



# *Programa "La Cooperativa"*

## *Manual del Alumno*

# Indice

PREFACIO	página 1
INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA LA COOPERATIVA	página 2
MODULO 1: ORGANIZANDO LA COOPERATIVA	página 3
MODULO 2: CONSTITUYENDO LA COOPERATIVA	página 26
MODULO 3: EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO	página 46
MODULO 4: LIQUIDANDO LA COOPERATIVA	página 69

## PREFACIO

### Qué es DESEM Jóvenes Emprendedores

Somos una fundación sin fines de lucro que implementa programas educativos que buscan desarrollar habilidades emprendedoras en los jóvenes uruguayos, entendiendo que juegan un papel fundamental como agentes de cambio y de desarrollo de la sociedad.

Desde que iniciamos nuestro trabajo en el año 1991 más de 50.000 niños y jóvenes uruguayos se graduaron de nuestros programas educativos.

DESEM Jóvenes Emprendedores es el representante local de Junior Achievement Worldwide ([www.jaintl.org](http://www.jaintl.org)), organización presente en más de 120 países y que cada año cuenta con 9.7 millones de jóvenes que pasan por sus programas.

### Nuestra Visión

“Ser un agente de cambio para la juventud uruguaya, desarrollando su espíritu emprendedor y su capacidad de realización”

### Nuestra Misión

1. Implementar programas educativos que ayuden a los jóvenes a comprender, desarrollar y valorar:
  - El emprender como factor clave para la realización de las personas.
  - La generación de empleo, la inversión y la creación de valor en la sociedad.
  - La actitud de mejora continua y búsqueda de la excelencia.
  - La transparencia, el trabajo en equipo y el compromiso con la sociedad.
  - La importancia de estas competencias y actitudes como virtudes esenciales para el desarrollo sustentable del país.
2. Ser un referente de excelencia en el desarrollo de los jóvenes uruguayos, integrando empresas, instituciones y voluntariado, compartiendo los logros obtenidos; posibilitando así la permanencia y desarrollo de la organización.
3. Ofrecer a los integrantes de su organización el mejor ambiente de trabajo, potencial de desarrollo y crecimiento personal.



## INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA LA COOPERATIVA

El programa “La Cooperativa” consiste en la formación de una cooperativa que funcionará en el mercado real, basado en la legislación de cooperativas de nuestro país.

El programa te preparará sobre el funcionamiento formal de una empresa cooperativa y el comportamiento que debe adoptar el dirigente cooperativo, a partir de la doctrina del cooperativismo. Enseña valores de cooperación y de solidaridad de sus miembros, así como los principios del cooperativismo universal, que debe observar la organización.

Busca transmitir valores de cooperación y solidaridad muy propios del sistema cooperativo, pero al mismo tiempo una gestión empresarial eficiente que permita el logro de resultados concretos basándose en ciertos principios de la administración moderna como trabajo en equipo, planificación estratégica, construcción de confianza, toma de decisiones, resolución de conflictos, medición de resultados y otros.

Estarás acompañado a lo largo del programa por asesores voluntarios cooperativistas especialmente entrenados y con experiencia práctica en cooperativas, quienes te motivarán y ayudarán en todo el proceso generándose un involucramiento muy efectivo y enriquecedor para todos los participantes. A su vez contarás con el apoyo de uno de los docentes de tu centro educativo.

### Su Desarrollo

El programa tiene una duración de 10 semanas. En cada una de ellas se realizará una reunión de dos horas a la que asistirá el Asesor. Los alumnos de entre cuarto y sexto años de secundaria desarrollarán una experiencia práctica de cómo se manejan los negocios de una empresa cooperativa de carácter didáctico. En la mitad del programa se realizará una evaluación del mismo para recapitular, aprender sobre lo realizado y organizar los caminos a seguir ya sea en cuanto a producción, ventas, administración, marketing, etc. A su vez La Cooperativa se sumará a algunas de las actividades de Empresas Juveniles, participando de la Jornada de Intercambio como participantes y de la Expo feria como invitados.

### Su Metodología

La metodología utilizada es la enseñanza es “aprender haciendo”, a partir de la cooperación de sus miembros. Se busca mantener una relación, un vínculo directo y eficaz entre el sector cooperativo, el sector empresarial y el educativo.



## MODULO 1: ORGANIZANDO LA COOPERATIVA

### SEMANA 1

---

Esta semana...

- Nos conocemos.
  - Entendemos qué es una cooperativa y el cooperativismo, sus principios, algo de historia.
  - Aprendemos la diferencia entre sociedad comercial y asociación cooperativa.
  - Conocemos las distintas formas de cooperativa y su estructura de organización
  - Decidimos qué estructura de administración implementamos para desarrollar el trabajo en La Cooperativa.
  - Vemos algunos estilos de comunicación que nos pueden ayudar.
- 

#### ¿Qué es una cooperativa?

De acuerdo a la Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, (ACI) organismo internacional que promueve la integración de las cooperativas de todo el mundo:

*"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 y democráticamente gestionada."*<sup>1</sup>

La cooperativa refiere entonces, a un grupo de personas quienes voluntariamente la conforman para satisfacer sus propias necesidades a través del esfuerzo propio y la ayuda mutua, basándose en la gestión del servicio en beneficio de quienes la sustentan.

La cooperativa es un medio de participación, un instrumento que viabiliza el derecho a participar del ciudadano en lo que respecta a la vida económica, social, cultural y económica del país.

### Los Principios Cooperativos

#### Fundamento Filosófico

El cooperativismo es una forma de vida, de convivencia en el trabajo y en la comunidad. El fundamento de vida de la institución, es dar solución a las necesidades de sus miembros y de las comunidades, a partir del esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros. Promueve la cooperación organizada y la solidaridad entre sus

---

<sup>1</sup> Capítulo I, Disposiciones generales. Artículo 4. Ley 18.407.



socios. Fomenta la democracia participativa y la distribución equitativa de las riquezas y de los beneficios sociales. El cooperativismo es dar y recibir.

El cooperativismo asume como filosofía de vida, el respeto a la dignidad de la persona humana, así como el respeto a su cultura y su ideología. Considera al hombre como sujeto de la actividad económica y no como objeto de la misma. El cooperativismo busca la autogestión de la persona, para que a partir de la organización puedan lograr satisfacer sus necesidades sociales, culturales y económicas.

La filosofía del cooperativismo, valora a la persona como tal, no tiene en cuenta los elementos e ideas que puedan dividir o destruir la imagen de la persona humana. Busca la unidad, el entendimiento y la comprensión, como forma de vida en comunidad, para enfrentar la pobreza con acierto y efectividad.

**Cooperación:** Es un proceso de interacción social en que los individuos o grupos coordinan sus actividades o trabajan conjuntamente, de manera más o menos organizada para lograr sus fines comunes, de tal forma que los beneficios y éxitos de uno o varios revierten sobre los que cooperan.

**Cooperativismo:** Es un sistema social fundado en la extensión de las sociedades cooperativas. Doctrina favorable a la cooperación en el orden económico y social. El cooperativismo significa trabajar y vivir en comunidad aplicando el sistema cooperativo como forma de trabajo y la equidad social como forma de distribución de las riquezas.

El cooperativismo busca el desarrollo integral de las personas, sus asociados, trascendiendo el plano económico, mediante la aplicación de sus principios y los altos valores humanos. Es una doctrina que se sustenta en la solidaridad humana, la democracia y la ayuda mutua, que plantea a futuro sociedades de integración y no de exclusión, que se proclama participativo y no autoritario. Es un movimiento que postula una revalorización de la sociedad civil y promueve la fe en el futuro, por una mejor calidad de vida.

### Valores

Las cooperativas están basadas en los valores de la auto ayuda, auto responsabilidad, la democracia, igualdad, equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad, y la vocación social.

### Principios de la Alianza Cooperativa Internacional<sup>2</sup>

Las cooperativas como movimiento y como empresas, tienen principios a los cuales responder y ajustar sus actuaciones. Estos principios son los que identifican a la cooperativa y los que marcan las diferencias, con relación a otros tipos de empresas con objetivos de lucro, y de las que tienen objetivos similares.

Los principios son pautas mediante las cuales, las cooperativas ponen en prácticas sus valores.

#### 1. Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios, y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio/a a sin discriminación de sexo, social, racial, política y/o religiosa.

<sup>2</sup> [www.ica.coop/principles.html](http://www.ica.coop/principles.html)



## 2. Gestión democrática por parte de los socios

Son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y la mujeres elegidos/as para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de votos (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados, están también organizadas de forma democrática.

## 3. Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas, y lo gestionan en forma democrática. Por lo menos parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Usualmente los socios reciben una compensación si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes a todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reserva (parte de la cual no se puede distribuir), beneficio de los socios en proporción a sus operaciones con las cooperativas; y el apoyo de las otras actividades aprobadas por los socios.

## 4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios, si firman acuerdo con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capitales de fuentes externas lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

## 5. Educación, formación e información

Elas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas, informan al gran público especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

## 6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

## 7. Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.



## ALGO DE HISTORIA

1) La «Rochdale Society of Equitable Pionners» (Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale) es considerada en el movimiento cooperativo como la primera cooperativa de consumo, la cual surge en Inglaterra en 1844.

2) «El almacén de los Pioneros de Rochdale no es la primera entidad cooperativa creada en el mundo, pero, por sus principios, su organización, sus métodos y su proyección histórica, debe ser considerada la iniciadora del movimiento cooperativo mundial».

Paralelamente surgen otras experiencias de cooperativismo en diversos países europeos. Entre los primeros pensadores y referentes del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, quienes realizaron una crítica en la que planteaban que la solución de problemas sociales se podía lograr a través de la cooperación entre los individuos.

3) «La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la entidad que agrupa a los cooperativistas de casi todo el mundo. En 1985, estaban adheridas a la ACI 164 organizaciones nacionales que representaban a 72 países, y a más de 491.500.000 cooperadores, y ocho organizaciones cooperativas internacionales. Fue fundada en Londres en 1895 y es el organismo internacional no gubernamental más antiguo, reconocido por las Naciones Unidas».

4) «El Día Internacional de la Cooperación se conmemora el primer sábado de julio de cada año, por recomendación del Comité Ejecutivo de la Alianza Cooperativa Internacional en 1923. En el primer manifiesto sobre esta fecha, publicado por la ACI en junio de ese año, se define a la fecha como «una fiesta anual para celebrar y propagar la cooperación y demostrar al mundo entero la solidaridad de los cooperadores y la eficacia de sus organizaciones como medio de emancipación económica y prenda de una paz mundial».

5) *¿Cuáles son los símbolos de la cooperación en los países de habla hispana?*

En los países de habla hispana son la bandera del cooperativismo y los dos pinos encerrados en un círculo.

6) *Cuál es el significado de la bandera de la Cooperación y cuáles son sus colores.*

«La bandera del cooperativismo tiene los colores del arco iris. El arco iris simboliza en el cooperativismo su carácter universal y pluralista. Hombres de todos los credos, religiones e ideas, se unen y amparan en la bandera de la cooperación, para trabajar por el bienestar general».

7) *Cuál es el significado de los dos pinos encerrados en un círculo de oro.* «Todo símbolo expresa, a través de un lenguaje especial, un significado: Dos pinos unidos simbolizan la hermandad, la unión y la necesidad de un trabajo conjunto. El verde oscuro de los pinos, es el producto de la fotosíntesis, que constituye un proceso vital de la naturaleza. Los troncos, se pierden dentro de un círculo sin enseñar sus raíces. El círculo es un antiguo símbolo que representa la continuidad de la vida, también el mundo que todo lo contiene y todo lo abarca. Su color oro da la vida. El pino también representa la perennidad, la perseverancia y la solidaridad, tres de los grandes pilares sobre los cuales se asienta el movimiento cooperativo. Por su forma, los pinos representan triángulos isósceles apuntando hacia el infinito».



---

### **Total de cooperativas existentes en Uruguay**

De acuerdo a las últimas cifras reconocidas en Uruguay existen unas 1260 entidades cooperativas, con algo más de 800.000 socios. Si se tiene en cuenta que en Uruguay la población aproximada es de unos tres millones de habitantes se visualiza la magnitud del movimiento cooperativo en el país, involucrando a casi el 25 % de la población total.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [http://www.rau.edu.uy/sui/publicaciones/algunosTemas/doc\\_tr22.pdf](http://www.rau.edu.uy/sui/publicaciones/algunosTemas/doc_tr22.pdf)



## DIFERENCIA ENTRE SOCIEDAD COMERCIAL Y ASOCIACIÓN COOPERATIVA

<b>SOCIEDAD COMERCIAL</b>	<b>ASOCIACIÓN COOPERATIVA</b>
1. Empresa de lucro	1. Asociación de Servicio.
2. Reunión de capitales	2. Reunión, asociación de personas
3. Capital constituido p/ acciones	3. Fondo social constituido por Aportaciones o Cuotas Sociales
4. Vende a clientes	4. Entrega, distribuye, SIRVE a sus asociados
5. El capital gobierna	5. El fondo social en función de servicio.
6. Las ganancias y dividendos se reparten a cada uno según el número de acciones	6. Los EXCEDENTES retornan a los asociados según el SERVICIO prestado por la COOPERATIVA.
7. Las acciones cobran intereses en relación a las ganancias	7. El interés de las cuotas sociales es bajo y está limitado por la ley, NO HAY LUCRO.
8. El accionista gobierna la Empresa en relación al número de acciones en la Empresa.	8. UN SOCIO = UN VOTO
9. Promueve la INTERMEDIACIÓN	9. Genera el INTERCOOPERATIVISMO
10. El dinero ocupa el primer lugar en la escala axiológica.	10. EL HOMBRE importa como tal "En la Cooperación todo sale del hombre y todo vuelve a él"

Los Socios son dueños y usuarios al mismo tiempo.



## FORMAS DE COOPERATIVAS.

Para comenzar, un dato importante es que existen dos clases de cooperativas: Multiactivas y Especializadas.

Multiactivas: Que tiene dos o más actividades.

Especializadas: Que tiene una sola actividad.

A su vez, las cooperativas se pueden clasificar en relación al objeto que desempeñan. Por ejemplo:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Cooperativa de Consumo
- Cooperativa de Servicios
- Cooperativa de Trabajo o de producción
- Cooperativa Agropecuaria
- Cooperativa Agroindustrial.
- Cooperativa de Vivienda
- Cooperativa de Seguros.
- Cooperativa de Transporte
- Cooperativa de Garantía recíproca.
- Cooperativas Sociales.
- Cooperativa de Turismo
- Cooperativa de Enseñanza
- Cooperativas de Artistas y Oficios Conexos.<sup>4</sup>

---

### **Coop. de producción**

Son las que tienen por objeto la producción o transformación de bienes materiales mediante el trabajo personal de sus socios y su posterior comercialización en el mercado.

---

### **Coop. de consumo**

Son las que tienen por objeto proveer a sus socios mercaderías de uso personal doméstico o para actividad profesional. Las ventas podrán realizarse también a personas que no fueran socias, de conformidad con el Art.46 de la ley.

---

### **Coop. De ahorro y crédito**

Son las que tienen por objeto captar ahorro de sus socios y concederles dinero en préstamo.

---

Las distintas modalidades de cooperativa, se encuentran organizadas en instituciones de segundo grado y tercer grado en lo nacional, (cooperativas y federaciones) y ellas a su vez integradas a nivel continental y/o mundial (Por ejemplo: ACI – Alianza Cooperativa Internacional.)

En nuestro país funcionan diferentes modalidades de cooperativas, estas cooperativas de primer grado, están a su vez integradas a un organismo superior, llamado federación, o también denominado de segundo grado.

---

<sup>4</sup> Ley 18.407.



Los organismos de segundo grado o Federaciones que funcionan en Uruguay son:

- CONSUMO: Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo-FUCC
- AGRARIAS: Cooperativas Agrarias Federadas- CAF
- PRODUCCION: Federación de Cooperativas de Producción
- VIVIENDAS: Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda y Ayuda Mutua- FUCVAM; Federación de Cooperativas de Vivienda- FECOVI
- AHORRO Y CREDITO: Cámara de Cooperativas de Capitalización.



**ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS.<sup>5</sup>**


<sup>5</sup> Ir a Pág. 21 por más información.



## ¿FORMAR O NO FORMAR EQUIPOS? ESE ES EL DILEMA

Al trabajar en una cooperativa tenemos que optar por una estructura de administración, para ello se plantean dos modelos:

Modelo de Administración Tradicional. Una tradicional Cooperativa necesitará un equipo de gerentes que lideren y controlen el progreso de la cooperativa; también necesitará de un equipo de empleados que ayuden a producir y vender el producto o servicio de la cooperativa. Además, la mayoría de las cooperativas necesitan de contadores, gerentes de producción, de publicidad y otros.

Modelo de Administración en Equipo La estructura organizativa tradicional que incluía una jerarquía rígida y toma de decisiones autocráticas ha dado paso a una forma de organizaciones basada en el concepto de equipos, toma de decisiones compartida, trabajo compartido, ordenación cronológica flexible, empleados esenciales y suplementarios, y funciones de trabajo externalizadas. Un equipo es definido como una cantidad de personas unidas en un trabajo o actividad. El corazón de la mayoría de los empleos es el trabajo en equipo. Esto implica lograr que otros cooperen, dirigir a otros, seguir a otros, enfrentar problemas complejos de poder e influencia, y ayudar a resolver problemas de la gente trabajando unos con otros. En una estructura de Administración en Equipo de La Cooperativa, tú operarás de una manera descentralizada. Las decisiones, responsabilidades de trabajo, y finalmente las recompensas son compartidas. El éxito del equipo depende principalmente de la autoadministración, cualidades personales, habilidades de la persona, y la naturaleza del negocio que estás considerando. El trabajo en equipo implica comunicación, coordinación eficaz, y divisiones del trabajo.

Existen ventajas y desventajas para organizar a los gerentes de tu cooperativa empleando el concepto de equipo. Las ventajas son que pueden aprovechar las aptitudes y talentos especiales que cada miembro aporta al grupo: habilidades complementarias, puntos de vista diferentes, Las desventajas incluyen un posible conflicto serio, desigualdades en las responsabilidades, y deficiente toma de decisiones.

### Las 5 C del trabajo en equipo

- COMPLEMENTARIEDAD - cada miembro aporta su especialidad
- COORDINACIÓN - el grupo con un líder debe trabajar en forma organizada para obtener el fin.
- COMUNICACIÓN - Fundamental para que el equipo funcione abiertamente y con franqueza para coordinar las acciones.
- CONFIANZA - cada uno confía en el trabajo del otro lo que lo lleva a aceptar anteponer el éxito del grupo antes que el lucimiento personal.
- COMPROMISO - cada miembro se debe comprometer a poner lo mejor de sí mismo para el logro del objetivo final del grupo.

Un factor decisivo para el éxito de cualquier actividad que incluya a los empleados/socios es dar facultades a las personas que están cercanas al cliente o producto para tomar decisiones y ser responsables del éxito del negocio. Ya sea hayas escogido el modelo de administración tradicional de operación o el modelo de administración en equipo, estarás funcionando como un miembro de La Cooperativa.



*Si escoges el modelo de administración en equipo, cada equipo debe identificar a un líder del equipo para que sirva como el conductor de las reuniones de La Cooperativa y del Consejo Directivo.*



## ESTILOS DE COMUNICACIÓN

### Cooperar, negociar, evaluar.

Independientemente de cómo organizas el gerenciamiento de tu cooperativa, la comunicación se convierte en uno de los factores más decisivos. Cuando diriges tu cooperativa, y en el trabajo en general, existen diversas formas de comunicación; comunicación escrita, comunicación no verbal, comunicación mediada por la tecnología, comunicación telefónica y comunicación personal. Cuando comiences a producir tu producto o brindar tu servicio, la comunicación será la clave del éxito o fracaso.

### Componentes vitales de la comunicación efectiva.

**Claridad** - ¿Entiende la persona lo que estás diciendo? ¿Es clara tu exposición?

**Concisión** - ¿Vas directo al punto? ¿Eres claro respecto de lo que quieres decir?  
¿Tienes una introducción, parte principal y cierre para tu exposición?

**Palabras apropiadas** - ¿Significan las palabras que estás empleando lo mismo para la persona con quien estás hablando? ¿Has evitado emplear abreviaturas y palabras que el otro puede no conocer?

**Aptitudes para escuchar** - ¿Estás escuchando activamente? ¿Manteniendo contacto visual? ¿No estás interrumpiendo? ¿Haciendo preguntas cuando no entiendes?

**Expresiones faciales y corporales** - ¿Estás manteniendo contacto visual? ¿Te muestras interesado? ¿Formulas preguntas que muestran que estás interesado en aprender más acerca de lo que la persona está diciendo?

### ¿Qué hay en cuanto a tu estilo de comunicación personal?

#### **Pregúntate a ti mismo:**

¿Qué mensajes verbales y no verbales estás transmitiendo a los miembros de tu cooperativa?

¿Crees que se entienden los mensajes que estás enviando?

¿Mantienes contacto visual?

¿Has practicado un modo apropiado para hablar por teléfono?



## SEMANA 2

Esta semana...

- **Presentamos la primera agenda.**
- **Seleccionamos un producto o servicio sobre el que vamos a trabajar a partir de hoy.**
- **Seleccionamos el nombre de nuestra Cooperativa.**
- **Conocemos los posibles puestos de trabajo que podemos ocupar en La Cooperativa.**

### TODO LO QUE HAY QUE TENER EN CUENTA PARA UN BUEN PLAN OPERATIVO.

#### ¿Producto, Servicio o Venta al Detalle?

Debido a que muchas veces lleva semanas investigar y probar un nuevo producto para tu Cooperativa, tus asesores te darán ideas que pueden poner en marcha rápidamente tu empresa. La decisión de tus asesores se basa en sus experiencias, la disponibilidad de los materiales, la complejidad del proceso de producción y en los factores listados en la “Hoja de Evaluación del Producto” y la “Hoja de Evaluación del Servicio”.

Las hojas de evaluación que usaremos para determinar cuál será el producto o servicio que llevaremos adelante en La Cooperativa.

#### Hoja de Evaluación del Producto:

Responde las preguntas de abajo para evaluar posibles productos de la Cooperativa. Escribe los puntos que les asignas. Cuando evalúes el producto, ten presente otros productos o servicios que vende tú cooperativa. Por ejemplo, un regalo para un día especial (día de la madre, día del abuelo, por ejemplo) puede ser un buen complemento para el producto que venden regularmente. Igualmente, puede ser una buena idea producir un producto que se arme fácil y rápidamente si ya estás produciendo uno más complejo.

#### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

- **Atracción.** La mayoría de los consumidores considerarán al producto útil o decorativo.
  0. El producto es de baja calidad, barato o vistoso.
  1. Es para un grupo muy limitado, mosca para pescadores zurdos.
  2. Es para un grupo específico grande, estudiantes secundarios.
  3. Apunta a un grupo grande y variado de personas.

- **Tamaño.** Los productos grandes son difíciles de almacenar y enviar.
  0. Necesita una pick-up.
  1. Entra en un locker.
  2. Fácil de transportar.
  3. Entra en un bolsillo o cartera.

- **Vida útil.** El pan de ayer es difícil de vender y también es la moda del año anterior.
  0. Se estropea fácilmente, se seca, se derrite, pierde vigencia.
  1. Es estacional o una moda.



2. Puede durar un año o más.
3. Vida útil ilimitada.

- **Seguridad.** Los productos deben ser seguros para los consumidores. Evita los juguetes con partes pequeñas o bordes filosos, los cosméticos que puedan producir reacciones alérgicas, alimentos que puedan descomponerse, etc.

0. El consumidor debe aprender su uso (instrucciones detalladas).
1. Tiene bordes filosos o se quiebra fácilmente.
2. De uso seguro para adolescentes o adultos.
3. Inclusive un bebé puede manipularlo.

**PRODUCCION.** Los productos de La Cooperativa tienen que producirse sin herramientas eléctricas o especiales. Los mejores productos son los de "trabajo intensivo" e interesantes de producir.

- **Materiales.** Los materiales deben encontrarse fácilmente.

0. Todos los materiales hay que comprarlos a distintos proveedores.
1. La mayoría de los materiales se consiguen en la ciudad; pero algunos elementos claves hay que comprarlos a un proveedor lejano sin contacto con la cooperativa.
2. Los materiales los tiene un solo proveedor local o lejano.
3. Los materiales pueden adquirirse a un proveedor local o lejano pero con experiencia con Cooperativas

- **Requiere conocimientos especiales.** Evita los productos que requieran muchos trabajadores o entrenamiento especial.

0. sólo para artistas, ingenieros electrónicos o espaciales.

1. Requiere un entrenamiento previo, muchas posibilidades de error.
2. Requiere pintura básica, teñido o lijado.
3. Fácil de armar y con pocas posibilidades de error.

- **Seguridad.** Evita productos frágiles, que requieran una envoltura especial, o que contengan elementos químicos peligrosos.

0. Requiere entrenamiento especial y medidas de seguridad especiales - uso de una linterna de butano.
1. Las herramientas son peligrosas - quemador de madera, soldador de hierro, productos frágiles o filosos - antiparras, campanas de metal.
2. Requiere una herramienta manual simple y materiales seguros, desatornilladores, pinzas o lijas.
3. El armado y empaquetado pueden ser totalmente manuales.

- **Trabajo.** La producción debe ocupar al personal casi todo el tiempo.

0. En una o dos sesiones pocos miembros producen lo planeado.
1. En una o dos sesiones todos los miembros producen lo planeado.
2. La producción se hace mucho más rápido que las ventas.
3. La producción y las ventas marchan equilibradas.

- **Empaquetado.** Debe ser innecesario, o simple y atractivo.

0. El empaquetado es más complicado que la producción.
1. El empaquetado es fácil pero caro.
2. El empaquetado es fácil y barato.



3. La producción sólo necesita una etiqueta o “tarjeta del producto”.

### CONSIDERACIONES FINANCIERAS.

El precio debe ser razonable y rentable. Nota: si hay varios productos, puede ser apropiado tener productos baratos, medios y caros. Las guías de trabajo son para el producto principal.

- **Precio.** ¿Puede venderse a un precio competitivo que deje ganancias y permita pagar comisiones? Precios más bajos requieren más ventas y los productos más caros son difíciles de vender.

0. Precio superior a \$ \_\_\_\_ ó menos de \$ \_\_\_\_
1. Precio entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_ ó entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_.
2. Precio entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_.
3. Precio entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_.

- **Margen bruto.** Debe ser por lo menos del 35%.

Margen bruto = (Precio – costo del material) / precio x 100.

0. Margen bruto < 35%.
1. Margen bruto = 35%.
2. Margen bruto = 41-45%.
3. Margen bruto > 45%.

Suma los puntos aquí \_\_\_\_ (Si crees que tu compañía tendrá el orgullo de producir y vender este producto agrega dos puntos de bono.)

Puntos	Calificación
28-33	excelente
23-27	bueno
18-22	aceptable
13-17	pobre

Discute el resultado con los otros miembros. Resume tus razones para recomendar o rechazar el producto.

PRODUCTO \_\_\_\_\_



<b>Hoja de Evaluación del Servicio:</b>
---

Responde las preguntas de abajo para evaluar un posible servicio dentro de la Cooperativa. Escribe los puntos que le asignas. Cuando evalúes el producto, ten presente otros productos o servicios que vende tu compañía. Por ejemplo, un ítem para un feriado puede ser un buen complemento para el producto que venden regularmente.

**CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

- **Atracción.** La mayoría de los consumidores lo consideran útil.

1. Es para un mercado muy limitado, fiestas de cumpleaños para niños.
2. Es para un grupo específico pero grande, estudiantes secundarios.
3. Apunta a un grupo grande y variado de personas.

- **Demanda.** Los mejores servicios siempre tienen demanda. Evita los servicios que se realizan una sola vez.

1. Servicios estacionales o de “una vez”, remover la nieve.
2. Que se pueda necesitar durante la vida de la compañía, volantines para septiembre.
3. Siempre necesario, lavado de ventanas.

- **Seguridad.** Evita los servicios que ponen en riesgo al consumidor.

1. Los consumidores necesitan entrenamiento especial o corren riesgo de lastimarse, ciclismo, cross-country, lecciones de alpinismo.
2. Seguro para adolescentes o adultos, bailables, fiestas, visitar museos.
3. Participación del cliente limitada, servicios de limpieza o jardinería.

**PROVEYENDO EL SERVICIO.** Los servicios de La Cooperativa no deben requerir herramientas eléctricas o

especiales. Los mejores servicios son los de “trabajo intensivo” e interesantes de hacer.

- **Materiales.** Los materiales deben estar disponibles en los negocios locales o en proveedores confiables.

0. Todos los materiales hay que comprarlos a distintos proveedores.

1. La mayoría de los materiales se consiguen en la ciudad; pero algunos elementos claves hay que comprarlos a un proveedor lejano sin contacto con Junior Achievement.

2. Los materiales los tiene un solo proveedor local o lejano.

3. Los materiales pueden adquirirse a un proveedor local o lejano.

- **Requiere de conocimientos especiales.** Deben evitarse los servicios que requieren muchos trabajadores o de un conocimiento especial.

1. Requiere de conocimientos especiales, servicio de tipo o de turismo.

2. Puede ser provisto por un especialista con ayuda de los miembros típicos, carteles de propaganda, planificación de fiestas de cumpleaños, terminación de muebles.

3. Fácil de proveer por adolescentes con conocimientos básicos, servicio de lavado de automóviles, jardinería.



- **Tiempo.** Si el servicio requiere de mucho tiempo, puede ser difícil de proveer.
  1. Puede llevar más de seis horas semanales pintar una casa.
  2. Puede realizarse durante el sábado por la mañana o a alguna otra hora programada.
  3. Puede realizarse regularmente en horario de la compañía.
  
- **Seguridad.** Evita servicios que pongan en riesgo a los miembros. No se deben usar herramientas eléctricas, por ejemplo, cortadoras de césped, sierras eléctricas, etc.
  0. El servicio requiere de viajes frecuentes, entrenamiento especial, o precauciones de seguridad inusuales, limpiar ventanas de un segundo piso, servicios de correo para toda la ciudad.
    1. Las herramientas son peligrosas, soldar hierro, taladros de mano, cuchillo utilitario.
    2. Requieren pocas herramientas manuales y materiales seguros, destornilladores, pinzas o lijas.
    3. No se requieren herramientas y hay pocos viajes.
  
- **Trabajo.** El servicio debe involucrar a la mayoría de los miembros durante la mayor parte del programa.
  1. Todos los servicios pueden realizarse en una o dos sesiones por pocos miembros.  
 NOTA: Esto no se refiere a un baile de San Valentín que requiere meses de planificación.
  2. Todos los servicios pueden realizarse en una o dos sesiones por todos los miembros.
  3. La demanda del servicio está equilibrada por la capacidad de la compañía para proveerlo.

### CONSIDERACIONES FINANCIERAS.

El precio debe ser razonable y rentable. Nota: si tu compañía tiene productos o servicios múltiples puede ser apropiado tener servicios caros, medios y baratos. Los lineamientos que siguen son para el servicio principal.

- **Precio.** ¿Puede ofrecerse el servicio a un precio competitivo que deje ganancias y permita pagar comisiones? Los precios bajos requieren grandes volúmenes de venta, los servicios caros son difíciles de vender.

0. Precio superior a \$ \_\_\_\_ ó menos de \$ \_\_\_\_
1. Precio entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_ ó entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_.
2. Precio entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_.
3. Precio entre \$ \_\_\_\_ - \_\_\_\_.

- **Margen bruto.** El margen bruto debe ser por lo menos del 35%.  
 Margen bruto = (precio – costo de materiales) / precio x 100.

0. Margen bruto < 35%.
1. Margen bruto = 35-40%.
2. Margen bruto = 41-45%.
3. Margen bruto > 45%.

Suma los puntos aquí (si crees que tu compañía tendrá el orgullo de producir y vender este servicio agrega dos puntos de bono.) \_\_\_\_\_

Puntos	Calificación
26-30	excelente
21-25	bueno
16-20	aceptable
11-15	pobre

Discute el resultado con los otros miembros. Resume tus razones para recomendar o rechazar el servicio.

SERVICIO \_\_\_\_\_



## ¿QUÉ HAY DETRÁS DE UN NOMBRE?

La Cooperativa como empresa socio-económica, tiene un prestigio ganado en la historia de los pueblos. Desde 1844, fecha en que se reconoció a la primera cooperativa, con el nombre de la Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioners), ubicada en una localidad cercana a Manchester (Inglaterra). Esta sociedad, es considerada en el movimiento cooperativo internacional como la primera cuyos principios y práctica, establecidos en sus estatutos, regulan las mismas normas que adoptó el cooperativismo moderno en los diversos países del mundo, y que sólo se actualizan en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en Viena, en 1966.

Se puede considerar a las cooperativas, como las (ONGs) Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro más grande del mundo, en población y en volumen de trabajo y en programa de desarrollo, con una metodología que involucra a la persona en idea y acción dentro de la organización a buscar su autogestión. Es decir, los propios miembros de la organización buscan dar soluciones comunes a sus problemas económicos, sociales y culturales.

Las cooperativas son una en el mundo, porque se rigen por principios universales y sus miembros internalizan valores éticos y humanos, que conforman su identidad, y que asumen como suyas. Detrás de una cooperativa están personas con un conjunto de necesidades, normalmente diferentes según su origen: país, cultura, posibilidades económicas, condición social, y otros factores, situación que hacen que se tengan tipos de cooperativas, para dar respuestas a tipos de necesidades. Cada tipo de cooperativa, tiene su propia naturaleza.

Detrás de las cooperativas están personas y una organización, sin tener en cuenta factores que dividen a las mismas, como la política partidaria, las ideologías, las creencias religiosas, o la condición social. Las cooperativas como sociedad, buscan el crecimiento de las personas en valores y prácticas organizadas de la cooperación y la solidaridad. Las cooperativas, buscan la unidad de las personas y no la división; buscan la comprensión y el entendimiento, el odio y la difamación, son antivalores, para el trabajo de cooperación. Las necesidades de las personas no tienen color, ideología, ni creencias. Las cooperativas se dirigen a las personas sin tener en cuenta ningunos de estos factores de división.

Detrás del nombre de la cooperativa, está una historia de lucha de los hombres y mujeres, para dar soluciones comunes a sus problemas económicos, sociales y culturales. Detrás del nombre de las cooperativas están personas de diferentes culturas, niveles de organización, de necesidades, que merecen una oportunidad, para mejorar su calidad de vida a través de la cooperación organizada y la autogestión económica y social.



## LOS PRINCIPALES ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA COOPERATIVA

Como ya vimos los Órganos de Gobierno de las cooperativas, son la Asamblea General de socios, el Consejo Directivo, la Comisión Fiscal, que son instancias de dirección, administración y control de la empresa cooperativa, además del órgano (junta) electoral, que es una instancia de organización, fiscalización de actos eleccionarios y de educación cívica.

Estas estructuras organizativas están diseñadas para lograr los propósitos de la sociedad, es decir, impulsar un desarrollo sostenido empleando los valores de la democracia, la honestidad, la transparencia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

Las cooperativas están diseñadas para promover la cooperación, la organización autogestionaria, la participación y la educación para el desarrollo y para el trabajo. La Misión de la Asamblea, el Consejo Directivo, la Comisión Fiscal y el órgano electoral, es lograr que este objetivo se cumpla a cabalidad en la sociedad donde opera.

### La Asamblea General

La Asamblea General consiste en la reunión de los socios de La Cooperativa con el objetivo de adoptar las decisiones que le competen, de acuerdo a lo que se establece en las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

La Asamblea General, ya sea ordinaria o extraordinaria, es la autoridad máxima de la cooperativa. Sus decisiones adoptadas conforme a la ley 18.407, el estatuto y el reglamento, obligan a los demás órganos y a todos los socios.

### Cargos electivos

#### **Consejo Directivo:**

Es un órgano directivo - ejecutivo. A él le corresponde la dirección y administración permanente de La Cooperativa.

Los miembros que lo integran serán socios y electos en la Asamblea.

*Estará compuesto por un número impar de miembros, no inferior a tres, establecido por el estatuto, debiendo existir, un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. El estatuto establecerá las reglas del funcionamiento del Consejo Directivo.*

#### **Comisión Fiscal:**

Es un órgano de control interno de La Cooperativa, se encargará de fiscalizar las actividades económicas y sociales de La Cooperativa, es decir, de vigilar el desarrollo de las operaciones de la empresa, de las acciones del Consejo Directivo, así como de constatar que los funcionarios y empleados estén de acuerdo a la ley, los estatutos y resoluciones de la Asamblea General.

*La Comisión Fiscal estará compuesta por un número impar de miembros, siendo elegidos en la forma y el período que instaure el estatuto.*

#### **Junta Electoral:**

Es un órgano independiente que tendrá a su cargo la organización, la fiscalización y el contralor de los actos eleccionarios de La Cooperativa y el anuncio de las autoridades electas.



*Estará compuesta por un número impar de miembros electos por la Asamblea General, de acuerdo a lo que instaure el estatuto, y será obligatoria en el caso de las cooperativas de primer grado.*

Se encargara de resolver los recursos que puedan presentarse durante el proceso electoral, de los que entenderá subsidiariamente la Asamblea General.

### **Equipo de gerentes**

Los gerentes estarán subordinados a los distintos comités.

#### **Gerente General:**

Dirige la operación de toda la Cooperativa.

- Se reúne regularmente con los gerentes.
- Asesora y ayuda a los gerentes.
- Coordina las actividades de la empresa con los asesores.
- Preside las reuniones del comité gerencial.

#### **Gerente de producción:**

Coordina la producción.

Supervisa al personal de producción, que:

- Compra los materiales.
- Mantiene el área de trabajo segura.
- Controla la calidad del producto o servicio.
- Lleva los registros de producción.

#### **Gerente de marketing:**

Coordina el desarrollo de la estrategia de comercialización.

Supervisa al departamento de comercialización, que es responsable de:

- Entrenar y motivar a los vendedores.
- Desarrollar incentivos de venta.
- Controlar los stocks y llevar los registros de ventas.
  - Sub Gerente de Publicidad
    - Desarrolla los materiales de publicidad.
  - Sub Gerente de Investigación de Mercado
    - Investiga el interés por un nuevo producto.
  - Sub Gerente de Ventas (uno por cada producto)
    - Lleva el registro de ventas.
    - Controla stock de productos.
    - Realiza el entrenamiento de ventas.
  - Departamento de Ventas
    - Venden los productos o servicios de la Cooperativa.



### Gerente de finanzas:

Cobra y paga.

Lleva los registros financieros.

Supervisa al departamento de finanzas.

- Especialista en cuentas por cobrar
  - Cobra los ingresos.

### Gerente de Recursos Humanos:

Guarda los documentos de la Cooperativa.

- La carta de autorización.
- Las actas de las reuniones gerenciales.
- Prepara con un grupo el código de ética de la Cooperativa.

Se encarga del informe anual.

- Asistencia.
- Nómina de pagos.

Se comunica con los miembros ausentes para alentarlos a participar.

Supervisa al departamento de personal.

## Los cargos Directivos en una Cooperativa

### **Postulando para un cargo directivo**

Para postularte para un puesto en La Cooperativa debes llenar una Solicitud de Cargo Directivo de La Cooperativa y entregarla a tu asesor. La Asamblea elegirá los puestos. Los candidatos a cargos directivos tendrán que realizar una pequeña exposición justificando sus aptitudes para el puesto.

### **Postulando para un cargo ejecutivo**

El Gerente General trabajará con los asesores para “contratar” un equipo de gerentes de área. En algunas cooperativas se eligen a todos los gerentes. Para postularte para un puesto de Gerente, deberás llenar una Solicitud de Trabajo. Pregúntale a tu asesor.

Los gerentes deben esforzarse por mantener una asistencia del 100% y transmitir un sentimiento de orgullo a los miembros de la cooperativa. Esto ayudará a mantener alta la asistencia y la moral, lo que incrementará las posibilidades de éxito.



## ELIGIENDO A LOS DIRIGENTES DE LA COOPERATIVA

Desempeñar cargos en La Cooperativa una vez electo por asamblea es una obligación del socio.

Desempeñar cargos en la institución, significa asumir la responsabilidad de representar a la Asamblea General de Socios con solvencia y dedicación.

Asumir una responsabilidad conociendo que en la realidad no se tiene la capacidad necesaria para desempeñar con eficiencia en el cargo, es caer en la irresponsabilidad societaria, es traicionar la confianza y estafar a la comunidad societaria. Es como contratar a una persona improvisada y sin preparación frente a una empresa de mucha exigencia.

Dentro de esta misma preocupación se observan a dirigentes aparentemente conscientes, preparados y auténticos, integran en sus listas a socios desinformados, es decir, que no están preparados para desempeñar cargos de responsabilidad y lo “utilizan” para que puedan respaldar sus gestiones. A esto se llama manipulación de las personas, y en la práctica significa un atropello a los derechos humanos de los socios.

Elegir a un socio que no está preparado para el cargo, es poner en peligro a la sociedad, porque no dispone de los conocimientos necesarios para dirigir una empresa social.

### Cómo Seleccionar a los Candidatos Más Calificados

El éxito de tu cooperativa puede depender de la calidad de sus dirigentes.

¿Qué conocimientos y habilidades especiales tienen los líderes? Piensa en los líderes políticos de los que lees en los periódicos, en los líderes que has estudiado en tus clases de historia y en los líderes estudiantiles con los que trabajas en tu centro educativo u otras organizaciones.

Escribe una lista de lo que consideras más importante en un líder.

---



---

¿Todos los líderes necesitan estas cualidades? ¿Necesita el capitán de un equipo de fútbol o de básquetbol las mismas características de liderazgo que las del presidente de un club de matemáticas o las de un consejero estudiantil?

¿Qué conocimientos o habilidades tienen que ser iguales? ¿Cuáles diferentes?

---



---



Estudia las obligaciones del Presidente del Consejo Directivo de la Cooperativa (en este manual). ¿Cuáles son las características de liderazgo más importantes que necesita el Presidente?

1

2

### ¿Quién tiene mejores condiciones para ser Presidente del Consejo Directivo de La Cooperativa?

Lee las condiciones de los siguientes tres candidatos para la Presidencia del Consejo Directivo de la Cooperativa y decide quién es el mejor calificado para esta posición.

**Pablo Gutiérrez** ha trabajado en el negocio de máquinas de su tío durante tres años. Fue gerente de producción en el último año. Pablo es simpático y todo el mundo lo quiere en la escuela. Es un estudiante promedio –sus mejores materias son matemáticas, ciencia y planificación. Tiene pensado ir a la universidad a estudiar sistemas de computación.

La actividad extracurricular de Homero es el fútbol.

**Martina Jiménez** está haciendo su segunda experiencia en La Cooperativa. Durante el último año ella fue asistente del gerente de comercialización y fue la que más vendió. Martina es extremadamente demostrativa y amistosa. Se encuentra en el equipo de preparación de la escuela, es directora del club de futuros profesores, y la representante del comité vecinal de su barrio.

Lucy es una buena estudiante. Sus mejores notas son en inglés, historia, oratoria y clases similares. Piensa ir a la universidad y estudiar comercialización.

**Andrés Martínez** estuvo en La Cooperativa durante dos años. Trabajó en producción y fue el mejor vendedor en dos años. Durante el último año asistió al gerente de finanzas y le gustó mucho trabajar con los registros financieros. Samuel es tranquilo y trabaja duro en el club de Futuros Líderes Empresarios de su escuela. Samuel no ha tenido posiciones de liderazgo en ninguna organización, pero ahora que está en el último año cree que está preparado.

Andrés es un buen estudiante. Lo que más le gusta son las matemáticas y las clases de contabilidad. Piensa ir a la universidad para estudiar economía.

¿Por cuál candidato votarías? Explica tus razones.



## MODULO 2: CONSTITUYENDO LA COOPERATIVA

### SEMANA 3

#### Esta semana...

- **Nuestra segunda sesión. Presentamos la Agenda 2: se elegirá al Consejo Directivo, se adoptarán los estatutos, se integrará el capital y se asignarán los puestos.**
- **¿Qué es un estatuto? Creamos el estatuto de La Cooperativa.**
- **Presentamos la segunda agenda.**
- **A votar! elecciones, decisiones, quiénes serán Directivos y Gerentes.**
- **Conocemos las distintas formas de cooperativa y su estructura de organización**
- **Integrando el capital.**
- **Comencemos la producción y venta!**
- **Jornada de Intercambio.**

#### Organizando La Cooperativa

Para organizar La Cooperativa se tratarán los siguientes temas:

#### **1- Importancia de las cooperativas como instrumento de desarrollo social y económico de las comunidades.**

La Cooperativa es una empresa económica y social. Busca satisfacer necesidades económicas, así como sociales y culturales porque ambos tipos, son medios para lograr una mejor calidad de vida.

La cooperación es una forma de trabajo solidario y las cooperativas son instrumentos para promover este tipo de trabajo. Buscan el desarrollo económico y social de sus miembros, de la sociedad local y nacional. Son autogestionarias, porque su desarrollo descansa en el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus asociados. El capital social de la empresa es la persona y el capital económico lo constituye el aporte económico de cada uno de los integrantes.

### ESTATUTO

#### Estatuto Tipo de la Cooperativa

Un estatuto es una regla adoptada por una organización principalmente para gobernar a sus miembros y regular sus asuntos. Las Cooperativas operan en una manera efectiva y eficiente porque existen normas y regulaciones que todos los empleados deben cumplir.

Este estatuto de La Cooperativa es un estatuto modelo de las cooperativas que funcionan normalmente. Nos da una idea del proceso cooperativista.



## I- De los fines, objetivos y principios

**Artículo 1° Fines:** El estatuto de La Cooperativa, está diseñado dentro del marco de la legislación cooperativa. Su objetivo es de carácter didáctico y busca desarrollar un proceso de formación de los jóvenes en el tema de liderazgo juvenil cooperativo.

**Artículo 2° Objetivos:** El objetivo de la empresa “La Cooperativa”, es desarrollar un programa de cooperativismo (Aprender Haciendo), dentro del formato de la empresa cooperativa, y a partir de un proceso de educación.

**Artículo 3°. Los valores y los principios:** La empresa se ajustará a los valores y principios del cooperativismo. Se buscará fijar un concepto de trabajo cooperativo, internalizar valores humanos y éticos a los socios.

## II. De los socios, aportaciones y excedentes.

**Artículo 4°. Los socios.** Esta cooperativa pertenece a los socios. Para ser socio de La Cooperativa, deberá aportar una suma de dinero y estar dispuestos a trabajar en la empresa, acorde con los valores y principios cooperativos.

**Artículo 5°. Aporte societario.** La Cooperativa funcionará a partir de los aportes de los socios, cuyo monto es de \$ 50 y cada Cooperativo deberá debe vender cien partes sociales, consiguiendo así un capital inicial de cinco mil pesos. Cada socio deberá vender tres acciones sin contar su aporte personal.

**Artículo 6°. Excedentes.** De los resultados económicos de la empresa, se obtendrá un excedente que será distribuido entre los miembros de la empresa según su participación económica y el trabajo realizado, teniendo en cuenta los valores cooperativos y recomendaciones legales sobre destino de excedentes.

## III. De los órganos de gobierno.

**Artículo 7°. Los órganos de gobierno.** Los órganos de gobierno de La Cooperativa son las Asambleas, que pueden ser ordinarias o extraordinarias, que estarán relacionadas con las necesidades del caso; el Consejo Directivo, la Comisión Fiscal y la Junta Electoral, todas independientes. La Asamblea es la autoridad máxima de La Cooperativa que controla y dirige a la empresa.

La dirección de la parte administrativa y productiva estará en manos del Consejo Directivo. El control y fiscalización estará en manos de la Comisión Fiscal.

**Artículo 8°. Consejo Directivo.** El Consejo Directivo tendrá un Presidente del Consejo Directivo. Este Consejo estará compuesto por cinco integrantes: un Presidente y presidentes de los distintos comités auxiliares.

**Artículo 9°. Comisión Fiscal.** La Comisión Fiscal estará compuesta por 2 integrantes electos en Asamblea.

**Artículo 10°. La Junta Electoral.** La Junta Electoral estará compuesta por dos miembros electos en Asamblea.

## IV. De los Comités Auxiliares.

**Artículo 11° Comité de Educación.** Estará integrado por 3 miembros. Este comité educará en valores y principios cooperativos a los socios y además apoyará a los



distintos comités en capacitación de sus miembros para una mejor realización de los trabajos. También se encargará de la difusión de las actividades de la Institución.

**Artículo 12° Dietas y Sueldos:** Los Directivos recibirán una dieta mínima de \$ \_\_\_\_ por dos horas de reunión semanal. El sueldo semanal mínimo para los gerentes será de \$ \_\_\_\_ por reunión y para el Gerente General \$ \_\_\_\_.

**Artículo 14° Operación.** La Cooperativa limitará sus actividades al área correspondiente de La cooperativa, debe terminar sus operaciones dentro de los límites establecidos.

**Artículo 15° Productos y Servicios.** Los productos y servicios ofrecidos por esta cooperativa tendrán que tener un valor agregado por los socios. Los productos o servicios de La Cooperativa no deben ser peligrosos para los consumidores o empleados.

## V. De las Disposiciones Generales

**Artículo 16° Cambio de los Estatutos Sociales.** Estos estatutos sociales pueden ser modificados con los dos tercios de los votos de los miembros al día con sus obligaciones económicas con la Cooperativa, y toda vez que no perjudique a los intereses generales de la empresa.

**Artículo 17° Penalización.** Los socios que dejan de asistir a las reuniones y que dejen de cumplir sus obligaciones como miembro de la Cooperativa, será excluido de la empresa y perderán todos sus aportes depositados hasta ese momento. Salvo por causas de enfermedad u otros motivos que justifiquen plenamente la ausencia del socio. La calificación de las causas, solamente el Consejo de Administración podrá hacerlo.

**Artículo 18° La Asamblea de Liquidación.** La liquidación de La Cooperativa, será resuelta en Asamblea de socios, convocada para el efecto. En la misma se procederá a la presentación de la Memoria del Consejo Directivo, Balance General del Ejercicio, Balance Social, Propuesta de distribución de los excedentes, así como la consideración del Dictamen de la Comisión Fiscal y Junta Electoral Independiente.

El texto de los Estatutos Sociales de LA COOPERATIVA, fue aprobado en Asamblea constitutiva, a los.....días del mes de..... del año dos mil .....

*Secretario*  
*Consejo de Administración*

*Presidente*  
*Consejo de Administración*



## MIRANDO HACIA EL FUTURO

*Ejercitándonos...*

Suponiendo que ya han tenido la reunión del Consejo Directivo, han cumplido la mayor parte de los pasos para organizar La Cooperativa. Será relevante considerar la importancia del ahorro en la vida cooperativista.

Tienen un producto, un nombre para La Cooperativa y han aprobado los estatutos que establecen cómo se tomarán las decisiones.

Han hecho muchas cosas. Sin embargo, ahora tendrán que dedicarle más tiempo a producir y vender el producto. Las cooperativas exitosas generalmente dedican tiempo a planificar una estrategia que garantiza el éxito.

Existe un plan que se llevará a cabo durante las próximas reuniones.

¿Qué precio cobrarán por el producto?

¿Qué estrategia publicitaria utilizarán?

¿Cuántas unidades necesitan vender para el “punto de equilibrio”?

¿Qué estrategia de producción es la más eficiente?

¿Debemos producir más de un producto?

¿Cuánto le pagaremos a nuestros empleados?

¿Si alcanzamos nuestras metas de venta y producción, ¿qué ganancia obtendremos?

Cuando hayan terminado de responder estas preguntas, La Cooperativa tendrá una “política de empresa”, que incluye varias metas que guiarán las decisiones de La Cooperativa en las próximas semanas.



## CONECTÁNDOTE CONTIGO MISMO

¿Qué has aprendido acerca de ti mismo y de dirigir una cooperativa?

¡CONCENTRATE EN PROBLEMAS ACTUALES!

Lee el diario y confecciona una lista de nombres de empleo que se mencionan. ¿Puedes decir a partir de los nombres si los negocios utilizan un sistema de administración tradicional o de equipos? Si es así, ¿cómo?

Antes de la próxima reunión

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

*¡A partir de este día tú estás a cargo!*



## JORNADA DE INTERCAMBIO

### Objetivos del evento

- Nos capacitaremos para dar los siguientes pasos en La Cooperativa.
- Presentaremos nuestra empresa y nuestro producto.
- Revisaremos los desafíos que nos plantea DESEM Jóvenes Emprendedores.
- Nos encontraremos con nuestros colegas Cooperativistas y los empresarios juveniles de todo el país.

### Lo que debemos organizar

La presentación y venta de de tu Cooperativa y producto será realizada mediante un sketch, una actuación, una coreografía. Para ello podrás recurrir al humor, disfraces, un vestuario, crear una puesta en escena. Lo más importante es que quede claro qué es lo que tienen para ofrecer como empresa.

Deben llevar todos los materiales necesarios para su presentación. Para reproducir música o audio deberán llevar el aparato y tener en cuenta que funcione a pila, porque no en todos los espacios contaremos con enchufes.

**Vestuario.** En cada Jornada de Intercambio participarán más de 700 personas. Será muy importante que tu grupo sea identificable mediante un vestuario. Así también le daremos color y alegría al evento. Será fundamental la originalidad, se pueden identificar por un gorro, vincha, maquillaje, remeras, accesorios, etc. Como tendremos una larga jornada, les recomendamos que el vestuario sea cómodo y adecuado a la estación del año.

**Hurra.** Preparar un cántico que los identifique, que digan quiénes son, qué hacen, de dónde vienen y lo que tengan ganas de decir. Es importante mantener siempre el respeto y la buena educación.

Además podrán llevar elementos de percusión para hacer música, divertimos y bailar en los momentos asignados para ello durante la Jornada. También podrán llevar carteles y banderas. Pero no se podrá utilizar papel picado en el evento.

En las condiciones especificadas en este capítulo deberá realizar y presentar el logo de su empresa juvenil.

La Cooperativa es la responsable de obtener los fondos necesarios para asumir el gasto del traslado. Para ello es necesario que planifiquen los viajes desde el comienzo del programa. Una buena manera de asegurarse de que La Cooperativa dispondrá de dinero para realizar los viajes, es reservando una parte del capital inicial si el dinero que necesitan para comenzar a producir se los permite.

Como La Cooperativa ya está produciendo y vendiendo sus productos podrá financiarse parte o la totalidad de los viajes y materiales empleados para la Jornada con sus ganancias.



**Lema.** Consiste en una palabra, frase o leyenda, utilizada como complemento de una marca. Es un signo distintivo.

Debe ser corto (no más de 8 palabras) y preferentemente ha de indicar un pensamiento que identifique a tu empresa, sus integrantes o tu Centro Educativo con los productos a vender.

Al determinar un lema, se debe tener en cuenta que la gente que lo lea, pueda repetirlo con sencillez. Quizás un ingenioso juego de palabras sea la mejor elección.

Te recomendamos que observes los nombres, logotipos y lemas de algunas empresas. Imagínate qué quisieron expresar los que diseñaron tal o cual figura, los que inventaron un nombre, le dieron determinado color, etc.

**Logotipo (logo)** Es un elemento gráfico, verbo- visual que sirve para una empresa identificarse de las demás y hacerse más atractiva.

-El icono o isotipo: es el símbolo visual gráfico (ejemplo: la manzana de Apple).

-El nombre: es la representación verbo-visual o fonética del elemento básico de identidad.

-La marca es el registro del nombre para uso comercial.

-El logotipo como parte de la identidad visual de una empresa o institución, es la 50 representación tipográfica del nombre de la marca.

Es importante que el logo identifique bien el producto o servicio que la empresa vende, pero de una manera sencilla y recordable.

## Reconocimientos

Son una forma de resaltar algunos aspectos del trabajo de las Cooperativas y las Empresas Juveniles, pero no son ni el objetivo principal del programa ni de los eventos en sí mismos.

Si bien algunos serán reconocidos por el jurado, los verdaderos ganadores son aquellos que viven al máximo esta experiencia.

### ***Mejor presentación y presentación más creativa***

#### **Proceso de evaluación de las presentaciones:**

A la hora de las Presentaciones, las Cooperativas y Empresas Juveniles se dividen en subgrupos de seis o siete Empresas cada uno y hacen sus presentaciones consecutivamente y en un orden establecido por DESEM Jóvenes Emprendedores.

La suma de los puntajes otorgados por cada juez a cada presentación arrojará un total general. La presentación que más puntaje obtenga en el total general de cada premio será la ganadora.

En caso de empate, el jurado decidirá por consenso cuáles son los ganadores. Las presentaciones no pueden exceder un tiempo máximo de 5 minutos. En caso de superarse este tiempo, la presentación no recibirá ningún punto en la categoría

#### **Tiempo-puntualidad.**

En la presentación no podrán participar Consejeros ni Coordinadores. Se otorgarán los premios: "Presentación Más Creativa", "Mejor Presentación" y "Talento Individual Destacado".

#### Criterios para el premio a la mejor presentación

Escala (1-5)

1: Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Muy Bueno 5: Excelente.

Tiempo- puntualidad (Escala 0 ó 3)



El tiempo para la presentación es de 5 minutos.

Se adjudicarán 3 puntos a las presentaciones que cumplan con el tiempo establecido. Pasados los 5 minutos NO se adjudicarán puntos en esta categoría.

Expresividad (Escala 1-5)

Se califica la expresión oral y gestual de quienes hacen la presentación.

Claridad del mensaje (Escala 1-5)

Se mide la capacidad de comunicar eficazmente el mensaje. ¿Se entiende de qué se trata el producto/servicio que brindan?

Trabajo en equipo (Escala 1-5)

Se cuantifica el involucramiento de todos los miembros de la Empresa Juvenil en la presentación.

Recursos (Escala 1-5)

Atiende a los diferentes medios que se usan en la presentación, por ejemplo, música, disfraces, carteles.

Originalidad (Escala 1-5)

Está dada por la originalidad de la presentación; su magia, su creatividad.

Armonía (Escala 1-5)

Todos los elementos de la representación deben integrarse adecuadamente, otorgándole un carácter unitario a la misma.

**Criterios para el premio a la presentación más creativa**

Escala (1-5) 1: Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Muy Bueno 5: Excelente

Recursos (Escala 1-5)

Atiende a los diferentes medios que se usan en la presentación, por ejemplo música, disfraces, carteles.

Originalidad (Escala 1-5)

Está dada por la originalidad de la presentación; su magia, su creatividad.

Armonía (Escala 1-5)

Todos los elementos de la representación deben integrarse adecuadamente, otorgándole un carácter unitario a la misma.

**Talento individual destacado**

Se otorga a un miembro de una Cooperativa o Empresa Juvenil que se haya destacado positivamente, durante la presentación.

El reconocimiento es al talento de la persona, es decir, a sus habilidades y actitudes para el buen desempeño de su rol dentro de la presentación.

Se destacará la responsabilidad en la caracterización del personaje que intérprete siendo coherente con los valores de DESEM Jóvenes Emprendedores: Tolerancia, Compromiso, Honestidad, Proactividad, Igualdad, Excelencia.

Este reconocimiento no tiene criterios relacionados. El jurado debe ponerse de acuerdo en el otorgamiento del premio.

**Premio al mejor logo y lema**

Un jurado compuesto por profesionales de la comunicación evaluará el logo de todas las Cooperativas y Empresas Juveniles.

Al llegar a la Jornada, cada Cooperativa y Empresa Juvenil deberá entregar su Logo y Lema para exponerlo y ser evaluado por el jurado.

El logo y lema debe presentarse en una cartulina común (50 cm x 66,5 cm) y NO puede presentarse en relieve. Los casos que no respeten estos dos criterios serán descalificados.



La suma de los puntajes otorgados por cada juez, a cada logo y lema, resultará en un total general. El logo y el lema que más puntaje obtenga en el total general será el ganador.

En caso de empate, el jurado decidirá por consenso cual es el logo y lema ganador.

#### **Criterios para premio al mejor logo y lema**

Escala (1-5) 1: Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Muy Bueno; 5: Excelente

##### **Isotipo escala (1-5)**

Juzga los gráficos utilizados para el diseño particular del dibujo que identifica a la empresa. En él se debe observar qué tan representativo es de la misma y de su producto o servicio. Es importante concebirlo integrado a las posibilidades de merchandising que pueda usar la Empresa Juvenil (hojas mimeografiadas, pegotines, tarjetas, etc.).

##### **Colores escala (1-5)**

Juzga la adecuación de los colores y el impacto de la combinación de colores en función del producto/servicio a ofrecer. Atiende a aspectos de impacto visual y recordación.

##### **Armonía escala (1-5)**

Observa el logo en su conjunto, considerando la integración de las partes (isotipo, lema, datos, etc.). Atiende a la tipografía, la disposición espacial y la calidad de presentación del logo. Se recuerda que el logo debe presentarse en una cartulina (50 cm. x 66,5 cm.) y NO puede presentarse en relieve.

También se tendrá en cuenta si se colocó «Empresa Juvenil de DESEM» debajo del logo.

#### **Premio al vestuario destacado**

Este reconocimiento es decidido por el equipo organizador de la Jornada de Intercambio. Teniendo en cuenta la representación e identificación de la Cooperativa o Empresa Juvenil y de su producto o servicio a través del vestuario. La originalidad y creatividad en el diseño y en los materiales utilizados para vestirse. Y finalmente, el involucramiento de todos los participantes de la Cooperativa o Empresa Juvenil en el uso del vestuario. Por vestuario se entiende que son los accesorios que acompañan a la vestimenta casual. Para confeccionar estos accesorios se pueden utilizar materiales como cartón, bolsas, telas, plástico...etc. Algunos ejemplos de estos accesorios son disfraces, maquillaje, gorros, carteles, etc.

#### **Empresa más enérgica durante la jornada**

Para la entrega del reconocimiento, se tendrá en cuenta la buena disposición, alegría, cantos, bailes, etc. que durante las horas que dure la Jornada de Intercambio demuestre la Cooperativa o Empresa Juvenil.

#### **Mención especial por seguimiento del programa**

De acuerdo a la puntualidad en el envío de los documentos vía mail (hasta la semana 5 inclusive) y la formalidad en la presentación de los documentos y los contenidos de los documentos.



---

## SEMANA 4

---

### Esta semana...

- **Presentamos la agenda 3 y damos inicio a la sesión.**
  - **Desarrollamos las políticas de la empresa.**
  - **Creamos nuestra estrategia de negocios.**
  - **El Plan de Producción/Servicio, cómo lo hacemos.**
  - **¿Y el Plan de Remuneración y Comercialización?**
  - **No olvidemos el *ENTRENAMIENTO DE LIDERES*.**
- 

### DIRIGIENDO TU COOPERATIVA HACIA EL ÉXITO

Una cooperativa bien dirigida es una cooperativa exitosa. La dirección eficiente crea un ambiente donde todos los miembros se sienten satisfechos con su participación. La mayoría de las estrategias eficientes comprende el desarrollo de un enfoque sistemático para la solución de los problemas, la toma de decisiones y el establecimiento de controles para medir el progreso.

Muchas de las cooperativas adoptan EPOAE –una fórmula exitosa de cinco pasos, para dirigir las:

**1 - Estudiar.** Aprende todo lo que hay que saber acerca de las operaciones de una cooperativa exitosa. Lee tu manual, estudia los registros y el manual de los gerentes.

**2 - Planificar.** Fija metas, establece objetivos y desarrolla un plan para alcanzarlos.

**3 - Organizar.** Identifica los recursos que tienes y determina los que necesitas para avanzar en orden hacia los objetivos y metas.

**4 - Actuar.** Ejecuta tus planes. Recuerda que tus planes específicos pueden necesitar cambios. Para esto el equipo que integra la cooperativa debe estar dispuesto a trabajar con entusiasmo (asistir regularmente a las reuniones y participar en la producción y ventas).

**5 - Evaluar.** Analiza lo que tú y tu cooperativa están haciendo. Identifica las fortalezas para continuar trabajándolas. Recuerda los errores que has cometido para evitarlos en el futuro. Cada semana compara lo que hiciste con las metas que tenías.

Seguir estos pasos te ayudará a ti y a los otros miembros a que tu cooperativa sea exitosa.

En esta etapa de La Cooperativa, ya han elegido al equipo de gerentes, identificando al producto o servicio inicial, han comenzado a juntar el capital a través de la integración de capital y probablemente a producir algunas unidades. Pero ahora es el momento de poner a trabajar EPOAE y desarrollar la política de las empresas; establecer las metas y objetivos, y fijar las metas individuales.



## ¿Qué es una Política de Empresas?

Una política de empresas es un resumen de las metas y objetivos de un negocio y sus estrategias para alcanzarlos. Debe ser una herramienta de desarrollo para los fundadores de La Cooperativa, una herramienta de planificación y evaluación para los gerentes y otras personas claves, una declaración de misión para los clientes y un documento de ventas para reunir capital.

### Una política de empresa como herramienta de Administración

Una política de empresa tiene dos propósitos principales:

1- Proveer una “herramienta de administración” para ayudar a los gerentes a tomar las mejores decisiones para el futuro de la empresa.

2- Convencer a los prestamistas e inversionistas de que vale la pena apoyar a la empresa.

Operar una empresa requiere de una actividad continua. La empresa necesita ser controlada y dirigida, no pueden funcionar por sí mismas. Por esa razón, los gerentes necesitan:

- Fijar metas y desarrollar estrategias.
- Estudiar el mercado del producto o servicio.
- Comprar los materiales, el equipo, las herramientas y los implementos necesarios al menor precio.
- Llevar registros financieros exactos.
- Contratar, entrenar y motivar empleados.

Estas tareas son todas importantes y requieren pensamientos y planificación. Una política de empresa adecuadamente preparada puede ayudar a los gerentes a analizar estas tareas y mantener los costos bajos.

El plan que desarrollará tu Cooperativa tiene como propósito ayudarlos a fijar objetivos y a dirigirla. Pocas Cooperativas necesitan desarrollar una política para conseguir un crédito bancario o el apoyo de grandes inversores. Sin embargo, en el mundo de los negocios éste es un motivo muy importante para desarrollar una política de empresa.

Tanto los bancos como los inversionistas proveen el dinero para la empresa. Los prestamistas esperan recuperar su capital y los intereses en un plazo determinado. Los inversores quieren una participación en las ganancias de la empresa.

Naturalmente, también los socios necesitan convencerse de que sus aportes son “inteligentes”. Necesitan sentir que los plazos de sus créditos serán cumplidos y que sus inversiones serán rentables. Si una política es efectiva, los socios no tendrán dudas acerca de lo que la empresa está tratando de alcanzar y de su capacidad de cumplir con los objetivos.

### Una política de empresa preliminar



Esta discusión de las políticas de empresas y de estrategias de dirección puede parecer complicada, pero las decisiones que debes tomar en el nacimiento de tu Cooperativa no son difíciles.

Tal vez hayas escuchado la historia del vendedor ambulante de cepillos dentales que pedía un millón de dólares por sus cepillos. Cuando sus clientes le decían que un millón era un precio ridículo, él respondía que sólo tenía que vender uno. ¡Este vendedor tenía una política de empresa! Tenía un precio para su producto y sabía cuántas unidades tenía que vender para lograr su objetivo. Inclusive había definido su mercado; los millonarios. Lamentablemente, era poco probable que su plan tuviese éxito.

Esperamos que tú puedas tomar decisiones acertadas, en relación a las del vendedor de cepillos de dientes, aunque tu plan no necesita ser más complejo. Discute las siguientes preguntas con tu asesor y con los otros miembros. Tus respuestas te darán una política de empresa preliminar para la producción y venta del producto inicial.

<b>Política de Empresa Preliminar:</b>					
1.	¿Cuál es el producto? _____				
2.	¿Quién podrá tener más interés en comprar el producto? (Por ejemplo, estudiantes, gente a la que le gusta cocinar, familias que tienen un CD, fanáticos del fútbol, etc.) _____				
3.	¿Cuánto piensas que esta gente está dispuesta a pagar por tu producto? _____  ¿Qué evidencia tienes? (Por ejemplo, “Eso es lo que yo pagaría”; “Le pregunté a mi madre y a algunas de sus amigas”; “en el negocio de audio, productos similares cuestan \$ 100 ó más” etc.) _____				
4.	Ahora la GRAN PREGUNTA. ¿Tu precio sugerido cubrirá el costo de los materiales, el trabajo y los otros gastos?  A. ¿Cuánto cuestan todos los materiales? (Pregúntale a tu asesor.) _____ Este es el costo del material por unidad.  B. ¿Cubre tu precio sugerido el costo por unidad? _____ SI _____ NO. Si no lo cubre, será mejor que reconsideres tu precio, de lo contrario la empresa perderá dinero por cada venta que haga. Si lo cubre, ¿se cubrirán los otros costos? Esta es una pregunta difícil de contestar si no se tiene más información. Pero si sigues las siguientes indicaciones, tu compañía cubrirá, generalmente, los costos de operación, de trabajo y los costos de los materiales.				
	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">Costos de materiales</td> <td style="padding: 0 10px;">Precio de venta</td> </tr> <tr> <td style="padding: 0 10px;">\$ 50</td> <td style="padding: 0 10px;">\$ 100</td> </tr> </table>	Costos de materiales	Precio de venta	\$ 50	\$ 100
Costos de materiales	Precio de venta				
\$ 50	\$ 100				



\$ 100	\$ 200
\$ 300	\$ 500
\$ 500	\$ 800
\$ 1000	\$ 2000

C. Basándote en esta información, ¿qué precio recomendarías? \$ \_\_\_\_\_.

5. ¡Casi terminamos! Todavía necesitas las metas de producción y de venta. A diferencia del vendedor de cepillos dentales, debes vender más de una unidad. ¿Cuál es la diferencia entre el precio y el costo de material por unidad? (ver 4, B. arriba) \_\_\_\_\_. Para asegurarte de cubrir todos tus costos, multiplica este número por 1,5. Esta será tu meta de producción y de ventas.

¿Son estas metas razonables? ¿Cuántas unidades tiene que vender cada miembro de la compañía? \_\_\_\_\_

6. Resume tu plan. Esperamos producir y vender \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_ a \$ \_\_\_\_\_ cada uno (más impuesto).

### **No está listo todavía**

Una vez que hayas completado la Política de Empresa Preliminar para cada producto, puedes “ir directo al negocio”. Pero hay otros temas que necesitan de decisiones. Probablemente serán discutidos en la próxima sesión. Por ejemplo necesitarás:

- A- desarrollar un cronograma de producción.
- B- fijar metas personales de venta.

Si tu cooperativa quiere desarrollar una política formal o más detallada - cuándo comienzan las operaciones o cuándo agregan un nuevo producto - la información de la siguiente sección será de gran ayuda.

En la mayoría de las cooperativas los gerentes se reúnen con sus departamentos para desarrollar planes específicos que se discutirán en el Comité de Gerencia. En los manuales de los gerentes se incluyen hojas de trabajo detalladas para ayudarlos a formular preguntas que permitan tomar buenas decisiones para tu cooperativa.

### **Una Política de Empresa Formal**

A medida que te vayas familiarizando con los detalles de la operación de la cooperativa, agregas nuevos productos, o descubres costos que no esperabas. Puedes encontrar útil desarrollar una política de empresa más formal.

Las lecturas y ejercicios de las próximas páginas te ayudarán a identificar las cuestiones y temas que los empresarios enfrentan frecuentemente cuando se preparan para lanzar una nueva empresa.



- ¿Cuánto cuestan los materiales? ¿Qué procesos de producción se utilizarán? ¿Cuáles son tus metas de producción? ¿Cuánto tiempo demandará alcanzar tus objetivos?
- ¿Cómo piensas comercializar tu producto?
  - ¿Cuáles son las metas de ventas de La Cooperativa?
  - ¿Necesitas de una campaña publicitaria? Y lo más importante, ¿cuál es el mejor precio para el producto/servicio y para La Cooperativa?
- ¿Cuánto capital necesitarás para comenzar a operar? ¿Qué ganancias puedes esperar si alcanzas tus objetivos de venta y de producción?

Tú trabajarás en departamentos o comisiones que desarrollarán una parte del plan. Cada departamento presentará sus recomendaciones al Comité Gerencial para ser discutidas.

Cuando empieces a trabajar, comprende que tus dudas no podrán responderse de inmediato. El plan se armará como las piezas de un rompecabezas. A medida que respondas una duda, se irán aclarando otras.

### **EL PLAN DE REMUNERACIÓN**

Todas las empresas pagan sueldos o comisiones a sus empleados por el trabajo que realizan. Estos sueldos y comisiones son, para la mayoría de las empresas, los costos más importantes. Un buen plan de remuneraciones es también una herramienta de dirección efectiva. Los trabajadores realizan un mejor trabajo y durante más tiempo para la misma cuando están adecuadamente remunerados.

Como miembro del Comité de Gerencia de tu cooperativa podrás establecer sueldos y comisiones adecuadas. El Gerente de Recursos Humanos tiene una hoja de trabajo que lo ayudará a desarrollar un plan de remuneraciones inteligente.

**Remuneraciones iniciales.** Dado que la productividad es generalmente baja al comienzo, la mayoría de las Cooperativas adoptan un sueldo mínimo para sus ejecutivos, establecido en los estatutos como remuneración inicial. Los niveles de remuneración pueden aumentarse a medida que crezcan la productividad y las ganancias. Recuerda que los sueldos son costos para La Cooperativa. Los sueldos muy altos reducirán las ganancias, pero los sueldos muy bajos pueden dar lugar a desgano y una moral baja.

#### **Política de sueldos**

Los cooperativistas deben recibir un sueldo mensual por semana de trabajo.

La política de sueldos establece el salario que cada integrante de La Cooperativa, de acuerdo al cargo que ocupe en la misma, cobrará por su trabajo.

El sueldo mínimo fijado por DESEM Jóvenes Emprendedores es de \$U 6 (pesos uruguayos seis) por semana completa de trabajo. Los sueldos se pueden repartir periódicamente o todos juntos al final del ciclo económico de La Cooperativa.

El pago de sueldos debe ser reflejado en la Planilla Contable.

La Cooperativa podrá decidir sobre variaciones del sueldo mínimo, por ejemplo, puede estimar conveniente incrementarlo o hacer diferencias de remuneración entre los distintos cargos, así como pagar comisiones por ventas.

También puede decidir no pagar el sueldo a aquellos empresarios que no lleguen a graduarse en el programa.



Todos los integrantes de la empresa deben conocer lo que este formulario establece, es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos completarla. Si bien se diferencian las áreas, los Empresarios Juveniles no tienen por qué cobrar sueldos distintos, es decisión del directorio de la empresa si habrá o no diferencias en los salarios. Lo que sí hay que tener en cuenta es el sueldo mínimo fijado por DESEM Jóvenes Emprendedores.

### **Modelo de Política de Sueldos**

#### **Política de sueldos**

NOMBRE DE LA EMPRESA JUVENIL:

Sueldo mínimo fijado por DESEM-Jóvenes Emprendedores \$ (*son pesos uruguayos*)

Director General \$ (*son pesos uruguayos*)

Directores \$ (*son pesos uruguayos*)

Integrantes de las áreas \$ (*son pesos uruguayos*)

Comisiones sobre ventas \$ (*son pesos uruguayos*)

---

### **Calcular el CUN (*CONTRIBUCIÓN sobre la UTILIDAD NETA*)**

Dado que participar en el Programa La Cooperativa es de carácter educativo, es importante que los jóvenes aprendan cómo funcionan las empresas en el mundo real. Para esto se considera útil realizar un paralelismo entre la carga impositiva que enfrentan las empresas reales y la que enfrentan las Empresas Juveniles.

Por esta razón cada cooperativa deberá realizar una Contribución sobre Utilidad Neta (CUN) al finalizar su actividad financiera. Esta contribución será de un 20% de su utilidad neta (en caso de que exista ganancia), la cual deberá ser efectuada a DESEM Jóvenes Emprendedores al entregar la Memoria y Balance.



## EL PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción describe el proceso de producción y los procedimientos de control de calidad. El plan también incluirá un cronograma para la compra de materiales, metas de producción y fechas para cumplirlas.

**Técnicas de producción.** La mayoría de los productos de las cooperativas se manufacturan en una línea de armado donde cada trabajador realiza una tarea diferente a medida que el producto avanza de etapa en etapa. Esto hace que el producto sea uniforme, que haya alta productividad y que se simplifique el entrenamiento.

Cuando estudies el proceso de producción, trata de identificar lugares para el “*control de calidad*” e inclúyela como un paso de la producción. También asegúrate de incluir el *etiquetado* y *empaquetado* dentro del proceso productivo.

**A- Control de calidad.** El Control de Calidad requiere inspecciones regulares a lo largo de la línea de producción para asegurar que el producto reúna los requisitos de La Cooperativa. El proceso de control debe comenzar con la inspección de la materia prima y seguir hasta el empaquetado. Cada miembro del equipo de producción es responsable de controlar la calidad del producto.

**B- Empaquetado.** Elige un método de empaquetado que resalte la apariencia del producto y lo proteja en el almacenamiento y distribución. Muchos tipos de material de empaquetado se pueden encontrar fácilmente en el mercado. Estos incluyen cajas de cartón y de plástico, bolsas y cartón corrugado de varios tamaños y formas. Elige el método más conveniente para tu producto. Ten en cuenta:

- El precio.
- La facilidad de empaquetado.
- La protección del producto.
- La presentación del producto.

**C- Etiquetado.** Una bolsa de plástico con una etiqueta doblada en la parte superior de la bolsa puede ser un empaquetado con etiqueta barato y atractivo.

El Gerente de Producción se reunirá contigo para analizar el proceso de producción, establecer objetivos y un cronograma de producción.

### ¿Y si tú eres el Gerente?

Como Gerente de Producción de La Cooperativa, debes preocuparte de alcanzar los objetivos de producción y la calidad del producto.

Ejemplo:

Los siguientes son los pasos básicos en el armado de un estante para libros.

1. Lijar todas las partes.
2. Pegar los tacos en los agujeros prefabricados.
3. Quitar el polvo para el pintado y barnizado.
4. Pintar.
5. Barnizar (tres manos).



6. Pegar los soportes para fijarlo.
7. Poner la etiqueta.

- ¿En qué parte de este proceso aplicarías control de calidad? ¿Por qué?
- ¿Quiénes serán los responsables del control de calidad: un “inspector” o los mismos trabajadores?
- ¿Una atención cuidadosa de la calidad le cuesta dinero a tu cooperativa o se lo ahorra?

### Lectura para enriquecer el conocimiento

#### **Desarrollando una política de empresa**

En las librerías se pueden encontrar muchos libros que ayudan a los empresarios a desarrollar sus políticas de empresa. Sin embargo, la mayoría de los expertos están de acuerdo en que una política de empresa debe comprometer las siguientes partes:

#### **A- Resumen Ejecutivo**

El Resumen Ejecutivo es una breve introducción al negocio. Aunque sea la primera página de tu política de empresa, generalmente es el último en escribirse. Es muy importante porque es el que da “la primera impresión”. Debe ser escrito en forma clara y cuidadosa –especialmente si esperas que el lector invierta en la empresa. Debe descubrir el producto o servicio que se producirá y el mercado al que está dirigido. El Resumen Ejecutivo debe también delinear las ventajas competitivas de la empresa y el rendimiento que deben esperar los socios.

#### **B- Objetivos y organización**

Este es realmente el comienzo de tu plan. En esta sesión descubrirás el producto o servicio que estás planeando ofrecer, el análisis del mercado, el equipo que necesitarás y los recursos humanos y financieros que tiene la empresa.

También incluirá:

- **Objetivos específicos de corto plazo.** Utiliza un calendario para fijar tus metas mensuales. Esto convencerá a los socios de que has planificado cuidadosamente tu negocio y servirá de guía a seguir en la asignación del tiempo y del trabajo. Por ejemplo, si estás pensando en producir galletas nutritivas y sabrosas para ser vendidas a través de casas de comida natural, fija metas tales como hacer llamadas de teléfono a estas casas antes del 30 de marzo.
- **Metas de largo plazo.** Establece metas para ayudarte a identificar cómo te gustaría que sea tu empresa dentro de tres o cuatro años. Trata de especificar los objetivos de venta claros así como los tiempos. Objetivos tales como: “tener más utilidades cada año” no son lo suficientemente claros.
- **Organización de la empresa.** Ya sea que organices una empresa unipersonal, una sociedad o una sociedad anónima, necesitarás incluir información biográfica de tu gerencia. Tendrás que tratar de probar que tú y tus asociados tienen los conocimientos necesarios para dirigir exitosamente La Cooperativa.
- **Plan financiero.** Ofrece un lineamiento de los recursos financieros que tú y los inversionistas deben aportar a la empresa. Describe tu estrategia y cronograma para obtener financiamiento adicional.



### C- Plan de ventas

El plan de comercialización debe incluir, por lo menos, los siguientes temas.

- **Análisis de la industria.** El análisis de la industria debe incluir una descripción detallada de la industria en la que entrarás a competir y de la posición que esperas lograr dentro de ella. Describe su historia y tendencia. Por ejemplo, quieres mostrar que un mayor interés en la salud y en la silueta significa que habrá una mayor demanda de alimentos sanos. También tendrás que poder explicar por qué tu producto o servicio es distinto y satisface una necesidad: “Nuestras galletas serán las únicas del mercado que tendrán el mínimo diario que se necesita de vitamina B”.
- **Estrategia de marketing.** Describe tus objetivos de comercialización, estrategia de precio, de distribución y de publicidad. Realiza una proyección de las ventas.

### D- Plan financiero

**Los banqueros y los inversionistas** estarán particularmente interesados en tus necesidades financieras cuando la empresa empiece a operar. También querrán que proyectes tus costos e ingresos para los primeros cinco años. Para hacer esto, las políticas de empresa generalmente contienen una serie de informes de proyecciones financieras. A medida que desarrolles tu política de empresa y la dirijas, aprenderás más acerca de estos informes y por qué son tan importantes.



## EL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

El plan de comercialización tiene dos secciones importantes que te ayudarán a fijar las metas de venta.

- A- Distribución.
- B- Publicidad y promoción.

### A- Distribución

La mayoría de las cooperativas recurren a la “venta directa” para distribuir sus bienes y servicios. En otras palabras, cada miembro del personal de ventas contacta directamente a amigos, vecinos y otras personas para vender el producto de La Cooperativa. Esta estrategia de venta hace que cada miembro de La Cooperativa comparta la responsabilidad de vender y de tener el entrenamiento y la experiencia de la venta directa. El personal de comercialización y los asesores te enseñarán cómo ser un vendedor eficiente.

La venta directa no es el único canal de distribución. Una vez que la producción alcanza el nivel suficiente para satisfacer ventas regulares, se pueden considerar otras estrategias.

- **Comercio.** Tú realizas la mayoría de tus compras en comercios o “establecimientos minoristas”.
- **Mayorista.** Vende tu producto en grandes cantidades a un comercio minorista. El minorista pedirá un descuento del precio de lista, generalmente el 30%, por comercializar el producto (ubicarlo en un lugar conveniente para los consumidores, ofrecer el producto en pequeñas unidades y atender a los clientes). Esto representa el valor agregado del minorista sobre el producto.
- **Consignación.** Si no puedes convencer a un minorista para que compre el producto, considera la posibilidad de un acuerdo en el que el minorista esté obligado a pagar por producto vendido. Con este acuerdo, el minorista (consignatario) actuará simplemente como un agente de ventas para la Cooperativa (consignador). El minorista recibirá una comisión –generalmente entre el 10% y el 15%– en vez del descuento que se hace al vender al por mayor.

Generalmente es mejor vender al por mayor que en consignación, y aceptar una ganancia menor pero segura. La venta al por mayor elimina el riesgo de que los productos se dañen en los estantes del comercio, ahorra papelería y elimina la necesidad de visitas frecuentes.

El plan de comercialización también puede incluir una serie de “ferias de ventas”. La Cooperativa puede contemplar organizar ferias de venta por las tardes o durante los fines de semana. Estas ferias deben organizarse con la ayuda de los asesores. Ellos pueden ayudar a planificar el transporte y a seleccionar el lugar. En una fiesta de ventas, los miembros pueden trabajar juntos para cubrir un vecindario y luego volver al lugar de reunión para informar de los resultados y tomar algo fresco.

### B- Publicidad y Promoción

La mayoría de las cooperativas gastan muy poco en publicidad. Los esfuerzos de venta generalmente se concentran en la venta directa donde el vendedor hace su



propia publicidad. Sin embargo, si planean vender en una escuela, un vecindario específico o en la empresa de tu asesor, la publicidad podría ser útil.

Por ejemplo, un volante atractivo que se cuelgue de los picaportes en el vecindario que visitarás la semana siguiente puede despertar interés por el producto. Si vas a vender un producto o servicio a los estudiantes de tu escuela, un poster puede ayudar. Analiza tu mercado y desarrolla una estrategia barata.

Te reunirás con el Gerente Comercial para discutir las estrategias de distribución, publicidad y para fijar objetivos de venta.

Establecer el precio es también una parte importante de la mayoría de las estrategias.

---

### **Precio del Producto**

Ahora que ya tienes sugerencias para un plan de remuneraciones, conoces los costos de los materiales y de producción, y has desarrollado una política de comercialización, tienes la información necesaria para determinar el precio de tu producto.

Tus asesores han usado técnicas básicas de investigación de mercado para recomendar el precio inicial para el producto. Estas técnicas incluyen comparar el precio y la calidad con productos similares disponibles en el mercado. Otra técnica muy simple es mostrar el producto a tus amigos y vecinos, y preguntarles cuánto pagarían por él. Con estos pasos simples puedes saber rápidamente si tu producto se puede producir y vender a un precio competitivo.

La consideración más importante es que el precio que se establezca sea lo suficientemente alto para cubrir todos los costos para que la cooperativa sea rentable.



## MODULO 3: EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO

### SEMANA 5

#### Esta semana...

- **Seguimos con el Plan Financiero.**
- **Un poco más sobre finanzas.**
- **Vendiendo tus productos.**
- **Pasos para presentar la venta.**
- **Mejorando la estrategia de Comercialización.**
- **Durante esta semana se realizará la reunión de gerencia, basándose en la agenda 4, la misma puede ser previa o posterior a la sesión habitual.**

### EL PLAN FINANCIERO

Las decisiones y desarrollo de cada departamento afectarán la capacidad de obtener ganancias en la empresa. Por ejemplo, el departamento de producción fija metas realistas y produce productos de alta calidad que los consumidores desean comprar. El de personal debe recomendar un buen sueldo y trabajar para que La Cooperativa mantenga la moral alta. El departamento de comercialización debe establecer un buen precio y lograr sus metas de ventas.

El Gerente de Finanzas es el responsable de llevar los registros financieros de La Cooperativa y de controlar el progreso hacia los objetivos financieros. Luego de completar la Hoja de Trabajo para Establecer el Precio, el Gerente y el Departamento de Finanzas puede crear cuadros de ingresos para cuando la compañía termine de operar. En el manual del gerente se encuentra una planilla para llenar.

El cuadro de ingresos, que también suele llamarse cuadro de utilidades y pérdidas, permite ver rápidamente cuánto dinero ha ganado o perdido La Cooperativa durante un período específico de tiempo. La proyección del cuadro de ingresos servirá de parámetro para medir la solidez financiera. En cada reunión de La Cooperativa el gerente discutirá el cuadro de ingresos para ayudar a evaluar cómo se avanza hacia los objetivos.

#### Integración de capital de La Cooperativa

El departamento financiero también es responsable de determinar el capital inicial que necesita La Cooperativa. El capital es el dinero, las máquinas, las herramientas, el equipo y los edificios necesarios para operar. Las cooperativas obtienen su capital integrando aportaciones. Es importante no juntar más, ni menos, capital del requerido. Los efectos negativos de una sobre o sub-capitalización extrema pueden ser muy perjudiciales para la empresa cooperativa.

**Sobrecapitalización.** Cuando una cooperativa junta más capital del que necesita (endeudándose o emitiendo certificados) está sobrecapitalizada. La sobrecapitalización es un gasto porque representa recursos que podrían haber sido



utilizados en otra parte para producir riqueza. Además, provoca una carga innecesaria para la empresa cooperativa porque debe distribuir excedentes a socios que no necesita en primera instancia.

**Subcapitalización.** Las empresas cooperativas subcapitalizadas son las que no tienen suficientes fondos para atender sus gastos corrientes. En esta situación una cooperativa debe encontrar modos de juntar fondos adicionales.

Tu cooperativa emitirá su primera nómina de pagos a la mitad del programa. El costo de las materias es el único gasto que tu cooperativa tendrá en un principio. Por esta razón \$ 5000 es un capital inicial suficiente para la mayoría de las cooperativas hasta que los ingresos por ventas comiencen a cubrir los gastos de operación.

### Comprendiendo los registros financieros de la Cooperativa

Vamos a comprar el efectivo de la cooperativa con un lago. Algunos arroyos fluyen hacia el lago (ingreso), mientras que otros influyen fuera del lago (gastos). El **Cuadro de Utilidades y Pérdidas** nos habla acerca de la profundidad del lago o del nivel de las utilidades de La Cooperativa.

La primera sección del cuadro de utilidades y pérdidas compara el total de ventas con el total de costos de los bienes vendidos. La diferencia recibe el nombre de utilidad bruta.

Las “**ventas totales**” son la cantidad de dinero que recibió La Cooperativa por la venta de sus bienes o servicios.

“**Costo de los Bienes Vendidos**” (CBV) es el costo de los materiales que llevan los productos o servicios que se han vendido hasta la fecha. No incluye el trabajo, el envío, la publicidad u otros gastos de operación comunes. El CBV tampoco incluye el costo de la materia prima comprada pero no utilizada todavía.

La “**Utilidad Bruta**” es simplemente la diferencia entre “CBV” y las “Ventas Totales”. Pero como no se incluye el costo de gastos de operación importantes dentro de las utilidades brutas, ¿le importa a alguien cuál es? ¡Seguro que sí! Las empresas averiguan rápidamente cuánta es la utilidad bruta que necesitan para cubrir los costos laborales y otros gastos operativos; de manera que la utilidad bruta es una buena medida de la salud de una empresa.

¿Cuál es la Utilidad Bruta de tu empresa del 35% de las ventas?

#### **El balance**

La agenda de la reunión de gerencia de mitad de programa contiene un balance. De la misma manera que el cuadro de utilidades y pérdidas, el balance resume información importante acerca de la salud financiera de una empresa. Piensa en el balance como en un subibaja. En uno de los lados están todos los activos de La Cooperativa. Los activos son todo lo que La Cooperativa posee, edificios, equipo, stocks de materias primas y bienes sin vender, efectivo y lo que deben los clientes.

*Debido a la corta vida de las cooperativas, tus activos están en forma de efectivo. Además, para simplificar la contabilidad, los stocks de materias primas y de bienes*



*terminados no se tienen en cuenta. (Una vez que se liquida una cooperativa, sus stocks de materias primas y de bienes terminados tienen muy poco valor.)*

Del otro lado del subibaja está lo que La Cooperativa debe, o pasivo. Las facturas que debes por las materias primas y alquileres son ejemplos de deudas. ¡Es de esperar que los activos sean más grandes que los pasivos! La diferencia entre el activo y el pasivo es el patrimonio neto. En las empresas cooperativas, el patrimonio neto incluye el valor de los certificados de aportación y los excedentes.

Los certificados de aportación que emitió tu Cooperativa son ahora parte de tu patrimonio neto. Pero recuerda, cuando liquiden La Cooperativa, le tendrán que devolver a los socios sus aportes, más su parte de los excedentes

**El balance siempre balancea**  
**ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO NETO**



## MÁS SOBRE LAS FINANZAS

Veamos una vez más nuestra comparación del flujo de dinero con el lago con arroyos que traen y se llevan agua. Primero, algunos arroyos -las ventas, por ejemplo- fluyen hacia el lago trayendo ingresos. Otros -los costos de los bienes vendidos- son gastos que se llevan el dinero.

La segunda sección de un cuadro típico de utilidades y pérdidas tiene una lista de todos los gastos que requiere La Cooperativa que no están incluidos en los “costos de los bienes vendidos”. Todos estos son arroyos que se llevan dinero de la empresa. En la mayoría de los casos, los sueldos y las comisiones son los arroyos más grandes y obvios –inclusive para las Cooperativas.

Pero los sueldos y las comisiones no son los únicos gastos importantes que tiene una empresa. A continuación tenemos los más comunes. ¿Cuáles tiene tu cooperativa?

**Comercialización.** La comercialización incluye los gastos para llevar el producto de la fábrica al consumidor. Por ejemplo, publicidad, transporte, almacenamiento y muchos otros gastos.

**Arriendo.** Las cooperativas generalmente necesitan edificios para producir y vender sus productos. Muchas arriendan el lugar y otras lo compran.

**Intereses.** El interés es el costo de tomar dinero prestado. Las empresas toman créditos para crecer o para las operaciones diarias: compran equipo, fábricas o edificios, galpones, materia prima y mercaderías.

**Amortización.** Los equipos se gastan con el uso. Las cooperativas deben ahorrar para reemplazar el equipo que no sirve.

**Investigación y desarrollo (I&D).** Las cooperativas que quieren crecer tienen que mejorar continuamente sus productos y sus procesos de producción. Esto requiere inversión en I&D.

Diferentes cooperativas tienen diferentes gastos. ¿Cuáles son los principales gastos de las cooperativas de tus asesores? Discutan también las estrategias que estas cooperativas usan para reducir costos.

Una vez que conozcas el total de ingresos y el total de gastos, puedes fácilmente calcular tus utilidades. Las donaciones pueden reducir las utilidades y el monto de impuestos a los ingresos (impuestos a las utilidades) que las cooperativas tienen que pagar.

Las cooperativas, pagan impuestos que están reglamentados por la Ley de Cooperativas (18.407)

El dinero que queda luego de haber pagado todos los impuestos y gastos es la utilidad neta luego de los impuestos. Los excedentes para los socios se pagará sobre esta suma.



## VENDIENDO TUS PRODUCTOS

Las ventas son vitales para el éxito de tu cooperativa y cada miembro debe participar en la venta de los productos.

### Objetivos de ventas de La Cooperativa

Tu cooperativa ya ha fijado objetivos de venta para cada uno de sus productos y determinó cuántas unidades tiene que vender cada miembro para cumplir con el objetivo.

¿Cuál es la meta de ventas de La Cooperativa para cada producto?

#### Meta de La Cooperativa

Producto \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_

¿Cuál es la cantidad promedio que debe vender cada miembro para lograr la meta de la cooperativa?

#### Meta promedio

Producto \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_

¿Te parece alto el promedio? ¿Te parece fácil de lograr? A algunas personas les gusta vender, mientras que otras se ponen nerviosas. ¡Trata de fijar una meta que sea realista para ti!

Sin embargo, antes de que fijes tus propias metas, lee el material que sigue y participa en el entrenamiento de ventas. Esto te ayudará a fijar metas personales realistas. Probablemente también descubrirás que las ventas personales pueden ser muy satisfactorias y recompensadoras.

Al mismo tiempo que ayudas a tu cooperativa, también pulirás tus técnicas de comunicación, desarrollarás autoconfianza y adquirirás la habilidad de tratar eficientemente al público. La experiencia adquirida en ventas será útil en cualquier carrera que elijas.

### Técnicas de venta

La mayoría de las Cooperativas usan la venta directa para comercializar sus productos, los siguientes consejos se aplican mejor a las técnicas de venta directa. Sin embargo, los principios subyacentes se aplican a toda situación de venta.

#### Planifica

Establece metas propias. Toma el compromiso de llamar entre 10 a 20 clientes cada semana. De cada ocho llamadas

4 estarán en casa



2 te recibirán  
1 comprará

¡No te desanimes!

### **Conoce tus productos y sus beneficios**

Tienes que poder describir claramente el propósito y los beneficios de cada uno de los productos. Aunque muchos clientes quieren conocer cómo se fabricó el producto y la calidad de los materiales, otros sólo están interesados en saber si el producto les ahorrará tiempo o si les dará algún beneficio.

Tienes que poder describir dos o tres características atractivas o útiles del producto. Infórmale al consumidor las opciones de tamaño, color, precio, etc.

### **Focaliza el mercado**

Identifica a la gente que necesita el producto y que esté dispuesta a pagar por él. No trates de venderle peladores de papas a un adolescente o poleras con el logo del colegio a los adultos.



## PASOS PARA PRESENTAR LA VENTA

Realizar una venta generalmente requiere de cinco pasos: la proposición, la presentación, la respuesta a las objeciones, el cierre y el seguimiento. Lee la descripción de cada paso y llena los blancos para desarrollar tu propia presentación.

### La proposición

- Antes de que puedas vender un producto tienes que ganar la atención del consumidor e interesarlo en el producto. En la venta puerta a puerta o en un lugar público, asegúrate de provocar una buena impresión. Sería una buena idea llevar un identificador de la cooperativa e ir con un compañero. Acércate a la puerta (la primera es la más difícil, las siguientes son fáciles), toca el timbre y da un paso hacia atrás. Sonríe, saluda al cliente y preséntate a ti y a la cooperativa.
- Trata de ganar el interés del consumidor formulándole preguntas que tengan respuestas positivas. “¿Perdió alguna vez sus llaves?” “¿Le gustaría ahorrar tiempo haciendo?” Concéntrate para que el consumidor preste atención a lo que dices, y no a las características del producto. Una vez que tengas la atención del consumidor pregúntale: “¿Puedo mostrarle lo que tengo para ofrecerle?”

### La presentación

Sé breve. No pierdas tu tiempo o el del consumidor. Explícale lo que es La Cooperativa, si no lo conoce. Señala las principales características del producto. Muestra el producto enfatizando su utilidad. Entrega el producto al consumidor. Si se puede, invítalo a probarlo. Formula preguntas que induzcan a una respuesta positiva: “¿No cree que quedará bien en ese lugar?” o “¿No es fácil?”

Escucha. Brinda al cliente la oportunidad de hablar. Averigua sus necesidades y objeciones. Replica cualquier objeción, pero no discutas. Realiza los últimos argumentos en tono a sus necesidades particulares.

### Contestar las objeciones al producto

No uses todos tus puntos en la primera presentación. Guárdate alguna de las utilidades en caso de que el primer intento de cierre no tenga éxito. Expone las características adicionales. Cuéntale de otros consumidores que quedaron satisfechos.

No discutas. Usa la técnica “Sí, pero... nuestro producto es pequeño, pero entra en la guantera del automóvil”. Algunas objeciones indican que el consumidor no está interesado o no está decidido. “No lo necesito”, “Tengo que pensarlo” o “Tengo que hablarlo con mi esposa”, son muchas veces, maneras de decir elegantemente “no gracias”. Repasa las utilidades o formula preguntas tales como, “¿Nunca ha... (Describe el problema o la necesidad)? Si nuevamente te enfrentas con una negativa, agradece al cliente el tiempo que te dedicó, y ve al próximo. Dependiendo de tus habilidades y experiencias, debe estar en un promedio de una a tres ventas de cada diez visitas. El éxito depende de cuantos clientes hayas visitado, además de tu habilidad. Es un problema de probabilidades.



### El cierre

No te extiendas. Muchas veces observarás rápidamente que el cliente puede comprar el producto, muchas veces podrás sentir que está interesado. Cierra rápido. Cuando el consumidor parece convencido trata de cerrar. Está alerta por señales de compra como: “Es atractivo” o “¿Cuánto cuesta?” En el cierre, formula una pregunta “importante” “¿Prefiere el verde o el rojo?” o “¿Desea uno o dos?”

### Seguimiento y despacho

Envía el producto en la fecha prometida. Escribe tu nombre y teléfono en la etiqueta del producto. Haciendo esto puedes recibir otras órdenes de los amigos de tu cliente. Pide a los clientes que te recomienden posibles compradores.

### **¡PERO YO QUIERO VENDER!**

Selecciona uno de los productos de tu cooperativa y escribe una “proposición” que podrías emplear con un cliente típico.

---



---



---

Describe someramente tu presentación indicando los principales rasgos y beneficios del producto. ¿Cuáles son los rasgos o beneficios sobresalientes?

---



---



---

¿Cuáles son las objeciones posibles?

---



---



---

¿Qué información o declaraciones podrían emplearse para superar estas objeciones?

---



---



---

¿Cuál sería una buena conclusión para tu producto?

---



---



## COMPLETANDO LA ORDEN DE VENTA DE UNA COOPERATIVA

Tal vez te diviertas vendiendo el producto de tu cooperativa. Luego de un poco de práctica, es divertido entrevistar y hablar con el consumidor. Llenar la orden de venta no es tan divertido, pero es muy importante especialmente si el producto debe enviarse en una fecha determinada.

- Controla si el producto fue “entregado” en el momento de la venta.
- Completa el nombre y la dirección del cliente para los productos que deben ser enviados. (Si el producto se entrega en el momento de la venta, los nombres y direcciones no son importantes, a menos que tengas pensado contactarte nuevamente).
- Describe claramente el producto comprado y el total que debe el cliente.
- Arranca el talón del comprador y entrégalo al consumidor cuando pague.

Guarda la otra parte del talón como un registro de tu venta personal y para que se la entregues con el pago al Gerente Comercial. Asegúrate de que tus ventas se registren correctamente en el Registro de Ventas, Formulario 30.

### Concursos de ventas

Todas las organizaciones de ventas tratan de estimular y premiar a los mejores vendedores. Tu asesor tiene un gráfico para dibujar las ventas individuales y las de toda La Cooperativa en comparación con las metas propuestas.

Si el Gerente Comercial no ha hecho mención al concurso de ventas, sugiere tú.

Cada cooperativa puede diseñar sus propios premios para los ganadores del concurso. Los premios pueden comprender dinero en efectivo, entradas de cine o cenas.

Se pueden dar premios especiales a los socios que han alcanzado el 50% de sus metas a la mitad del programa y para los que han alcanzado el 100% en el momento en que empieza la liquidación de La Cooperativa.

### Fija una meta personal de ventas

Ahora que conoces las metas de ventas de la cooperativa y el método que estarás usando, fija tus propias metas para cada producto. (Tal vez quieras especializarte en un producto. Discute tu decisión con el Gerente Comercial o el subgerente de ventas).

#### **Meta Personal**

Producto \_\_\_\_\_  
 Producto \_\_\_\_\_



Para fijar metas semanales, divide tus “metas personales” por la cantidad de semanas de ventas. Recuerda, las ventas deben terminar una semana antes de la última reunión de La Cooperativa.



## LA FORMULA PARA EL ÉXITO. MEJORANDO TU ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

En las últimas semanas has comenzado a vender el producto de tu cooperativa. Probablemente hayas participado en la charla de ventas y tal vez hayas desarrollado tu propia presentación de venta. Mucha gente piensa que “vender” es sinónimo de comercialización, pero la comercialización abarca mucho más.

¿Qué es la comercialización? La comercialización se refiere a las actividades que ayudan a llevar los bienes desde el productor hasta el consumidor. Las estrategias que una empresa usa para comercializar sus productos dependen de su mezcla de comercialización; una combinación de las Cuatro P del Marketing: producto, precio, plaza y promoción:

**Producto.** La primera tarea de una cooperativa es decir qué productos venderá. Las decisiones del producto incluyen la selección y diseño del producto, el empaquetado, las garantías, etc.

**Precio.** Luego de seleccionar los productos, La Cooperativa decide qué precio cobrará. Si el precio es muy bajo, no cubrirá los gastos. Si es muy alto, perderá compradores y, por lo tanto, ventas. En cualquiera de los dos casos La Cooperativa deja de ganar.

**Plaza.** Para que un producto tenga éxito, debe estar disponible cuando los consumidores lo necesiten. Los productores tienen que enviar y distribuir sus productos en los lugares correctos, las tiendas minoristas que los venden. De la misma manera, la ubicación del comercio puede determinar el éxito o fracaso.

**Promoción.** La publicidad, la venta personal y otras estrategias que informen a los consumidores del producto constituyen la promoción. Al menos que los consumidores potenciales estén informados de la existencia del producto, no es probable que compren.

Desarrollar una mezcla de comercialización requiere pensar y planificar. Por ejemplo, los ingenieros que diseñan automóviles trabajan con los investigadores de mercado. Los investigadores estudian a los consumidores actuales y a los potenciales para descubrir lo que les gusta y lo que no les gusta. Butacas cómodas, diseño del tablero, e inclusive características baratas como posavasos contribuyen a vender un automóvil, muchas veces tanto como su financiamiento y durabilidad.

Los investigadores también estudian barrios, reglas de tránsito y los hábitos de consumo de la gente. No es una casualidad que cualquier cadena de supermercados decida abrir sus nuevos locales en un lugar particular. Tampoco es casualidad que la mayoría de los nuevos supermercados tengan surtidos de ensaladas y un lugar muy amplio de comidas para llevar. Como resultado de sus estudios, los investigadores de mercado pueden hacer predicciones fundamentadas acerca del lugar en que un negocio tendrá éxito y los productos una gran demanda.

Algunos investigadores estudian las reacciones de los consumidores a colores particulares, slogans, jingles y otras estrategias de promoción. ¿Has notado alguna vez los colores de los envases de los detergentes? La gente espera que los



detergentes estén envasados en botellas brillantes. Otros productos se asocian con otros colores: los productos de cuidado personal como el shampoo, lociones y limpiadores faciales tienen envases de colores pastel o suaves.

Con la investigación de mercado, las cooperativas pueden reducir riesgos ofreciendo productos que la gente quiere realmente. De todas maneras, los investigadores de mercado pueden cometer errores. Ford perdió millones de dólares en el diseño del Edsel, y ciertamente Coca Cola subestimó la lealtad de sus consumidores a su fórmula “clásica”. De la misma manera, pocos investigadores de mercado hubiesen adivinado que las Post-It-Notes de 3M iban a ser tan esenciales en las oficinas modernas. Fueron posibles gracias al invento de un pegamento que no era tan adhesivo o fuerte.



## SEMANA 6

---

### Esta semana...

- Presentamos la agenda 5 y damos inicio a la sesión.
  - Cómo es el procedimiento asambleario de La Cooperativa.
  - Productividad, ¿cuánto tiempo va a tomar esto?
  - Vendiendo tus productos.
  - ¿Ya nos estamos divirtiendo?
- 

### PROCEDIMIENTO ASAMBLEARIO DE LA COOPERATIVA

Con la comprensión e intención de que las **asambleas cooperativas** se caractericen por ser unas de las reuniones mas participativas, mas democráticas y mejor conducidas, se ve la necesidad de adoptar ciertas reglas que permitan organizar, ordenar y tramitar todo el proceso asambleario.

Las reglas pretenden otorgar a los socios asambleístas las mas amplias garantías en el ejercicio de sus derechos, tanto de los que constituyen la minoría como los de la mayoría; buscando siempre el bienestar de los socios, como su activa y criterios a participación.

#### El reglamento de debate y procedimientos asamblearios

Es un conjunto de normas que trata de poner orden en las discusiones de los asuntos sometidos a consideración y establecer la manera en qué deben conducirse las reuniones o asambleas.

#### Propósito

Estas reglas darán a todos los miembros la oportunidad de expresar sus opiniones y discutir ampliamente los asuntos antes de llegar a una decisión final. Buscarán la capacitación de los miembros, tanto de los participantes, como de los conductores de las reuniones, para realizar así sus debates en forma armónica y positiva, sin confusión ni favoritismo.

#### La Reunión de Socios en Asamblea

**Ubicación:** Los socios asambleístas estarán ubicados en semicírculo y en torno a una tarima donde estarán el presidente de asamblea, el secretario y otros auxiliares, de tal forma, que puedan ser visualizados ambos sectores con facilidad. La platea de la asamblea estará dispuesta en forma de parcela con callejones medianeros en forma horizontal y perpendicular a la tarima.

Se buscarán siempre la comodidad de los socios y la mayor facilidad para la participación de todos y para la realización de la reunión o asamblea.



**Uso de la Palabra:** Corresponde a la presidencia impartir la autorización para hacer uso de la palabra; es decir, nadie podrá presentar una moción sin antes haber pedido la palabra y haber recibido venia del presidente, salvo en los casos de la moción de orden y cuestión previa. Es falta de cortesía levantar insistentemente la mano mientras otra persona está hablando. El hecho de que se incurra reiteradamente en esta falta se perderá el derecho de hacer uso de la palabra en el próximo turno.

De darse el caso de que varias personas deseen simultáneamente hacer uso de la palabra, la presidencia deberá aplicar ciertas reglas que contemplan esta situación:

- 1) La persona que presenta una moción tendrá prelación sobre todas las demás, aún cuando haya sido la última en pedir la palabra (a de que pueda explicar su moción).
- 2) Nadie tendrá derecho a hablar por segunda vez hasta que todos los interesados hayan sido escuchados. El que presentó la moción puede hablar hasta por tercera vez.
- 3) En todos los casos, el presidente deberá buscar siempre la alternativa en el uso de las palabras de los participantes.
- 4) El presidente podrá interrumpir al que está en uso de la palabra cuando su exposición no hace referencia al tema en discusión.
- 5) El orador debe dirigirse a toda la asamblea y no a un miembro en particular.

**El Derecho a la Palabra:** Mientras el presidente no lo ha indicado, nadie tiene derecho a ser escuchado. Una vez que se le haya concedido la palabra, el orador deberá dar o reiterar su nombre y número de matrícula, luego expondrá su aplicación o moción. Salvo el dueño de la moción principal, cada persona tendrá derecho a la palabra sólo en dos oportunidades de hasta tres minutos cada una dentro de un mismo proceso.

**La Moción:** La moción es una proposición que se formula en una reunión para solicitar determinado acuerdo de los asistentes. Es una exposición de lo que se desea hacer y de la forma en que se va a llevar a cabo.

La moción debe ser expresa, precisa, clara y concreta; puede contener una exposición de los fundamentos y consideraciones previas. Se formula diciendo: "Propongo que... o Moción concretamente..."

De ordinario, la moción debe ser secundada para que se le dé el trámite formal. No es necesario ponerse de pie para secundar una moción; simplemente se manifiesta levantando la mano y/o diciendo: "Apoyo (o secundo) la moción".

Debe considerarse tan solo una moción a la vez; de esta manera se evita la confusión y se acelera la acción. El presidente tiene el deber permanente de recordarle al grupo cuál es el tema principal del debate. No habrá confusión si el presidente de la reunión mantiene al grupo bien informado, y explica lo que está sucediendo y lo que sucederá luego.

- Proceso Ordinario de una Moción

- El presidente debe recibir toda la moción
- Repetir el texto completo de la moción con el nombre del ponente
- Pedir que sea secundada, si aun no lo ha sido
- Someterla a discusión
- Decidir por votación.

- Mociones Elementales o Básicas:



## I. Moción Principal

Esta moción sirve para realizar parte de las actividades del orden del día. Es una moción original, trata sobre cuestión sustantiva, de fondo.

Un ejemplo del proceso de esta moción:

Un miembro pide la palabra y una vez autorizado dice: “Propongo que el balance presentado sea aprobado íntegramente”.

Otro miembro: “Apoyo la moción”. (Puede hablar sin solicitar la palabra o simplemente, levantar la mano para manifestar su apoyo).

El presidente: “Hay una moción sobre el asunto... (Repite el texto de la moción) y ha sido secundada. Se somete a discusión o consideración”.

Los miembros de la asamblea intervienen unos a favor, otros en contra, luego:

Un miembro: (después del debate anterior) “Pido la previa” (es decir, el cierre del debate de la moción que se discute).

El presidente: “se ha pedido el cierre del debate, por tanto, se somete a votación dicha proposición” (aprobación por dos terceras partes de los presentes).

–“La moción de cierre del debate ha sido aprobada; se somete a votación la moción principal... (Puede repetir el texto)”.-

Culmina con la votación y proclamación del resultado. (Aprobación por simple mayoría)

## II. Moción de Enmienda

La enmienda puede consistir en agregar o insertar nuevo concepto o pedido, anular una parte o sustituir párrafo de la moción principal, pero sin contradecir el sentido de la proposición.

Proceso:

Un miembro dice: “Estoy de acuerdo con lo propuesto, pero me permito hacer una modificación en el sentido de condicionar la aprobación al dictamen de un equipo profesional de verificación que la asamblea designe inmediatamente”.

Otro miembro: “Apoyo la modificación”.

El Presidente: “Está en consideración la enmienda del/la socio/a X sobre tal asunto”.

Los miembros darán a conocer sus puntos de vista en uno o en otro sentido.

Votación.

El Presidente: “Ha sido aceptada (o rechazada) la enmienda”. “La moción original queda establecida (si fue aceptada la enmienda) de esta manera:...”

(Cuando una moción principal sufre enmienda, primero debe ser discutida y aprobada o rechazada la enmienda). Después se discute la moción principal. No se procede así en los casos en que la enmienda varía totalmente la moción original de modo que ya no hay necesidad de votar la moción primera, o cuando quien ha presentado la moción original, dice, una vez presentada, la enmienda: “Acepto la modificación como parte de mi moción”. En este último caso, se decide el asunto en una sola votación.

Hay que tener en cuenta que puede presentarse enmienda a la enmienda y en este caso se comenzará la discusión por la última enmienda.

La decisión será tomada por: simple mayoría”

## III. Moción de una Cuestión Previa o Cierre de Debate



Esta moción puede presentarse pidiendo la “previa”, planteando la cuestión previa o pidiendo que se cierre el debate de la moción que se discute. Una vez secundada (no admite ser enmendada ni debatida), debe ser aprobada por las dos terceras partes, de lo contrario, se continúa discutiendo.

**Proceso:** Se ha discutido por largo rato una moción, se alejan del asunto que se discute y se exaltan los ánimos, es el momento en que alguien interviene:

**Un miembro:** “Señor presidente, pido la previa (o planteo la cuestión previa)”.

**El presidente:** “Se ha planteado la cuestión previa, levanten la mano los que están de acuerdo” (o pónganse de pie).

El cierre del debate ha sido aprobado (si las dos terceras partes votan a favor) o ha sido rechazado (en este caso se continúa discutiendo). Si es aprobado el cierre del debate, se somete a votación, inmediatamente, la moción que se discutía y en el caso de que hubiere enmienda y en el orden ya explicado hasta llegar a la moción principal, pues hay que tener presente que ya no puede haber debate alrededor de ninguna de ellas.

La cuestión previa no necesita ser secundada ni debatida, sino aprobada por dos tercios de los presentes.

## **Otros Tipos de Mociones**

### **1. Moción de Orden**

Cuando ocurre algo incorrecto, como el uso del lenguaje impropio, desorden o violación de las reglas de debate, el presidente tiene la obligación de hacer valer su autoridad para imponer el orden. Si no lo hace, cualquiera puede petitionar “la cuestión de orden”, aún interrumpiendo a quien está en uso de la palabra.

Esta intervención no necesita ser secundada ni debatida.

Tan pronto es presentada, se suspende toda discusión y se pregunta en que consiste la cuestión de orden: una vez explicada, si le asiste la razón al proponente, el presidente la declara aceptada; sino, debe advertirlo a no reincidir o no interrumpir sin fundamento.

**Proceso:**

**Un miembro:** “cuestión de orden, señor presidente”

**Presidente:** “¿Cuál es su cuestión de orden?”

**El mismo miembro:** “El compañero X está hablando sobre el asunto que no tiene relación con la moción que se discute”...

(Fundamenta su cuestión de orden).

**Presidente:** “Procede su cuestión de orden” “Compañero X, concrete su exposición al punto que se discute”

### **2. Moción de Apelación**

Cuando el Presidente es dominante o ignora el procedimiento de debate, pueden ser rebotadas sus decisiones; mediante apelación hecha ante Asamblea.

Por ejemplo, presentada una cuestión de orden, el presidente no la aprueba y sigue hablando la persona cuya intervención mereció reparos. En este caso, puede apelar



tanto el afectado como cualquier otro miembro de la Asamblea: “Apelo ante la asamblea la decisión del presidente”. La apelación debe ser secundada para seguir el proceso. Se somete a discusión. Se presenta razones por parte del apelante y apelado; pueden hacerlo también otros miembros. Se somete a votación, levantando la mano a favor y en contra de la decisión del presidente. Se decide por simple mayoría. Si gana la apelación, el presidente desocupa su lugar momentáneamente hasta la resolución de la cuestión, siendo reemplazado por quien representa la autoridad más inmediata, hábil para la cuestión. Una vez resultado el asunto en forma positiva o negativa, volverá a ocupar su lugar.

### 3. Moción para Remitir un Asunto a un Comité

Si se discute una moción original, una enmienda, o una enmienda a la enmienda, se puede poner que el asunto pase a la consideración de un comité que ya existía o que se nombre con ese propósito.

Esta moción es recomendable en los siguientes casos:

- Cuando la discusión de un asunto se hace interminable.
- Cuando se desea evitar un acuerdo incorrecto o precipitado, ya sea porque los ánimos estén muy caldeados o porque se necesita un estudio detenido del asunto.

Esta moción necesita ser secundada y votada, puede enmendarse y discutirse. Se resuelve dando instrucciones al comité encargado del asunto y se determina el tiempo en que dará su informe, que sería la condición de aprobación o rechazo automático de la moción principal.

### 4. Moción para Dejar sobre el Tapete o sobre la Mesa

Se presenta esta moción cuando su asunto se ha discutido mucho y no se ha podido llegar a un acuerdo, cuando se carece de información respecto al asunto que se debate o cuando se han exaltado los ánimos.

Una vez presentada la moción: “Señor presidente, propongo que el asunto que se debate quede sobre la mesa”, si es secundada, se pone a votación. La decisión se toma por simple mayoría. El Presidente dirá: “La moción presentada para que el asunto quede sobre la mesa, ha sido aprobada. Pasemos a otro asunto”.

### 5. Moción para que se suspendan las Reglas

Cuando se presenta esta moción, debe entenderse que se refiere a las disposiciones del reglamento de la sociedad u organización (estatuto) y nunca a las reglas de debate, porque ello traería el desorden. Se aplica esta moción en el caso de que ciertas reglas para el asunto en particular, desde todos los puntos de vista, resultan ineficaces e inefectivas.

Veamos un caso:

Supongamos que corresponde sustituir a uno de los miembros de la directiva y en el ánimo de los miembros de la organización sólo hay un candidato, que con toda seguridad saldrá electo. Es entonces que corresponde la moción de que se suspenda la regla de la votación secreta, y se pida que se lo haga por votación ordinaria.

La moción debe ser secundada; no es debatible ni enmendable; se aprueba sólo con el voto de los dos tercios de los presentes.



## 6. Moción para Posponer un Asunto para Tiempo Definido o Indefinido

La moción de posponer el asunto para un tiempo definido difiere en tratamiento del mismo en una fecha fijada y se lo trata como un asunto que quedó interrumpido. Puede volver a discutirse en la misma sesión, si lo aprueban las dos terceras partes de los presentes.

La moción para un tiempo indefinido, el asunto es diferido en un tiempo incierto, pero el cual vuelve a discutirse como algo enteramente nuevo.

Este tipo de mociones debe ser secundado, pudiendo enmendarse y discutirse, y ser aprobado por simple mayoría.

## 7. Moción de Cuarto Intermedio

La moción de cuarto intermedio para suspender la asamblea, una vez iniciada, conforme a lo previsto en el artículo 60 de la ley 438/94, deberá resolverse por dos tercios de los presentes.

## 8. Moción para Remover a Presidente de Asamblea

En el caso de que el presidente demostrare desconocimiento del procedimiento asambleario o incapacidad de manejo de la asamblea, o manifiesta parcialidad, o tomare decisiones totalmente arbitrarias, podrá hacerse la moción para removerlo, que se deberá proceder como lo establecido para la moción de apelación, en lo que fuere pertinente. Se resuelve por dos terceras partes de los presentes.

## 9. Moción de Clausura

La moción para levantar la sesión puede presentarse en cualquier momento, salvo el caso en que alguien esté hablando o se verifique una votación. Una vez secundada, se somete a votación y es aprobada por simple mayoría.

---

## Votación

Todos los que tienen derechos deben votar, ya sea afirmativa o negativamente. No son convenientes las abstenciones.

### Modos de votación

**Votación ordinaria:** Consiste en el voto que se exterioriza poniéndose de pie o levantando la mano. Es el usado para llevar a votación las mociones.

**Votación nominal:** Consiste en que cada persona es llamada por lista, para expresar individualmente un "SI" o un "NO" con respecto a la moción que se discute. Este sistema se usa cuando, realizada una votación ordinaria, hay duda del resultado y uno de los miembros pide que sea ratificada por votación nominal, moción que debe ser aprobada previamente por votación ordinaria.

**Votación secreta:** Se efectúa a través de papeletas o boletines que son depositados en una caja o urna. Esta clase de votación se usa generalmente para elección de directivas y en otros casos establecidos en los estatutos de la organización.

**Se recomienda al Presidente de la Asamblea:**



- 1 - Mantener el orden y el decoro de la asamblea.
- 2 - Hacer cada anuncio ante la asamblea con voz pausada y entono adecuado.
- 3 - Encaminar el debate dentro de las reglas parlamentarias protegiendo los derechos de todos, ya sea mayoría o minoría.
- 4 - Estar siempre a la altura de la autoridad y jerarquía, que le señala su cargo.
- 5 - Dominar bien tanto el reglamento de debates como el estatuto de la organización.
- 6 - No se distraiga en el curso de los debates, ni distraiga a los demás.
- 7 - Considere y respete a todos los miembros de la asamblea. Así se ganará el respeto de todos por sus ideas: sea cortés.
- 8 - Tomar decisiones firmes, sin vacilaciones ni dudas.
- 9 - Seguir de cerca el curso de los debates.
- 10 - Ponerse de pie cada vez que tenga que hablar.
- 11 - Ser el mas tolerante y comprensivo de todos los presentes en la sala de reuniones.
- 12 - Ayudar a los que tienen dificultad para expresarse.
- 13 - Ser preciso y definido en las votaciones.
- 14 - Ser el capitán de un equipo al que hay que animar y disciplinar.
- 15 - Hablar y proceder con energía, claridad, tacto, respeto y simpatía.



## ¿CUÁNTO TIEMPO VA A TOMAR ESTO?

### Productividad y calidad en tu cooperativa

El objetivo de esta hoja de trabajo es ayudarte a comprender mejor la productividad y cómo ésta afecta a tu cooperativa y a toda la economía en un sistema de libre mercado.

1. En La Cooperativa se asignan cinco socios a la línea de armado. Los cinco producen, en promedio, 10 posa discos en cada sesión de una hora y media.

10 unidades / 5 trabajadores = 2 unidades por trabajador.  
 2 unidades / trabajador / 1,5 horas = 1,33 unidades hora/hom.

Según este ejemplo, ¿cuál es la productividad?

2. Elige uno de los productos de tu cooperativa y calcula tu productividad, producción por hora hombre.
3. ¿Cómo beneficiará un aumento de la productividad?  
 ¿A La Cooperativa?

¿A los empleados?

¿A los clientes?

4. Analiza el proceso usado para producir uno de tus productos. ¿Puedes mejorar tu productividad? Explica cómo.
5. Mejorar tu productividad no significa necesariamente “trabajar más rápido”. Esto último puede terminar en errores, baja calidad y desperdicios. ¿Cómo puedes mejorar la calidad del producto y la productividad al mismo tiempo?

a. ¿Quién es el responsable de la calidad?

b. ¿Cuándo se controla la calidad?

c. ¿Puede mejorarse el sistema? Explica.

***El modo más seguro de mejorar el nivel de vida en una nación es usando más eficientemente los recursos productivos a través de una mejor productividad.***

### Mejorando la productividad personal

Igual que los trabajadores en una línea de producción tú también puedes mejorar tu productividad.

En una hoja de papel separada:

1. Escribe una lista de las cosas que quieres hacer la próxima semana, mes y año.
2. Durante los próximos días lleva un registro describiendo cómo utilizas tu tiempo. Analiza el registro. ¿Cuánto tiempo dedicas a lograr tu objetivo? ¿Puedes hacer un uso más eficiente de tu tiempo?



3. Analiza el tiempo que dedicas a lograr tu objetivo. Por ejemplo, ¿estudias frente a la televisión? Buscando un lugar tranquilo, tal vez puedas aprender más en menos tiempo.

### **¿YA NOS ESTAMOS DIVIRTIENDO?**

Antes de la sesión del Consejo Directivo para evaluación de “mitad del programa”, “cierra la contabilidad” para el primer período de la vida de tu cooperativa. Esto debería darte la información que necesitas para evaluar en forma precisa el desempeño de tu cooperativa y su progreso hacia las metas. También dará a los socios de La Cooperativa una posibilidad de identificar problemas o desafíos específicos y concentrarse en encontrar soluciones en las semanas restantes de la cooperativa.

¿Es la asistencia promedio al menos de 60 por ciento? ¿Han afectado los problemas de asistencia o participación en la producción o las ventas? ¿Qué estrategias mejorarían las ventas? ¿Debes reajustar los precios?

¿Aumentaría las ventas un programa de incentivos de éstas?

*“En el mundo de los negocios,  
todo se paga en dos monedas:  
dinero efectivo y experiencia.  
Toma la experiencia primero;  
el dinero efectivo llegará más tarde”.*

**–Harold Geneen**



## SEMANA 7

---

### Esta semana...

- Educación cooperativa, qué es.
  - Y nosotros ¿qué hacemos?
- 

### EDUCACIÓN COOPERATIVA

La educación cooperativa es un proceso permanente de formación y capacitación dirigida al socio y a la comunidad, con el propósito de brindar elementos teórico-prácticos que permitan actuar de acuerdo a los principios del cooperativismo y gestionar con eficiencia la empresa.

Refiere al conjunto de actividades planificadas y organizadas, las cuales favorecen a la formación del socio en las diversas tareas y funciones que requiere la cooperativa, busca por tanto, el desarrollo económico y social de la empresa y del movimiento cooperativo, así como el de las personas, en lo que refiere a su calidad de vida.

Forma parte de la educación cooperativa tanto las actividades de capacitación, como las de instrucción.

La capacitación proporciona a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, conocimientos para desempeñarse en un área de trabajo y/o funciones generales dentro de la cooperativa, mientras que la inducción brinda conocimientos que permiten perfeccionar las destrezas y habilidades del sujeto para obtener una mayor eficiencia en la realización de las tareas en un puesto específico de trabajo.

La educación cooperativa debe pensarse como un instrumento concientizador y liberador, el cual proporciona la toma de conciencia del rol del hombre como cooperativista. No solo facilitara los elementos teóricos prácticos que favorezcan la mayor eficacia las acciones a ejecutar, sino que también habilita al sujeto a conocer, comprender y transformar su realidad social, formándolo desde una actitud crítica en relación a su cooperativa.

La educación cooperativa, es por tanto, un instrumento de cambio social y vía de participación popular, buscando el logro de la realización de la persona y de una sociedad justa y solidaria. Requiere de seres pensantes, creativos, con capacidad para trabajar colectivamente y de ejercer con efectividad el poder de la empresa, permitiendo implementarse en el interior de La Cooperativa, la participación efectiva de todos los socios en los más diversos niveles de gestión.

Para que el socio pueda actuar debe estar informado y capacitado, es decir, la información debe circular dentro de La Cooperativa, para que de esta manera el saber pueda socializarse y no concentrarse en unos pocos; para lo cual se hace necesaria la formación y capacitaron permanente, lo que permitirá el logro de una autentica democracia.

### Objetivos de la educación cooperativa:



La educación cooperativa tendrá determinados objetivos que guiaran su acción. Se destacan los siguientes:

- El respeto de la persona humana, destacándose su valor como fin y no como medio de la actividad económica.
- La democracia, como forma predominante de relacionarse socialmente promoviendo formas participativas de organización
- Fomentar relaciones de cooperación y ayuda mutua.
- Valoración del trabajo y del esfuerzo como fuente de legitimación de la actividad económica.
- Establecer una organización económica que permita la satisfacción de las necesidades de la mayoría.
- Promover la rentabilidad económica orientada a elevar la rentabilidad y productividad de La Cooperativa.

### **Metodología de la educación cooperativa:**

La educación cooperativa no esta dirigida a un nivel de personas definido por edad inducción o alguna otra categoría, sino que se orienta a la comunidad toda, por tanto la metodología a aplicarse debe partir del reconocimiento de esa realidad.

Presupuestos metodológicos:

- Las acciones deben partir de un análisis y problematización de la realidad, planteando consecutivamente posibles soluciones y/o alternativas.
- Se debe fomentar las discusiones abiertas referidas a los problemas de La Cooperativa y de la comunidad.
- Fomentar relaciones horizontales donde todos dialoguen sobre métodos eficaces, siendo el maestro un mediador de la comunicación.
- La metodología debe ser multiplicadora, todo integrante de una cooperativa debe promulgar por el dialogo entre los integrantes.
- La metodología debe ser totalizador, motivar a la participación, brindar información completa y no compartimentada, orientar al planteamiento de soluciones, organizadora para la acción y promotora del auto información.
- La metodología debe ser transformadora de la realidad, continua, integral consistente y profunda en los distintos aspectos de la realidad.

Para tratar este tema realizarán una estrategia de comunicación para transmitir lo aprendido hasta el momento y su experiencia personal al resto de su centro educativo y, de ser posible, a otras organizaciones de su zona, sean educativas o no.



## MODULO 4: LIQUIDANDO LA COOPERATIVA

### SEMANA 8

#### Esta semana...

- Los recursos humanos de La Cooperativa.
- Responsabilidad Social.
- Productos dañados ¿qué hacemos con eso?
- Conectándote con la economía nacional
- Mirando hacia el futuro.

### ¡SI YO TUVIERA!

#### Administración de los recursos humanos en La Cooperativa

A esta altura probablemente ya conozcas a la mayoría de los miembros de tu Cooperativa. Tal vez te hayas hecho buen amigo de alguno. Y tal vez hayas notado que los miembros sienten distinto respecto de la Cooperativa. Algunos toman a la cooperativa muy seriamente, haciendo un trabajo de alta calidad en la línea de producción y vendiendo la parte que les corresponde de productos. Otros quieren pasarla bien, participando, pero concentrándose más en divertirse que en cumplir con sus cuotas de ventas. Y otros miembros asisten sólo cuando es conveniente.

Notarás que a veces se producen conflictos entre estos grupos.

En realidad las diferencias y conflictos que observas en tu Cooperativa, no son distintos de los que existen en cualquier ambiente de trabajo. Y muchas veces la clave para aumentar la productividad y el éxito de la cooperativa no es un nuevo equipo o una mejora en los procesos de producción, sino mejorar las actitudes y las relaciones interpersonales.

#### Problemas de personal

#### *Ejercitándonos...*

Imagina que la Cooperativa está teniendo algunos problemas de personal. ¿Qué sugerirías para resolverlos?

1. Claudio es uno de los gerentes de la cooperativa. Es amistoso y le encanta vender los porta CD de la cooperativa. El problema es que sólo asiste a las reuniones cada dos o tres semanas. Aparece, retira una docena de unidades y promete regresar la próxima semana. Generalmente no lo hace. Pero cuando vuelve ha vendido sus productos y entrega el dinero.

¿Qué harías con el caso de Claudio?



2. Laura es la Gerente Comercial. Le gusta vender los productos de la cooperativa y lo hace muy bien. El problema es que ella piensa que todo el mundo también debería ser igualmente exitoso. Ella reta e increpa a los miembros que no les gusta vender tanto como a ella.

¿Cómo ayudarías a Laura a ser una Gerente más efectiva?

---

---

3. Pedro Pablo es el favorito de todos. Es simpático y siempre tiene un chiste para contar o un comentario para hacer reír a la gente. El problema es que cuando los asesores o los gerentes tratan de tener una discusión seria, Pedro comienza a decir chistes.

¿Cómo ayudarías a Pedro a controlar sus comentarios y dejar de interrumpir?

---

---

4. El Sr. Espinoza ha sido asesor de una Cooperativa durante cinco años. Es contador y conoce el sistema de registros de las Cooperativas como la palma de su mano. Beatriz, Gerente de Finanzas, es cuidadosa y responsable, pero todos los registros financieros han sido un poco confusos. El Sr. Espinoza ha comenzado a llevar los registros por ella.

¿Cómo ayudarías a Beatriz a tomar el control de los registros nuevamente?

---

---

5. Nicolás parece estar siempre en problemas. Ha sido sorprendido violando la prohibición de fumar en el lugar de trabajo. Llega tarde, se va temprano y molesta a los demás compañeros. Pero asiste a todas las reuniones y le gusta trabajar en la línea de producción.

¿Cómo ayudarías a Nicolás a ser un miembro más positivo para la cooperativa?

---

---



## ¿CUÁL ES TU RESPONSABILIDAD?

### La Responsabilidad Social de las Cooperativas

¿Cuántas veces tus profesores te han alentado para que seas un “buen ciudadano”? ¿Qué querían decir con esto? Tal vez querían que te portaras adecuadamente en la fila (sin empujar), que participaras en clase y que trabajaras tranquilo. Como has crecido, ser un buen ciudadano tal vez tenga un significado más amplio: estar al tanto de lo que ocurre, tratar a los demás como te gustaría ser tratado, obedecer las leyes y ayudar en la comunidad a los que son menos afortunados.

Ser un “buen ciudadano” es importante. La estabilidad general de nuestra sociedad depende de las ganas que tengan los individuos de actuar responsablemente y de respetar a los otros. ¿Pero qué significa esto para las cooperativas y para los líderes cooperativistas? ¿Tienen que ser las cooperativas “buenas ciudadanas”?

La mayoría de la gente diría hoy, “¡Sí!” Porque las decisiones de los gerentes de las cooperativas pueden afectar a muchas personas, ellos deben mostrar que las cooperativas son buenas ciudadanas.

Piensa en los siguientes ejemplos de decisiones de cooperativas que pueden afectar a muchas personas.

- ¿Debe una planta cerrarse y cambiarse de lugar? ¿Cómo afectará a los empleados y a una comunidad la decisión de cerrar una planta? ¿Es una cooperativa sólo responsable con sus asociados?
- ¿Qué responsabilidades tiene una cooperativa en la protección del medio ambiente?
- ¿Cuál es la responsabilidad de una cooperativa en producir productos seguros y de alta calidad y en ser honesta en las etiquetas y en las estrategias de publicidad?
- ¿Cuál es la responsabilidad de una cooperativa en el trato justo con sus empleados y en brindar un lugar de trabajo seguro?

A primera vista la respuesta parece fácil. Las cooperativas no tienen más derechos que los individuos para desordenar la vida de la comunidad. Pero como dice el famoso economista, Profesor Milton Friedman, las empresas tienen la responsabilidad de obtener ganancias y usar eficientemente los recursos productivos dentro de la ley. Él argumentaría que es irresponsable y poco ético mantener una planta en una comunidad particular a costa de las ganancias de una compañía.

Lee los periódicos y busca decisiones emprendedoras que afecten a la gente o al medio ambiente. En los casos que has leído, ¿en qué consiste la buena ciudadanía de la cooperativa?



## UN ESTUDIO DE CASO: PRODUCTOS DAÑADOS

Este estudio de caso describe un dilema que enfrenta “Ideal Productos” una cooperativa cuyos miembros deben decidir qué hacer con componentes para la producción que han sido dañados. El problema de la cooperativa puede parecer trivial, pero involucra temas éticos, que las grandes cooperativas tienen ocasionalmente.

Por ejemplo, hace algunos años Tylenol retiró millones de envases luego de que se descubrió que algunas píldoras estaban contaminadas. De la misma manera, Perrier dejó de exportar su agua embotellada hacia los Estados Unidos durante varios meses en 1990, cuando fue descubierto benceno en el manantial del que se sacaba la famosa agua. Conaprole retiró varios litros de leche en mal estado de Fray Bentos.

Tú decidirás cómo tu cooperativa manejaría la situación. ¿Qué estrategia será la mejor para “la rentabilidad”? ¿Qué estrategia es más ética? ¿Son ambas estrategias iguales?

Algunas páginas web que se pueden revisar para conocer más acerca de los casos de Tylenol, Terrier, Conaprole,  
[http://www.elpais.com/articulo/economia/FRANCIA/PERRIER/BOLSA\\_DE\\_PARIS/Perrier/decide/retirar/todos/mercados/mundo/botellas/agua/mineral/elpepieco/19900215elpepieco\\_16/Tes/](http://www.elpais.com/articulo/economia/FRANCIA/PERRIER/BOLSA_DE_PARIS/Perrier/decide/retirar/todos/mercados/mundo/botellas/agua/mineral/elpepieco/19900215elpepieco_16/Tes/)  
<http://diarioelpais.com.uy/090129/ultmo-395770/ultimomomento/retiran-partida-de-leche-por-contaminacion>

### La Toma de Decisiones Puede Ser Difícil

Algunas decisiones dentro del trabajo pueden estar basadas más en la moral personal que en ética de cooperativa. Esto es especialmente cierto cuando los límites personales se ponen dentro de los límites establecidos por las cooperativas.

Francisco Álvarez es un hombre casado con tres hijos, cuyas edades van de los 5 a los 14 años. Él ha trabajado para Cooperativa de Carnes durante 10 años. Comenzó como un muchacho de abastecimiento y luego ascendió al puesto de carnicero. Hace dos meses lo ascendieron a administrador del departamento de carnes. El ascenso implicaba un aumento de sueldo que Álvarez necesita para mantener a su familia.

Durante algún tiempo la Cooperativa de Carnes estuvo vendiendo pollos congelados que fueron publicitados como “frescos, nunca congelados”. El establecimiento lo hizo por una razón: más utilidades. Con el objeto de conseguir un precio más bajo, el establecimiento ordenaba más pollos frescos de los que podía vender, luego congelaba algunos para que no se descompusieran. Cuando el establecimiento necesitaba más pollos, simplemente descongelaba y vendía pollos congelados como “frescos, nunca congelados”.

Francisco Álvarez sabía de esta práctica hace algunos años, pero la ignoró. Después de todo, él era un muchacho de abastecimiento sin poder, luego era un carnicero que



recibía órdenes de un gerente. Pero ahora el Sr. Álvarez es ¡administrador del departamento de carnes!

En la mitad de la jornada, el establecimiento recibe cuatro cajones de pollos frescos que el gerente había ordenado. Este último llama al Sr. Álvarez a la parte posterior del establecimiento y le ordena congelar la mitad de los pollos. El Sr. Álvarez estaba ahora a cargo de la práctica que había ignorado durante años.

### **Preguntas para discutir**

¿Qué opciones tiene el Sr. Álvarez?

- ¿Seguir las instrucciones?
- ¿Objetar la orden y posiblemente ser despedido?
- ¿Simplemente negarse a congelar los pollos sin que el gerente lo sepa?
- ¿Otras?

Evalúa cada una de las alternativas. ¿Por qué debería o no seguir las instrucciones? Sé específico.

¿Necesita él objetar la orden?

Si él se niega sin decir nada, ¿está simplemente dilatando su objeción a la orden?

Si él piensa que es poco ético o ilegal vender pollos congelados como “frescos, nunca congelados”, ¿es necesario que lo diga? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué factores crees que están implicados en tomar esta decisión?

- ¿La conciencia del Sr. Álvarez?
- ¿El sustento del Sr. Álvarez?
- ¿Consecuencias legales - “la verdad en la publicidad”?
- ¿Otros?

¿Qué decisión tomarías si fueras el Sr. Álvarez? ¿Por qué?



## CONECTÁNDOTE CON LA ECONOMÍA NACIONAL

¿Qué productos (los primeros cinco) generan la mayor parte de los ingresos para Uruguay?

¿Cuánto dinero gastan los consumidores en esos productos?

---

Comentarios

---

---

---

## MIRANDO HACIA EL FUTURO

Ahora que has aprendido nuevas técnicas de ventas y marketing y abordado problemas de recursos humanos, estás listo para iniciar con confianza la etapa final de la operación de tu cooperativa. En este punto, debes celebrar tus triunfos y aplaudir los esfuerzos de tu equipo de administración.

### Deberás Tomar las Sigüientes Decisiones:

¿Cómo debemos disponer de los productos restantes o completar las horas de servicio restantes?

¿Cómo debemos evaluar el éxito de cada etapa de la operación de la cooperativa?

¿Cómo debemos agradecer a los clientes y colaboradores?

¿Qué tipo de informe anual debemos desarrollar?

.



## SEMANA 9

---

### Esta semana...

- **Los últimos pasos.**
  - **Visión general.**
  - **Notas para el éxito personal.**
  - **Liquidando! Cronograma de liquidación.**
  - **¿Qué dimos y qué ganamos?**
  - **Iniciando nuestra propia cooperativa.**
  - **Preparamos la sesión de liquidación.**
  - **Exploremos posibles carreras.**
  - **Mirando hacia el futuro.**
- 

### VISIÓN GENERAL

Durante las últimas semanas de operaciones de tu cooperativa, cerrarán la línea de producción y se concentrarán en la venta de todo el stock que quede. Los directivos se asegurarán que los registros estén completos y que sean exactos para que puedan cerrarse. También se asegurarán que se hayan pagado todas las facturas, salarios y sueldos. Habrá un comité que se encargará de desarrollar un “informe anual” para enviar a todos los socios junto con los dividendos. En la última reunión de directorio evaluarán la cooperativa y discutirán las experiencias exitosas y los problemas.

### NOTAS PARA EL ÉXITO PERSONAL

La clave para liquidar bien una cooperativa es completando la producción y las ventas a tiempo y, por sobre todas las cosas, entregando tus recibos de venta al Gerente Comercial.

#### Lista de control personal:

Tilda cada tarea que haya sido completada.

- Retirar los productos que necesito para alcanzar mi meta de ventas\_\_\_
- Devolver los productos que no pienso vender\_\_\_
- Participar en las discusiones de los dividendos, contribuciones de caridad y premios\_\_\_
- Evaluar mi contribución al éxito de La Cooperativa\_\_\_
- Evaluar con los otros socios toda la experiencia de La Cooperativa\_\_\_
- Establecer metas profesionales\_\_\_

Tómame unos minutos para describir tu carrera ideal. Discute qué requisitos debes cumplir. ¿Te gustaría tener tu propia empresa? ¿Te gustaría trabajar para alguien más? ¿Te gustaría inventar un producto único? ¿Te gustaría revolucionar el mundo?



---

---

---

---

**COSAS QUE PREPARAR PARA MI FUTURO:**

1. 

---
2. 

---
3. 

---



## LIQUIDACIÓN, CRONOGRAMA DE LIQUIDACIÓN

¿Viste alguna vez una noticia en un periódico o en la televisión que diga **LIQUIDACION POR CIERRE?** ¿Qué significa?

La liquidación es el proceso de convertir el activo (lo que una cooperativa tiene) en efectivo, cerrar las cuentas y distribuir el sobrante de caja entre los socios. Por ejemplo, los socios de una cooperativa de muebles que se retiran de la actividad no tratarán de vender sólo los muchos muebles, sino también los camiones de fletes, las máquinas de escribir, el equipo de oficina y otras propiedades.

Las cooperativas se liquidan por una variedad de razones: la cooperativa puede haber necesitado más dinero para pagar sus facturas o los propietarios quieren retirarse.

Sin embargo, a diferencia de la mayoría de las cooperativas, otras pocas se liquidan porque ellas operan por un período de tiempo limitado. Su finalización les da oportunidad a nuevos socios de organizar cooperativas desde el principio.

La fecha exacta de cierre la fijará la oficina de La Cooperativa. Siguiendo el cronograma de abajo, tú y los asesores pueden planificar ordenadamente la liquidación.

### CRONOGRAMA DE LIQUIDACION:

#### Siguiendo tu evaluación de mitad de programa

- Controla el stock de materias y productos terminados. ¿Se necesitará más materia prima para alcanzar las metas de venta o para seguir el ritmo de las ventas? Si no es posible, ¿tendrás un sobrante de materia prima? ¿Se puede devolver este material al proveedor?

#### Cinco semanas

##### Comité para el informe anual

El Gerente de Recursos Humanos o el Secretario de la Cooperativa es el responsable de juntar los datos necesarios para los gerentes. El editor del informe anual coordina el tipeo, la corrección, la duplicación y el envío por correo.

Un informe anual puede ser muy elaborado y se pueden necesitar muchos socios para ayudar a tenerlo en la fecha. Dile al Gerente General si quieres participar.

##### Devolver las unidades que no se vendieron

Si tienes productos en tu casa véndelos o devuélvelos para que otro los venda. Tu cooperativa puede descontarte del pago final el costo de las unidades que tienes que vender.

#### Cuatro semanas antes de la sesión final

##### Terminar con la producción

En realidad, tendrás sólo una semana más para vender los productos. Por esta razón tu cooperativa probablemente termine con la producción en esta sesión y se concentre en vender el stock que queda.

¿Necesita la cooperativa “liquidar” algunos ítems? ¿Qué otras estrategias de comercialización de “último momento” pueden ser efectivas?



**Devuelve las notas de venta la próxima semana**

Si los miembros entregan las notas de venta a tiempo, los libros podrán cerrarse ordenadamente y se podrán pagar todas las facturas, sueldos y comisiones.

**Tres semanas antes de la reunión final**

- Entrega todas las notas de venta. Los gerentes se preparan para cerrar los libros.

A estas alturas los gerentes cierran los libros y se preparan para la reunión de liquidación. Deben sumar las columnas, controlar las cuentas y comparar los totales con los otros gerentes.

**Dos semanas antes de la última sesión**

**Cerrar los libros**

Los gerentes completan sus registros y se preparan para hacer la presentación final a la Asamblea de Socios.

**Reunión de liquidación de la Asamblea de Socios.**

La cooperativa determina si logró sus fines o no. También aprobará los excedentes a pagarse a los socios y cualquier contribución de caridad.

**Una semana antes de la sesión final**

**Lectura final de los registros**

Los gerentes correspondientes y el personal se reúnen para revisar los registros de la cooperativa, preparar la nómina final de pagos, escribir los cheques de los excedentes y completar otras tareas de último momento.

**Informe anual**

El comité debe completar el informe anual y preparar las copias y el envío de correo.

**Sesión final**

- La sesión final te dará la oportunidad de considerar las cosas que has aprendido, los problemas que tuvo la cooperativa y sus logros.

**Finalizadas las actividades podría ser capaz de ayudar a completar:**

- Reportes anuales de correspondencia.
- Distribuir excedentes y cheques de la planilla de pagos.
- Despachar o enviar por correo los informes anuales y otros documentos a las oficinas de la cooperativa.
- Limpieza de área de trabajo de su cooperativa, arriendo de útiles, etc. y disponer de material sobrante.

- Disponer el cierre de cuentas corrientes de acuerdo a las políticas locales.**



## LO QUE DIMOS Y LO QUE GANAMOS

### El espíritu emprendedor cooperativo

Cuando tu experiencia en La Cooperativa termine, tal vez pienses en tener tu propia empresa algún día. Ser socio de una cooperativa puede ser estimulante tanto desde el punto de vista personal como financiero. Pero una cooperativa nueva requiere de un trabajo duro e implica un alto riesgo de fracaso. Cerca de la mitad de las cooperativas que fracasan tienen cinco o menos años de vida.

¿Reúnes tú las condiciones para iniciar y mantener funcionando una cooperativa exitosa? El siguiente cuestionario te ayudará a responder esa pregunta.

#### TEST DE APTITUD EMPRENDEDOR COOPERATIVO:

Instrucciones: Marca la respuesta que mejor te identifique. Sé honesto contigo mismo.

1. ¿Eres emprendedor?  
 Yo tomo las decisiones de hacer las cosas. Nadie tiene que empujarme.  
 Si alguien me hace comenzar, yo puedo continuar sin problemas.
2. ¿Cómo te comportas con otras personas?  
 Me gusta la gente. Me puedo llevar bien con casi todos.  
 Tengo muchos amigos; no necesito de nadie más.
3. ¿Puedes dirigir a otros?  
 Puedo mover a mucha gente cuando empiezo algo.  
 Puedo dar órdenes si otro me dice qué hacer.
4. ¿Puedes asumir responsabilidades?  
 Me gusta hacerme cargo de las cosas y controlar que se hagan.  
 Me hago cargo si no hay remedio, pero prefiero que otro asuma las responsabilidades.
5. ¿Eres buen organizador?  
 Me gusta tener un plan antes de comenzar. Generalmente soy el que planifica cuando el grupo quiere hacer algo.  
 Lo hago muy bien si las cosas no se complican. En este caso renuncio.
6. ¿Eres buen trabajador?  
 Puedo trabajar todo lo que sea necesario. No me importa trabajar para conseguir lo que quiero.  
 Trabajo duro un tiempo, pero cuando me canso me aburro, abandono.
7. ¿Puedes tomar decisiones?  
 Si hace falta, puedo pensar claramente en casos de apuro, y por lo general todo me sale bien.  
 Lo puedo hacer si tengo mucho tiempo. Si tengo que pensar rápidamente, luego me parece que debía haber tomado otra decisión.
8. ¿Puede la gente confiar en lo que dices?  
 Seguro que sí. No digo cosas que no vaya a cumplir.  
 Trato de cumplir en casi todos los casos, pero algunas veces digo lo que resulta más fácil.



9. ¿Tienes perseverancia?

\_\_\_\_\_ ¡Nunca renuncio!

\_\_\_\_\_ Generalmente termino lo que comienzo, si marcha todo bien.

10. ¿Cómo es tu salud?

\_\_\_\_\_ ¡Nunca me enfermo!

\_\_\_\_\_ Tengo suficiente energía para la mayoría de las cosas que quiero hacer.

Ahora cuenta los tildes que pusiste.

¿Cuántos corresponden a la primera respuesta?

¿Cuántos corresponden a la segunda respuesta?

Si la mayoría de los tildes corresponden a las primeras respuestas, probablemente reúnas las condiciones para dirigir una cooperativa. En caso contrario lo más probable es que tengas más problemas de los que puedas manejar. Mejor busca un socio que tenga fortalezas donde tú muestras debilidades.

## INICIANDO TU PROPIA COOPERATIVA

El hecho de que tengas energía, que te guste trabajar con la gente y que tengas confianza en tu capacidad para dirigir tu propia cooperativa, no significa que vaya a ser fácil organizarla y operarla. Inclusive las cooperativas exitosas necesitan de varios años para que empiecen a dar excedentes.

Como primera medida, las Cooperativas se organizan para satisfacer necesidades comunes.

El comienzo requiere de una planificación muy cuidadosa. A continuación tienes algunas preguntas que te debes hacer si piensas convertirte en cooperativista.

### Los clientes: tienes que complacerlos

Ninguna cooperativa puede ser exitosa al menos que satisfaga a los consumidores. ¿Tendrá éxito tu cooperativa? ¿Habrà demanda por sus productos? Piensa cómo harás para atraer a los consumidores.

- ¿Existe necesidad de los productos que quiero vender?
- ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Dónde ubicaré mi cooperativa? ¿Cómo comercializaré mis productos?

Encontrar y conservar a los clientes es la llave del éxito de cualquier cooperativa. Un cooperativista sigue estas dos reglas, con muy pocas excepciones.

- Regla 1: El cliente siempre tiene razón.
- Regla 2: Si el cliente está equivocado ver la Regla 1.

### Dinero y Esfuerzo propio de cada miembro



El dinero o esfuerzo es la sangre de la economía. Se necesita para dar nacimiento a una empresa cooperativa y, una vez que está en marcha, se requiere para que siga funcionando.

Antes de comenzar o constituir tu propia cooperativa, tienes que responderte las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesito para iniciar mi cooperativa?
- ¿Cuánto dinero propio tengo para invertir?
- ¿Cuánto puedo pedir prestado?
- ¿Cuánto espero que sea la utilidad de mi Cooperativa?



## PREPARANDO LA SESIÓN DE LIQUIDACIÓN

En la sesión de liquidación se realizará una revisión del desempeño de La Cooperativa y se verá si obtuvo excedentes.

Compartiendo los años buenos y los malos, la industria muestra una utilidad promedio sobre las ventas del 3% al 16%. ¿Cómo se comportó tu empresa?

Las cooperativas que tienen ganancias determinarán el excedente que se les pagará a los socios. Algunas cooperativas suelen pagar premios a sus miembros o realizar donaciones de caridad.

---

### Los excedentes

Si una cooperativa tuviera que seguir operando debería retener una parte de las utilidades para financiar nuevas instalaciones y equipos. Es importante distinguir entre el monto realmente distribuido entre los socios y el rendimiento normal de un aporte. De lo contrario, los socios pueden tener un concepto incorrecto de utilidad.

Para una cooperativa que obtiene un 10% de rentabilidad, el informe anual debería incluir una aclaración como la siguiente:

El monto de \$110.000 que acompaña al informe incluye:

Devoluciones de la inversión original.

Excedente operativo.

Excedente por liquidación. (Estos fondos se hubieran retenido para el crecimiento de La Cooperativa si se hubiese continuado con las operaciones.)

---

### El informe anual

Luego de la sesión de liquidación, el Comité del Informe Anual trabajará para realizar los ajustes finales. Todas las cooperativas están obligadas por ley a realizar un informe anual a sus socios. Estos últimos, quieren saber qué ocurrió con sus aportes, si obtuvieron utilidades o pérdidas.

El informe anual de una cooperativa debe incluir una carta del gerente general de la empresa describiendo las experiencias de la cooperativa, tanto las buenas como las malas. Además el informe debe contener:

- Un balance.
- Un cuadro de utilidades y pérdidas.
- Una descripción de cómo se distribuirán los activos de la cooperativa: dividendos, donaciones, premios, etc.

También se debe realizar un reconocimiento a los miembros de La Cooperativa que contribuyeron al éxito. Muchos informes anuales de las cooperativas incluyen reportes de los distintos gerentes e información acerca de los mejores vendedores y otros ganadores de premios.



**Esta semana debe enviar a los socios:** la Convocatoria a la Asamblea de Liquidación, el ejemplar de la Memoria y Balance y el orden del día de la futura asamblea.



## EXPLORANDO LAS CARRERAS

Una de las preguntas que los adultos hacen muy frecuentemente a los niños es “¿Qué quieres ser cuando grande?” A los cinco años, los niños responden cosas que suenan a aventura o divertidas, como, estrella de cine, bombero o policía. Por supuesto algunos de estos niños se convierten en estrellas y policías. Pero muchos trabajan en una línea de armado, de técnicos, médicos, agentes de seguro e inclusive de empresarios y cooperativistas. Las elecciones y oportunidades son innumerables.

Por ejemplo, un estudio realizado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos señala más de 20.000 ocupaciones. Las siguientes actividades se pensaron para ayudarte a identificar tus preferencias e intereses y para desarrollar un breve resumen. También puedes practicar entrevistas con otros socios de tu cooperativa o con tu asesor.

Cuando empieces, considera lo siguiente:

- Todo trabajo contribuye con la sociedad.
- Todo individuo puede tener una carrera importante y que dé satisfacciones.
- Las opciones de carrera de una persona se desarrollan durante un largo período de tiempo.
- La gente sigue una carrera por distintos motivos, y puede ser útil para diferentes ocupaciones.
- Una persona puede tener varias carreras durante su vida.
- Cada carrera requiere de distintos conocimientos, habilidades y aptitudes; cada una de ellas requiere de una preparación especial.
- Una carrera generalmente requiere de un plan.
- Las condiciones de la economía nacional e internacional pueden afectar a las distintas ocupaciones y carreras.
- La gente se debe adaptar a los cambios del mundo.
- Cualquier carrera relaciona a muchos trabajadores y envuelve diferentes niveles de responsabilidad.
- La capacidad de una persona para relacionarse con un empleador, empleados y otros trabajadores afectará su carrera.

### **Identifica tus habilidades e intereses**

El éxito de una carrera es muchas veces simplemente el resultado de encontrar un trabajo que coincida con tus habilidades e intereses. Probablemente ya sepas cómo tu desempeño en las clases de matemáticas y de castellano influirá en la decisión de tu carrera, pero tal vez no hayas pensado acerca de tus hobbies y otras actividades cotidianas que te pueden ayudar a prepararte para tu carrera.

### **Responde las siguientes preguntas**

¿Cuáles son tus habilidades y talentos especiales, como por ejemplo, tocar un instrumento musical, hablar en público, practicar deportes, etc.?

¿Alguna vez has ocupado una posición de liderazgo?



Si la respuesta es positiva, ¿te gustó?

Explica

¿Cuáles son tus hobbies? (Estos te pueden dar un enfoque especial para decidir sobre tu carrera.)

---

¿Cuáles son tus asignaturas preferidas en el colegio?

---

¿Cuáles son las asignaturas que menos te gustan?

---

¿Qué responsabilidades tienes en tu familia?

---

¿Qué puestos has ocupado en un trabajo o empresa?

---

¿Cuáles son tus condiciones físicas? (Algunos trabajos requieren de una mayor energía física que otros. ¿Te gusta trabajar en la calle, o te gusta más un escritorio y un sillón confortable?)

---

Ahora que has identificado varias de tus condiciones e intereses trata de hacer una lista de las que te gustaría usar en tu trabajo.

1.

---

2.

---

3.

---

Finalmente, basándote en tus habilidades, intereses y experiencias, escribe dos razones de por qué una cooperativa te querría emplear.

1.

---

2.

---



## MIRANDO HACIA EL FUTURO

Ahora que has concluido tus operaciones de La Cooperativa, debes pensar acerca de las habilidades que has aprendido y su valor para tu futuro éxito.

También debes reflexionar sobre los conocimientos que has adquirido acerca de ti mismo y los demás.

*¡Felicitaciones por tu éxito!*

---

### **Tendrás que Tomar las Siguientes Decisiones**

¿Cómo utilizas las habilidades y conocimientos adquiridos en esta experiencia para que te ayuden en otros aspectos de tu vida?

¿Cuáles son los próximos pasos para prepararte para tus metas profesionales?



---

**SEMANA 10**

---

**Esta semana...**

- **Asamblea de Liquidación.**
  - **Cerramos un largo proceso.**
- 

### **ASAMBLEA DE LIQUIDACIÓN DE LA COOPERATIVA**

Los objetivos de esta sesión son:

Que los socios y directivos de La Cooperativa:

- Recibirán el informe final de la empresa a través de la lectura de la Memoria y Balance.
- Se distribuirán los excedentes.
- Se firmarán el Acta de liquidación de La Cooperativa.

Es muy importante que, antes de finalizar la semana 9, se aseguren que el documento de la Convocatoria a Asamblea de Liquidación, haya llegado a todos los socios de La Cooperativa y que haya recibido el ejemplar de la Memoria y Balance.

Previo al día concretado para realizar la sesión, su Asesor les deberá haber contado cómo se desarrollara la misma y de ser posible habrán hecho un ejercicio de representación para estar preparados.

