

MANEJAR EL DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA

(Extractos)



Guía práctica **ORION**

Colección

« **Gestión de una cooperativa** »

Número 2

Redactor

Alain Bridault

Sumario

Introducción general

Parte 1 : Comprender la lógica de gestión de una cooperativa

1.1 Administrar de otra manera

- A) Razón de ser y manera de ser de una cooperativa
- B) El respeto de los principios que regulan la libertad y la igualdad de los miembros de la cooperativa
- C) El respeto por los principios que regulan la equidad y la solidaridad entre los miembros de una cooperativa

1.2 Maximizar la ventaja cooperativa de los miembros

- A) Distribución de excedentes y ventaja cooperativa
- B) [Determinar la ventaja cooperativa de los miembros](#)
- C) Objetivos de gestión diferentes según los tipos de cooperativas

1.3 Manejar las finanzas de una cooperativa

- A) Los asientos contables específicos de una cooperativa
- B) Los fundamentos del análisis financiero de una cooperativa
- C) Estructura y análisis de los estados financieros de una cooperativa

Parte 2 : Planificar el desarrollo de una cooperativa

2.1 Construir un plan estratégico

- A) Las 10 etapas de un proceso de planificación estratégica
- B) Etapa 1 : preparar y organizar el proceso
- C) Etapa 2 : elaborar el diagnóstico
- D) Etapa 3 : celebrar una sesión de análisis estratégico
- E) Etapa 4 : elaborar las opciones estratégicas

- F) Etapa 5 : realizar una sesión de planificación estratégica
- G) Etapa 6 : redactar el plan estratégico de la cooperativa
- H) Las últimas etapas : adoptar el plan estratégico, planificar las operaciones, controlar los resultados

2.2 Planificar las operaciones de una cooperativa

- A) Utilizar métodos de gestión de proyecto
- B) Las tres etapas de la construcción de un plan operacional

2.3 Construir un plan marketing

- A) Comprender las problemáticas del marketing en una cooperativa
- B) Analizar el mercado
- C) Elaborar un plan marketing
- D) El marketing en una cooperativa de alimentación

Conclusión general

Introducción general

Lamentablemente, los dirigentes elegidos y los gerentes que actúan en las cooperativas, sean éstas grandes o pequeñas, deben inspirarse casi siempre en técnicas y métodos de gestión que han sido elaborados para responder a las necesidades de las empresas privadas. Pues, a excepción de los documentos pedagógicos redactados por algunos universitarios o para responder a las necesidades internas de una federación de cooperativas, existen muy pocos libros o documentos que traten específicamente acerca de las particularidades de la gestión de una empresa cooperativa.

Nuestro deseo, al producir la serie de guías prácticas de la colección *Gestión de una cooperativa*, es brindar a los dirigentes y personal ejecutivo de cooperativas un primer conjunto de herramientas de referencia en materia de gestión de cooperativas, elaborado sistemáticamente a partir de la diferencia cooperativa y sin calcar los modelos y prácticas de gestión dominantes.

La primera guía, *Manejar la vida democrática de una cooperativa* trataba acerca de las particularidades de la gestión de *la asociación cooperativa* y ponía de manifiesto la primera dimensión de esta diferencia cooperativa : su carácter democrático.

Esta segunda guía presenta las particularidades de la gestión de *la empresa cooperativa* con respecto a la oferta y al desarrollo de los servicios a los miembros, lo cual representa la segunda dimensión de la diferencia cooperativa : la propiedad de los miembros-usuarios.

La tercera guía, *Valorizar el potencial humano de una cooperativa (solo en francés)*, trata también acerca de las características particulares de la gestión de la empresa pero en lo referido a la gestión de los recursos humanos empleados, lo cual nos introduce en la tercera dimensión de la diferencia cooperativa : la primacía de la persona.

Manejar el desarrollo de una cooperativa está compuesta de dos partes.

La primera parte, *Comprender la lógica de gestión de una cooperativa*, ilustra primeramente lo que significa administrar en función de la diferencia cooperativa, analiza luego las problemáticas de la razón de ser de una cooperativa (la ventaja cooperativa de los miembros) y describe finalmente las particularidades de su manejo financiero.

La segunda parte, *Planificar el desarrollo de una cooperativa*, está centrada en la presentación de herramientas, métodos y prácticas de gestión que permitan construir un plan de desarrollo, planificar las operaciones de una cooperativa y construir un plan marketing.

◆ **Determinar la ventaja cooperativa de los miembros**

❖ ***La ventaja cooperativa es el motor de la dinámica de gestión***

La ventaja obtenida por el miembro no se traduce por lo tanto únicamente en el precio, mediante la práctica de la distribución de los sobrantes en forma proporcional al uso, sino también en ventajas no monetarias individuales (calidad, accesibilidad y multiplicidad de servicios, etc.) o colectivas (reterno social).

Por esto se suele calificar esta ventaja del miembro con la denominación de “**ventaja cooperativa**”.

El objetivo fundamental de la gestión de una cooperativa es maximizar la ventaja cooperativa que los miembros-usuarios obtienen a través de sus transacciones comerciales con la cooperativa.

La ventaja cooperativa designa un conjunto que abarca :

- ***Una ventaja económica cuantitativa*** que se manifiesta siempre por un **precio interno** de la cooperativa (precio de compra, precio de venta o salario);
- ***Cuatro tipos de ventajas no monetarias (cualitativas) :***
 - ↪ el compromiso de la cooperativa en el desarrollo social y económico de su medio a través de los retornos sociales (una ventaja colectiva común a todos los tipos de cooperativas).
 - ↪ la calidad de la gama de productos y servicios y la continuidad de un abastecimiento que corresponda a las necesidades.
 - ↪ el mantenimiento del empleo y la calidad de vida laboral en las cooperativas de trabajo;
 - ↪ el aumento del volumen de venta y la permanencia de los mercados en las cooperativas de producción.

Esta ventaja cooperativa que obtiene el miembro-propietario a través de sus transacciones corresponde de alguna manera al pago de dividendos que recibe el accionario-propietario de una empresa capitalista.

El objetivo de maximización de la ventaja cooperativa del miembro tiene en la dinámica cooperativa la misma función que la búsqueda de la ganancia en la empresa capitalista. Es su *razón de ser* fundamental.

❖ ***El arbitraje entre las necesidades de los miembros y las necesidades de la cooperativa: el ajuste del precio interno***

El precio interno de la cooperativa es un *precio artificial*, normalmente determinado dentro de la cooperativa por los dirigentes de la misma.

Como acabamos de ver, este precio es uno de los componentes de la ventaja cooperativa de los miembros. Sin embargo, la determinación de dicho precio interno es una de las funciones de gestión más importantes y más características de la fórmula cooperativa. Está en el centro del proceso de gestión de una cooperativa, pues *este precio determina el manejo financiero de la cooperativa* y principalmente :

- ↪ su capacidad de generar el capital de trabajo necesario para las operaciones cotidianas;
- ↪ y su capacidad de autofinanciar su desarrollo.

Los dos componentes del precio interno

El **precio del producto, del servicio o del salario** vendido, pagado o entregado en el momento de la transacción entre el miembro y la cooperativa;

+

El **reembolso o el complemento de precio o de salario** entregado al miembro al término del año financiero en forma de **distribución de excedentes**.

Por lo tanto, se fija este precio en dos momentos :

- ↪ cuando se determinan las políticas de precios o las políticas salariales para el próximo ejercicio financiero;
- ↪ cuando se determina el volumen de la distribución de excedentes entregada a los miembros correspondiente al ejercicio financiero que acaba de terminar.

Cada año, la Dirección General y el Consejo de Administración de una cooperativa deben proponer a los miembros una manera de *arbitrar entre dos exigencias contradictorias*.

- *Asegurar la rentabilidad* y el desarrollo futuro de la empresa tratando de lograr un margen de beneficio máximo (un sobrante), por ejemplo :
 - ↪ a través de una política de precio interno competitivo o inferior a lo que se ofrece en el mercado;
 - ↪ y/o destinando los sobrantes eventuales a devoluciones diferidas a largo plazo (capital privilegiado);
 - ↪ reservando una parte de los sobrantes para la reserva indivisible con el objeto de invertir.

Pero esto podría desalentar a una parte, incluso a toda la membresía, ya que el asociado perdería interés por la cooperativa y buscaría mejores opciones en el mercado.

- *Maximizar la ventaja cooperativa* obtenida por los miembros;
 - ↪ ofreciéndoles un precio más ventajoso que el del mercado en el momento de la transacción (precio de compra, de venta o salario);
 - ↪ y completando esta ventaja a través del pago de una parte o de la totalidad de los sobrantes a los miembros en forma de devoluciones anuales al término del ejercicio financiero.

Pero esto puede debilitar la situación financiera de la cooperativa debido a la restricción de su margen de beneficio y limitar así sus posibilidades de autofinanciar su desarrollo sirviéndose de los sobrantes generados.

El arbitraje entre estas dos exigencias, de eficiencia económica y de maximización de la ventaja cooperativa que obtienen los miembros, constituye el centro de la problemática de manejo de una cooperativa :

- Arbitrar demasiado con el fin de responder a las necesidades de inversión para el crecimiento de la empresa puede tener por consecuencia dislocar la asociación de los miembros dado que la cooperativa ya no respondería a sus expectativas (una ventaja cooperativa tangible e inmediata).
- Arbitrar demasiado en pos de los intereses inmediatos de los miembros puede ir en contra de la empresa, incluso puede llevarla a la quiebra (subcapitalización, tecnología inadecuada, escaso capital de trabajo, etc.).

En realidad, a este respecto no hay ninguna elección ideal. Todo depende del análisis, del tipo de relación de uso entre los miembros y la cooperativa y de las condiciones del mercado (competencia).

- En algunos casos, puede ser más importante dar prioridad a las políticas que fortalecerán la relación de uso entre los miembros y la cooperativa (ganarse su confianza). Se trata pues de maximizar la ventaja cooperativa a corto plazo fijando precios ventajosos para los miembros.
- En otros casos, esta relación de uso no plantea problemas en sí misma. Los miembros tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a su cooperativa. Están en condiciones de apreciar las necesidades de inversión a mediano y largo plazo y, por lo tanto, de aceptar una disminución relativa de su ventaja cooperativa a corto plazo para facilitar el autofinanciamiento de la empresa.

Conclusión general

La primera guía de esta colección, *Manejar la vida democrática de una cooperativa*, destacaba las implicancias prácticas de la primera dimensión de la diferencia cooperativa: su carácter democrático.

Esta segunda guía se propone presentar las problemáticas prácticas de la segunda dimensión de esta diferencia: una empresa propiedad de los miembros usuarios.

Ambas dimensiones se combinan y expresan la originalidad del paradigma de manejo de una cooperativa.

El manejo de una cooperativa no se resume en algunas pequeñas características que se pueden describir en unos párrafos al final de un capítulo como se hace en la mayoría de los manuales de gestión de las empresas privadas. El aprendizaje del manejo de una cooperativa no puede ser un subconjunto del aprendizaje del manejo de una empresa capitalista.

El “*motor*” no es el mismo: está formado por la combinación de una asociación democrática y de una empresa.

La “*energía*” no es la misma: tiende a la maximización de la ventaja cooperativa de los miembros y no a la maximización de los beneficios.

Los “*pilotos*” no son los mismos: no se trata de poseedores de capitales, sino de consumidores, productores o trabajadores.

La cooperativa es otra cosa. Se maneja de otra manera, no integra el mundo de la economía capitalista, sino más bien lo enfrenta en su terreno común: el mercado.

Es el bastión de la economía social, se hace eco de las esperanzas de todos aquéllos que trabajan en pos del surgimiento de una economía más humanizada.

Las guías prácticas *ORION*

En francés:

Gérer la vie démocratique d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 1, édition révisée, mars 1998. (ISBN 2-922191-01-X).

Gérer le développement d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 2, mars 1998. (ISBN 2-922191-02-8).

Valoriser le potentiel humain d'une coopérative, Collection « Gestion d'une coopérative », # 3, mars 1998. (ISBN 2-922191-03-6)

En inglés:

Managing the Democratic Process in a Co-operative – The Canadian Way, *ORION's Handbook*, Collection « Managing a Co-operative », # 1, March 1998. (ISBN 2-922191-04-4)

En español:

Manejar la vida democrática de una cooperativa, Colección «Gestión de una cooperativa », #1, agosto 1999. (ISBN 2-922191-05-2)

Manejar el desarrollo de una cooperativa, Colección «Gestión de una cooperativa », #2, agosto 1999. (ISBN 2-922191-06-0)

La publicación de esa guía en español ha sido posible gracias a la contribución y colaboración de la *Société de coopération pour le développement international* ([SOCODEVI](#), Québec, Canada) et l'*Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke* ([IRECUS](#), Faculté d'administration, Sherbrooke, Québec, Canada).



1350, avenue Maguire, bureau 101

Québec (Québec), Canada

G1T 1Z3

☎ 418 681-9382

📄 418 683-3795

💻 info@orion.coop

Sitio web : www.orion.coop

ISBN 2-922191-06-0

(Edición original : ISBN 2-922191-02-8, Collection «Gestion d'une coopérative», Québec (Québec), Canada)

Depósito legal - Bibliothèque nationale du Québec, 1999

Depósito legal - Bibliothèque nationale du Canada, 1999

© ORION coopérative de recherche et de conseil, 1999

Ninguna parte de este documento puede ser reproducida sin permiso previo de ORION. Toda reproducción de la publicación, por cualquier medio o procedimiento, será considerada como una violación a los derechos de autor.