos. Su diferencia estriba en que el comportamiento humano imprime racionalidades propias que se realizan en cambios continuos al interior y al exterior de este tipo de sistemas. Los sistemas sociales como organizaciones tienen la facultad de modificarse a sí mismos (propiedad morfogenética de las organizaciones, carácter distintivo de las mismas).

El enfoque de sistemas aplicado a la administración de las organizaciones **nos conduce a estudiarlas desde una óptica multidisciplinaria**, que permita apreciarla esquemáticamente como un sistema en interrelación con su medio ambiente, identificando sus insumos, su proceso de conversión, sus productos y su retroalimentación.

El análisis de una organización en estos términos debería tener por objeto la identificación de áreas críticas o potencialidades no atendidas a fin de realizar un proceso de cambio.

El análisis organizacional da inicio al **proceso de desarrollo organizacional**, el cual deberá partir de su ubicación en el todo organizacional, considerando la descripción de las características de ella, de su medio ambiente, de su estrategia de largo y corto plazo, de los fines buscados, de su capacidad de adaptación, respuesta, intercambios, productos, resultados y retroalimentación con su entorno, de su cultura, de sus procesos y dinámicas internas, de sus recursos y de su grado de cohesión e integración social.

El Desarrollo Organizacional puede ser visto como un proceso continuo de la organización, que le permite a ésta desarrollar una estrategia en constante renovación para adaptarse a las dinámicas del contexto, en una búsqueda constante de los fines últimos que pretende lograr. Le permite a la organización lograr el cambio planeado, a través de diferentes tipos de intervención en las cuales se vuelve importante el direccionamiento del comportamiento individual, grupal y organizacional; garantiza también, en cada estadio de realización el contribuir a la productividad, la eficacia y la eficiencia organizacional.

Bibliografía y Documentos consultados

- ACI – Balance Social y Principios cooperativos. 1995
- Manejar la vida democrática de una cooperativa. Guía práctica Orión. Coopérative de Recherche et de Conseil. 1999
- Introducción a la gestión de empresas para productores agropecuarios. Centro Cooperativista Uruguayo CCU. 2001
- Curso de gestión para cooperativas de trabajadores forestales. Centro Cooperativista Uruguayo CCU. 2002
- Ley General de Cooperativas. Ley 19.832. Republica de Chile. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. 2003
- El desarrollo organizacional, una visión para el cambio. Taller regional de desarrollo organizacional. Centro Cooperativo Sueco. 2003
- Matériel de capacitation RG – 03. Société de Coopération pour le Développement International SOCODEVI. 2004.
- La planificación en la gestión de la empresa cooperativa. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP) de Costa Rica. 2005



Programa INDAP-UNAF – FIDA/MERCOSUR

Puesta en marcha de
ESCUELA DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA