

- UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES  
FORMACIÓN Y GESTIÓN  
material para la capacitación de asesores de cooperativas

## *MANUAL DEL INSTRUCTOR*

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Malcolm Harper



**MATCOM**  
**Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas**

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

El Proyecto OIT-MATCOM ha preparado dos conjuntos de material para ayudar a la capacitación de asesores de grupos que proyecten establecer una cooperativa de trabajadores:

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES: LA DECISION DE SU ESTABLECIMIENTO

Y

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES: FORMACION Y GESTION

Las cooperativas de trabajadores actúan en el campo de la manufactura más bien que en el de la producción agrícola. Pero la distinción importante no es entre cooperativas agrícolas y no agrícolas, sino entre cooperativas de servicios y cooperativas de trabajadores.

Las cooperativas de servicios existen para prestar servicios de comercialización, suministros, alquiler de equipamiento, crédito y otros servicios similares a los socios, que generalmente son agricultores independientes. (Los manuales MATCOM relativos a las cooperativas agrícolas están concebidos para este tipo de cooperativas de servicios). Naturalmente, los trabajadores independientes (tales como carpinteros o sastres) pueden también formar cooperativas de servicios.

Por otra parte, la finalidad de las cooperativas de trabajadores no es proporcionar servicios a sus socios sino empleo. Los socios de una cooperativa de servicios son los propietarios de la misma, pero también compran y venden a su sociedad; los socios de una cooperativa de trabajadores también son propietarios de la empresa, pero trabajan para la misma.

El término "cooperativa de trabajadores" se ha elegido debido a que es el menos ambiguo para designar este tipo de organización. Otros términos también usados son "cooperativa de trabajo", "cooperativa industrial", "cooperativa de productores", "cooperativa de autogestión", "cooperativa de producción", "taller cooperativo".

La designación en sí no es importante; el elemento esencial no es la actividad determinada que se lleva a cabo, sino el hecho de que mientras que los socios de una cooperativa de servicios continúan ejerciendo su actividad económica independiente, los de una cooperativa de trabajadores son realmente empleados de ésta.

En muchos países ya hay una considerable experiencia en lo que se refiere a las cooperativas de servicios. La finalidad de los conjuntos de materiales de capacitación de MATCOM es generalmente enseñar técnicas de gestión más efectivas en organizaciones cuyos principios, problemas y actividades básicos son ya bien conocidos. Por el contrario, las cooperativas de trabajadores son menos frecuentes y por ello se necesita una más amplia capacitación en sus aspectos fundamentales. Es de esperar que los materiales didácticos complementarios que ha preparado ahora MATCOM ayuden en buena medida a satisfacer dicha necesidad.

EL PROGRAMA DE CAPACITACION1. Grupo objetivo

Este programa de capacitación está concebido para ayudar a la formación de asesores de cooperativas de trabajadores.

Mediante ligeras modificaciones, este programa también puede utilizarse para la capacitación de gerentes y futuros gerentes de cooperativas de trabajadores.

- En los ensayos de este material realizados en la práctica se halló muy útil incluir entre los participantes tanto a asesores como a gerentes de cooperativas en funcionamiento, dado que unos podían aprender de los otros.

Sin embargo, es muy importante tener una noción clara de las diferentes funciones de asesores y de gerentes. Como resulta evidente del material aquí reunido, una de las condiciones más importantes para el éxito es que los socios de las cooperativas de trabajadores adopten sus propias decisiones y administren sus propias empresas. Un asesor externo puede encontrar más fácil tomar decisiones en nombre de los socios, confiando en sus propios conocimientos, pero si así lo hace el resultado será casi inevitablemente el fracaso. Lo que debe hacer es ayudar y guiar a los socios para que tomen sus propias decisiones.

2. Finalidad

La finalidad de este programa de capacitación es preparar a los asesores de cooperativas de trabajadores para que ayuden a los socios de éstas a establecer y administrar más eficientemente una tal organización, y para que capaciten, a su vez, a dichos socios de modo que puedan realizar tales actividades por sí mismos. (Si los asesores van probablemente a trabajar con grupos que aún no han constituido una cooperativa, deben en primer lugar seguir el curso introductorio de MATCOM titulado "Una cooperativa de trabajadores: La decisión de su establecimiento").

### 3. Objetivos

El curso de capacitación descrito en este Manual consta de 13 lecciones (véase la pág XIII). Brevemente resumidos, los objetivos de dichas lecciones son capacitar a los participantes para:

- identificar las características típicas de una cooperativa de trabajadores, y las causas más comunes de su fracaso;
- desempeñar un rol adecuado como asesores externos en las etapas iniciales de una cooperativa de trabajadores;
- asesorar y obtener de las futuras cooperativas de trabajadores un plan de acción simple pero completo que les permita financiarse y comenzar sus funciones de una manera efectiva;
- asesorar y ayudar a los socios de una cooperativa de trabajadores a comercializar y vender sus productos;
- asesorar y ayudar a los socios de cooperativas de trabajadores en formación o ya existentes en la selección y adquisición de locales, equipos y materiales adecuados;
- aconsejar y ayudar a los socios de cooperativas de trabajadores a evaluar su capacidad de producción, fijar precios óptimos y elegir la mejor actividad económica para sus sociedades.
- asesorar y ayudar a los socios de cooperativas de trabajadores en la gestión de sus finanzas en forma efectiva;
- ayudar a los socios de las cooperativas de trabajadores a identificar fuentes de financiación adecuadas;
- preparar y usar eficazmente los informes de las situaciones financieras y de operaciones de las cooperativas de trabajadores;
- que los socios de las cooperativas de trabajadores estén conscientes de la necesidad de establecer procedimientos efectivos y apropiados para la toma de decisiones;
- evaluar la situación de una cooperativa de trabajadores moribunda, a fin de identificar las razones del fracaso y, si es posible, recomendar y asesorar con respecto a las soluciones apropiadas;

- asesorar y ayudar a los socios de las cooperativas de trabajadores a planificar y presupuestar para el futuro;
- definir una tarea específica que los participantes se comprometerán a realizar al regresar a su trabajo, y a la cual aplicarán lo aprendido en este curso.

#### 4. Duración y estructura de las lecciones y utilización del material didáctico

Para cada lección se suministra el material siguiente:

- una guía para el instructor (páginas amarillas) que indica el objetivo de la lección, una estimación del tiempo necesario y un "plan" completo de la lección que incluye instrucciones sobre cómo debe desarrollarse la enseñanza;
- impresos (páginas blancas) con todos los ejercicios, estudios de caso, formularios, etc. que deben reproducirse para su distribución a los participantes.

El curso contenido en este Manual puede completarse entre 25 y 35 horas de trabajo en clase, dependiendo del número de participantes y del ritmo a que se imparta la enseñanza.

**NOTA:** El curso descrito en este Manual puede combinarse muy útilmente con el curso introductorio titulado "Una cooperativa de trabajadores: La decisión de su establecimiento", para formar un curso único. En tal caso deben omitirse la lección 13 (Compromiso de actuación) del curso introductorio y la lección 1 (Introducción) de este curso.

Si el curso contenido en el presente Manual se imparte independientemente del introductorio, puede ser útil para el instructor usar partes de las lecciones 1, 2 y 3 de dicho curso introductorio para completar la lección 1 del presente curso.

Los instructores pueden preferir utilizar sólo una parte del Manual, algunas lecciones individuales o inclusive partes de algunas lecciones: tienen plena libertad para emplear el sistema que prefieran. Pueden integrarse ciertos elementos de este Manual con otros materiales, o ser modificados y utilizados de la manera que

el instructor considere más conveniente. Cada instructor debe esforzarse por tratar este material como si fuera obra suya; en efecto, partes enteras del mismo deberán modificarse para ajustarlas a las situaciones, reglamentos, monedas, etc. locales. Asimismo, los instructores pueden estimar que otros ejemplos y estudios de caso son más apropiados que los aquí expuestos y deben substituirlos sin vacilación. Todo manual MATCOM se presenta deliberadamente en forma de carpeta de hojas intercambiables que permiten esas modificaciones; el usuario puede - y aun debe - hacer notas marginales, enmendarlo y mejorarlo continuamente.

#### 5. Enfoque y métodos para la capacitación

Este programa se funda en las premisas de que la capacitación es costosa y que los fondos para la misma son escasos. La capacitación es pues, una inversión que, si no produce resultados concretos, hubiera sido más útil emplear esos fondos para otros fines.

Al regresar a sus puestos de trabajo después del curso de capacitación, los participantes deberían mostrar resultados concretos. A fin de prepararlos para ello, en este Manual se hace apenas referencia a teorías; el método de enseñanza es altamente participativo, y los problemas con que los asesores y los socios de las cooperativas de trabajadores se enfrentan cotidianamente se han traducido, en la mayor medida posible, en estudios de caso y ejercicios realistas que los participantes tienen que resolver. Trabajando en grupos o individualmente, los participantes aprenderán ayudándose mutuamente y con la asistencia del instructor, quien actuará como alguien que facilita el aprendizaje, procurándose así que los participantes cumplan mejor sus funciones cuando regresen a sus puestos de trabajo.

Todo participante, aunque no tenga experiencia en la labor de asesoramiento o de administración de una cooperativa de trabajadores, puede ofrecer ideas y sugerencias útiles a sus compañeros; el material contenido en este Manual está concebido para ayudar a los instructores a "extraer" esas ideas y sugerencias. Si se consigue que cada participante, al terminar el curso, lleve consigo esos conocimientos acumulados y aportados por sus condiscípulos - aun sin



contribución alguna del instructor o de este material didáctico - ya se habrá alcanzado mucho.

La última lección, relativa al "compromiso de actuación" tiene por objeto servir de "puente" entre el curso y la labor de los participantes en sus puestos de trabajo. Las lecciones han debido ser lo más próximas posible a la realidad de esas labores, y la lección final ayudará a los participantes, asistidos por sus compañeros y por el instructor, a establecer un plan concreto de actuación que se comprometerán a poner en ejecución cuando retornen a sus puestos de trabajo.

#### 6. Preparación del material de capacitación

En este curso se desarrolla una serie de ejercicios que tratan de la formación y gestión de una sociedad hipotética: una cooperativa de carpinteros.

La carpintería se ha elegido como actividad de nuestra cooperativa hipotética debido a que hay carpinteros en todas partes y a que ya se han constituido numerosas cooperativas de esa índole. Si hubiera otra actividad profesional mejor conocida por los participantes, o si fuera mucho más probable que las cooperativas a las que ellos han de asesorar desarrollaran otras actividades, los ejercicios deberán ser modificados en consecuencia.

Las cooperativas de mujeres son cada día más comunes, y a menudo exitosas. En caso de que los participantes tengan que asesorar a tales grupos, la serie de ejercicios y estudios de caso deberá ser escrita completamente de nuevo.

Si es posible, los participantes deberán visitar un taller de carpintería (o de la actividad que se considere necesario utilizar en los ejercicios y estudios de caso) para que se formen una idea de las tareas involucradas en esa actividad.

Las disposiciones aplicables a las cooperativas, así como los estatutos de las mismas, varían considerablemente de un país a otro; el instructor debe obtener copias de los documentos pertinentes y

asegurarse de que los participantes comprenden plenamente las cuestiones relativas a estos aspectos.

Los ejercicios (páginas blancas) constituyen una parte importante del material de capacitación. Se pueden reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta, una vez efectuadas las modificaciones necesarias. Pueden reproducirse mediante cualquier procedimiento disponible: multicopiadora, impresión offset, fotocopia, etc.

El único elemento de equipo absolutamente imprescindible es un pizarrón.

En las guías para las lecciones se incluyen sugerencias sobre medios visuales auxiliares. Si se dispone de rotafolios (flipcharts) o retroproyectores (overhead projectors), el instructor debe preparar de antemano el material que ha de presentar por medio de los mismos. Si no dispone de tales medios, siempre puede recurrir al pizarrón.

#### 7. Las lecciones especiales y las visitas de estudio.

Si es posible, se debe invitar a alguien que posea un detallado conocimiento de las disposiciones legales aplicables a las cooperativas de trabajadores para que imparta una lección en este curso, de preferencia hacia el final del mismo, cuando los participantes sean ya capaces de plantear preguntas apropiadas. Dicha lección impartida por un experto debe dedicarse principalmente a responder a tales preguntas (preparadas de antemano si es necesario) más que en un monólogo del profesor.

En la mayoría de los países existen numerosos planes y programas de ayuda a las cooperativas de trabajadores y de otro carácter y es evidentemente esencial que los asesores de cooperativas tengan pleno conocimiento de los mismos.

Debe invitarse a representantes de los organismos que faciliten tal ayuda a que visiten el curso en ocasiones apropiadas y respondan a preguntas sobre qué requisitos hubiera debido cumplir la cooperati-

va de carpinteros para beneficiarse de los programas de ayuda que administran tales organismos.

Si es posible, se debe reunir un grupo de representantes de organismos de ayuda para que expliquen a los participantes la amplia gama de posibilidades de asistencia existentes. Si pudiera parecer, como puede ser el caso, que existe cierta duplicación de actividades de esos organismos, señale a los participantes que la competición entre las organizaciones que tienen como objetivo ayudar a las cooperativas de trabajadores redundará necesariamente en beneficio de éstas.

En algún momento del curso conviene organizar una visita a una cooperativa de trabajadores que funcione realmente. Debe advertirse de antemano a los participantes que observen particularmente lo siguiente:

- ¿Parecen tener conciencia los socios que llevan a cabo las tareas reales de producción de que, finalmente, ellos poseen y controlan la cooperativa? ¿O se comportan como asalariados comunes? (Esto puede investigarse mediante discretas preguntas y cuidadosas observaciones de la actitud de los socios trabajadores).
- ¿Se comportan los encargados de la gerencia como dirigentes de un equipo o como directores autocráticos? (También en este caso, los participantes deben observar como van vestidos, el mobiliario de sus oficinas, la manera en que hablan al personal y su buena disposición a hacerse cargo de tareas manuales sencillas).
- ¿Parece hallarse bien administrada la empresa? (Las mejores indicaciones se obtienen mediante la observación del almacenamiento de materiales, la disposición del equipo y maquinaria y del trabajo en proceso de realización, el buen orden en los escritorios y archivos, y la atmósfera general en la cooperativa en su conjunto).

Después de tal visita, los participantes deben expresar sus impresiones y discutir de qué manera pueden las cooperativas de trabajadores evitar cometer errores y emular a otras sociedades exitosas que les sean conocidas.

## 8. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo sólo exige unos minutos de preparación para cada lección. Pero esto no es así.

El instructor debe realizar todos los preparativos descritos a continuación antes de iniciar la labor de instrucción basada total o parcialmente en este material:

- a. Lea cada lección cuidadosamente para tener la seguridad de que comprende bien el contenido y tiene una idea clara de lo que se debe procurar que sucedá durante la clase.
- b. Compruebe todos los cálculos para tener la certeza de que comprende bien las operaciones. Procure prever los errores que es probable que cometan los participantes, así como las diferentes soluciones que puedan proponer y que quizás no sean erróneas y merezcan ser consideradas.
- c. Examine los estudios de caso y procure prever todos los análisis y respuestas posibles que puedan sugerir los participantes.
- d. Obtenga y anote en el Manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones que se traten en la lección.
- e. Prepare un plan de la lección completa, procurando calcular aproximadamente los minutos necesarios para cada sección de la misma e introduciendo las modificaciones adecuadas para ajustarse al tiempo de que se disponga. Pero no se debe considerar obligatoria la duración que se sugiere al comienzo de cada lección.

## 9. Actuación del instructor en la clase

Al utilizar el material didáctico contenido en este Manual, el instructor deberá esforzarse por ajustarse a las indicaciones siguientes:

- a. Ubique los asientos de los participantes de manera que cada uno de ellos pueda ver la cara del mayor número posible de los demás: los asientos no deben disponerse en filas de modo que los ocupantes solo puedan ver la cara del instructor.

- b. Procure que la estructura de cada lección quede claramente fijada en la mente de los participantes; haga un resumen de dicha estructura al comienzo de la lección y ajústese a ella durante la misma o explique las posibles divergencias; haga finalmente un resumen de la lección al terminar la clase.
- c. Tenga bien presentes todos los puntos que desea enseñar, sin olvidar en ningún momento que la finalidad del curso es que los participantes apliquen lo aprendido cuando regresen a sus puestos de trabajo.
- d. Aplique cierta flexibilidad, no ajustándose estrictamente al material del Manual e introduciendo cambios en los enfoques en función de lo que puedan sugerir los propios participantes.
- e. Siempre que sea posible, evite imponer a los participantes cómo son o deben ser las cosas; en una lección satisfactoria, mediante hábiles preguntas se puede conseguir que ellos mismos deduzcan las respuestas y soluciones.
- f. Cuando no consiga que los participantes deduzcan las respuestas adecuadas, no considere que es culpa de ellos sino un fallo de usted mismo. Debe persistir interrogando de diversas maneras, ofreciendo pistas, etc., y únicamente indicando la solución cuando hayan fallado todos los demás métodos.
- g. El silencio es un arma. Si nadie contesta a una pregunta, espere 20 ó 30 segundos hasta que, para romper el silencio, alguien aventure una respuesta.
- h. Evite, en la medida de lo posible, hablar usted mismo. Las sugerencias y discusiones de los participantes deben ocupar tres cuartas partes del tiempo de la lección: el instructor debe limitarse a preguntar, escuchar y dirigir la discusión, en vez de hablar él mismo. (Cuanto más hable usted, más revela su propia inseguridad o ignorancia en la materia, pues indica que no se arriesga a que le hagan preguntas u observaciones a las que no pueda contestar).
- i. Nunca se debe ridiculizar una respuesta o sugerencia de un participante: siempre se debe encontrar algún aspecto valioso, e incluso el simple hecho de que se haya propuesto merece alabanza.

- j. Si el instructor no puede responder a una pregunta de un participante o comentar sobre una sugerencia (e incluso cuando pueda hacerlo) debe pedir a otro participante que responda o comente la pregunta o sugerencia. El instructor no es una fuente infalible de conocimientos sino alguien que facilita el aprendizaje.
- k. Siempre que sea posible escriba en el pizarrón las mismas palabras que hayan usado las participantes, no las que aparecen en el Manual, aunque éstas sean más precisas.
- l. Esté preparado a actuar como "abogado del diablo", pues, por lo general, no hay soluciones totalmente acertadas o erróneas para los problemas de gestión y los participantes deben conocer los dos aspectos contrarios de cada cuestión.
- m. Si los participantes parecen seguir una dirección muy diferente de la que se sugiere en el Manual, el instructor no debe oponerse abiertamente a ello, ya que dicha nueva orientación puede ser tan útil o más que la sugerida para la lección.
- n. Estimule a hablar a los silenciosos y, cuando sea necesario, imponga silencio a los que hablen demasiado.
- o. Cerciórese de que todos comprenden lo que sucede en la clase; evite que la discusión sea monopolizada por los que comprenden de lo que se trata.

#### 10. Después del curso

El instructor debe procurar comunicarse con cada uno de los participantes, bien en persona o por correspondencia, unos seis meses después de concluido el curso a fin de determinar hasta qué punto aquéllos consiguen aplicar lo aprendido y están poniendo en ejecución su compromiso de actuación. Si no lo han logrado, la culpa no es de ellos sino del curso. Bien puede ser que la labor de capacitación haya sido ineficaz, que los participantes no hayan sido adecuadamente seleccionados, o que el instructor no haya conseguido reconocer los problemas que les impedirían a aplicar lo aprendido durante el curso.

INDICE

Materia/Lección 1	:	Introducción
Materia/Lección 2	:	La iniciativa
Materia/Lección 3	:	El plan
Materia/Lección 4	:	El mercado y la comercialización
Materia/Lección 5	:	Locales, equipos y materias primas
Materia/Lección 6	:	Cálculo de precios y selección de productos
Materia/Lección 7	:	Gestión financiera
Materia/Lección 8	:	Fuentes de financiación
Materia/Lección 9	:	La gestión de los fondos
Materia/Lección 10	:	Organización y decisiones
Materia/Lección 11	:	Diagnostico y soluciones
Materia/Lección 12	:	Planificación para el desarrollo
Materia/Lección 13	:	Compromiso de actuación

materia

**1**

**Introducción**



LECCION 1INTRODUCCION

Objetivo: Asegurarse de que todos los participantes tengan una clara idea de lo que es una cooperativa de trabajadores y cuáles son las causas más comunes de fracaso.

Duración: De dos horas a dos horas y media.

Material: Estudios de caso: "Diferentes tipos de cooperativas" y "¿Por qué fracasaron?"

Guía para el instructor:

- 1) Después de una breve introducción recuerde a los participantes que hay una gran confusión acerca de qué es realmente una cooperativa de trabajadores. La mejor forma de estar seguro es no discutir de definiciones técnicas, sino citar varios ejemplos y decidir si son o no son cooperativas de trabajadores.

Distribuya la parte A de los estudios de caso y otorgue hasta 15 minutos a los participantes para completar el ejercicio. Asegúrese de que trabajen solos y de que no discutan sus conclusiones con sus compañeros, ya que es fundamental que, desde el comienzo de este programa, cada participante en particular entienda claramente qué es una cooperativa de trabajadores.

- 2) Pregunte a cada participante sucesivamente qué clase de empresa corresponde a cada caso. No indique en esta etapa si la respuesta es correcta o equivocada. Confeccione una lista de respuestas en el pizarrón/retroproyector, presentando en lo posible una tabla de la siguiente forma:

<u>Caso</u>	<u>Cooperativa de trabajadores</u>	<u>Cooperativa de servicios</u>
A		X
B		X
C	X	
D		X
E		X

Si todos los participantes han identificado correctamente el caso C como la única cooperativa de trabajadores, no es necesario dedicar tanto tiempo a la discusión de los otros tipos de actividades. Si alguno ha manifestado incorrectamente que A, B, D o E son también cooperativas de trabajadores, asegúrese mediante una discusión de que ellos entiendan por qué éstas no lo son, utilizando otros ejemplos donde sea necesario, para que en esta etapa se aclaren todas las dudas existentes.

A es una cooperativa de servicio porque los tejedores continúan produciendo independientemente y utilizan la cooperativa para que les proporcione un servicio de comercialización, es decir que no son empleados de la cooperativa.

Como en el caso anterior, en B cada comerciante constituye una empresa independiente, es decir que se trata de una cooperativa de suministro que no los emplea.

C es realmente una cooperativa de trabajadores. Los socios son los dueños de la cooperativa y la dirigen, pero también son empleados de la misma.

D es una cooperativa de servicios. Los consumidores se han unido para formar una cooperativa con el fin de les sean ofrecidos bajos precios y mejor calidad. La cooperativa no constituye una fuente de ingresos, pero permite a los socios hacer uso de su dinero de una manera más eficiente.

E es una cooperativa de servicios cuyos socios no son sus empleados, y los empleados no son propietarios. Las actividades ganaderas de los socios también constituyen empresas independientes.

Existen muchos términos diferentes para describir las cooperativas tales como el grupo de los zapateros en el caso C. Estos términos comprenden los siguientes:

- Cooperativa de trabajadores.
- Cooperativa de producción.

- Cooperativa de trabajo.
- Cooperativa de autogestión.
- Cooperativa de productores.
- Cooperativa industrial.
- Taller cooperativo.

La terminología no es importante; lo realmente importante es entender exactamente qué tipo de cooperativas constituye el objetivo de este curso.

El término "cooperativa de trabajadores" que se emplea en este Manual puede ser reemplazado por cualquier otro que sea regionalmente apropiado, siempre que todos los participantes entiendan claramente qué significa.

3) Divida a los participantes en parejas. Otorgue un total de 10 minutos: 5 minutos para que cada uno de una pareja explique al otro lo siguiente:

- ¿Cuál ha sido su experiencia con las cooperativas de trabajadores?
- ¿Qué ha aprendido de esta experiencia?
- Si no tiene experiencia práctica, ¿cuál es su actual opinión acerca de las cooperativas de trabajadores?
- ¿Qué espera aprender en este curso?

Dé la oportunidad a cada participante de presentar muy brevemente al resto de la clase sus respuestas y las de su compañero de pareja.

Resuma las respuestas en el pizarrón/retroproyector. En muchos países, la experiencia con cooperativas de trabajadores no ha sido favorable. Si los participantes presentan una imagen bastante negativa, poniendo énfasis en la mala gestión de las cooperativas, en la falta de apoyo oficial y también en la decadencia general, recalque que sus responsabilidades como asesor de cooperativas con-

sisten en ayudarlas a superar estos problemas, no dándoles hechas las soluciones, sino ayudándolas a actuar como empresas autónomas, como muchas otras.

Señale que cada participante aporta al curso una capacidad específica, práctica o teórica, que es de valor para todo el grupo. Haga hincapié en que aprenderán compartiendo ideas y experiencias, y que los instructores y el material didáctico son solo catalizadores para incentivarlos a realizar esta tarea en común.

Revise rápidamente el calendario y horario de clases y explique de qué modo los diversos temas corresponden a las expectativas de los participantes y, si fuera necesario, discuta las modificaciones que se podrían hacer.

- 4) Divida a los participantes en grupos de no más de cinco personas cada uno. Distribuya una copia de "¿Por qué fracasaron?" a cada participante y otorgue a los grupos hasta 45 minutos para completar la tarea. Convoque nuevamente a la clase y pida a un representante de cada grupo que resuma, muy brevemente, las causas del fracaso de cada una de las once cooperativas.

En este ejercicio no hay respuestas enteramente correctas o erróneas. Sin embargo, los grupos pueden estar de acuerdo en los siguientes aspectos:

Cooperativa A - Las Autoras Alfa:

- Las asociadas no tenían una necesidad común concreta para mantenerse fieles a la cooperativa.

Cooperativa B - La Cantera Beta:

- No había mercado para los productos de la cooperativa.

Cooperativa C - Las Cerveceras Contentas:

- La cooperativa carecía de dirigentes.

Cooperativa D - Los Constructores Delta:

- La cooperativa estaba mal administrada por razones políticas.

Cooperativa E - La Cooperativa de Artesanas Epsilon:

- La cooperativa recibió ayuda en "exceso".

Cooperativa F - Las Secretarias Fiables:

- Las asociadas no constituían un grupo homogéneo en cuanto a su condición socio-económica.

Cooperativa G - El Taller de Laminación Gamma:

- La cooperativa carecía de una gerencia eficaz.

Cooperativa H - Los Mecánicos Humildes:

- Los socios no tenían los conocimientos necesarios para realizar la tarea.

Cooperativa I - La Cooperativa Textil "Irlanda":

- La cooperativa de trabajadores carecía de un adecuado capital de trabajo.

Cooperativa J - Los Tejedores Joviales:

- Los socios no fueron capaces de ajustarse a los cambios de la moda.

Cooperativa K - Los Hilanderos de Fibras "Kenia":

- El objetivo de los socios realmente había sido obtener subsidios y no satisfacer sus propias necesidades de empleo remunerativo.

- 5) Pida a los participantes que comparen las causas de los fracasos de cada una de las once cooperativas de trabajadores en una lista de control de preguntas que ellos y otras personas puedan utilizar al considerar las propuestas de creación de cooperativas.

Obtenga sugerencias y confeccione una lista similar a la siguiente:

- ¿Tienen los futuros socios una necesidad común e importante que la cooperativa pueda satisfacer?

- ¿Existe un mercado para sus productos?
- ¿Cuentan con un buen dirigente?
- ¿Son conscientes de los riesgos que implica ser "utilizados" por intereses específicamente políticos u otros ajenos a la cooperativa?
- ¿Constituye la cooperativa una idea propia de los futuros socios? ¿Son éstos independientes y autónomos?
- ¿Forman los futuros socios un grupo razonablemente homogéneo?
- ¿Serán capaces de administrar eficazmente la cooperativa?
- ¿Podrá la cooperativa obtener recursos financieros adecuados?
- ¿Es factible que los futuros socios sean capaces de responder naturalmente a los cambios tecnológicos y de mercado?
- ¿Están realmente motivados por su necesidad de obtener empleo?

6) Solicite a los participantes que hayan asesorado ya a nuevas cooperativas de trabajadores que establezcan una relación entre esta lista de control y sus propias experiencias:

- ¿Habrían podido los participantes responder afirmativamente a todas o a la mayoría de las preguntas anteriores acerca de las cooperativas que tuvieron éxito, si hubiesen sido formuladas en una etapa inicial?
- ¿Las respuestas negativas a cualquiera de estas preguntas, habrían sido útiles advertencias acerca de la posibilidad de fracaso?
- ¿Le habría sido útil al asesor la lista de control para recomendar ayuda adecuada en una etapa inicial?

Puntualice que las respuestas negativas no necesariamente indican fracasos inevitables:

- En algunos casos, es probable que el asesor pueda solucionar los problemas sugiriendo una capacitación adecuada o aconsejando otras medidas.

- En algunos casos, las respuestas negativas se pueden emplear como advertencias con objeto de preparar a los futuros socios para enfrentar eventuales problemas.

Recuerde a los participantes que la mayoría de las cooperativas de trabajadores fracasa, igual que la mayoría de cualquier otro tipo de empresa, y haga hincapié en que su tarea es reducir al máximo el riesgo de fracaso de la siguiente manera:

- Reconociendo situaciones en las que parezca haber pocas probabilidades de éxito, evitando de esta manera un asesoramiento y ayuda no apropiados.
- Detectando dificultades futuras lo más pronto posible a fin de sugerir soluciones adecuadas.

Diferentes tipos de cooperativas

Lea los siguientes resúmenes acerca de empresas que en su totalidad son cooperativas, y escriba en la línea de puntos, al final de cada caso, si se trata de una cooperativa de trabajadores o, en caso negativo, qué tipo de cooperativa es.

- A. Un número de tejedores independientes se dieron cuenta de que no podían por sí solos producir suficiente género para atraer a los grandes compradores, quiénes pagaban los mejores precios. Reunieron fondos propios o tomados a crédito, adquirieron locales para depósitos y contrataron personal para recoger de los telares los géneros y venderlos.

.....

- B. En una cierta provincia les era difícil a los comerciantes minoristas competir con los grandes supermercados, que podían comprar en mayores volúmenes. Decidieron unificar sus pedidos para poder obtener de los proveedores los mejores precios y una más rápida entrega. Formaron una organización para negociar, almacenar y entregar las mercaderías a sus respectivos locales comerciales.

.....

- C. Cierta número de zapateros encontraban muy difícil trabajar individualmente, de manera que decidieron unirse y trabajar colectivamente en el mismo taller. Conjuntamente compraban sus materiales de trabajo y herramientas y vendían los zapatos ya terminados. Fijaban sus propios salarios a partir de los ingresos de la empresa.

.....



D. En una determinada ciudad, un grupo de operarios estaban descontentos con los altos precios y la baja calidad de los artículos de consumo ofrecidos por los comerciantes locales. Consiguieron fondos, alquilaron locales, adquirieron mercancía y pusieron en marcha una empresa para satisfacer mejor sus necesidades. Distribuyeron los beneficios de la misma de acuerdo con el monto de las compras que habían realizado en la tienda.

.....

E. Un grupo de granjeros decidieron unirse para poner en marcha un matadero. Invirtieron dinero, solicitaron préstamos y emplearon un gerente y algunos obreros. La empresa compró el ganado a esos granjeros, y cuando el matadero produjo excedentes, los repartieron en proporción con la cantidad de ganado que cada granjero había entregado.

.....

¿Por qué fracasaron?

Lea los siguientes casos, identifique la principal causa de fracaso en cada uno de ellos, y describa tal causa en el espacio en blanco que aparece al pie de cada párrafo.

A. Las Autoras Alfa

Un grupo de escritoras que habían tenido cierto éxito como autoras de libros, artículos y cuentos, pensaron que debían unirse para expresar sus sentimientos comunes y de solidaridad colectiva. Constituyeron una cooperativa de editoras y confiaron sus obras a esta nueva organización, en lugar de hacerlo con los editores que tenían anteriormente. La nueva cooperativa encontró excelente acogida en la prensa, pero las asociadas se interesaban principalmente por la labor de escribir y muy poco por la administración de la sociedad. Aunque una de ellas era la gerente, le interesaba más escribir cuentos que dirigir convenientemente la firma editora; además comprendió que había poco entusiasmo entre sus colegas.

Después de varios meses algunas de las asociadas comenzaron a negociar una vez más con sus editores originales, a quienes les confiaron sus trabajos nuevamente, ya que los editores estaban mejor organizados y las autoras no tenían que ocuparse de la labor de gestión. Después de un año aproximadamente la cooperativa cesó sus actividades totalmente.

.....

B. La Canteras Beta

Una zona lejana y fundamentalmente rural disponía de pocos recursos naturales. Un geólogo descubrió piedra para construcción de alta calidad en la ladera de la montaña, cerca del único camino que atravesaba la zona. Un grupo de desempleados constituyeron una cooperativa de trabajadores para explotar la cantera. Aprendieron a dinamitar y cortar la piedra y pronto produjeron grandes cantidades

de bloques de piedra que colocaban en pilas ordenadas al borde de la cantera. Desafortunadamente, había otras canteras más cerca de los principales centros de actividad económica y, debido a la pobreza de la zona circundante, las pocas construcciones que se hicieron eran de adobe o de hierro corrugado. Se realizaron una o dos ventas para la construcción de edificios oficiales, pero eventualmente la cooperativa se quedó sin fondos y cesó sus operaciones comerciales porque quedaron en la cantera muchos bloques sin vender.

.....

### C. Las Contentas Cerveceras

Las cerveceras de un barrio nuevo eran famosas por la calidad de la cerveza que fabricaban y por su obstinada independencia. Les resultaba difícil trabajar debido al continuo hostigamiento por parte de las autoridades de la ciudad, que intentaban imponer reglas sanitarias y fiscales poco convenientes para sus operaciones en menor escala.

Decidieron unirse para obtener apoyo político y proteger su medio de vida. Después de una o dos reuniones formaron una cooperativa de trabajadores y al principio fueron recibidas con respecto por parte de las autoridades, de manera que se le advirtió a la policía que desistiera de su actitud persecutoria. Sin embargo, para las asociadas era muy difícil ponerse de acuerdo sobre una política común y mantenían largas reuniones, discusiones y debates sin llegar a ninguna conclusión. Una de las asociadas entrevistaba a un político; otra negociaba con otro político; y varias de ellas trataban de vender la producción total de la cervecería colectiva a diferentes clientes a distintos precios.

Después de algunos meses, las asociadas perdieron gradualmente interés y volvieron a sus tradicionales métodos de trabajo; por consiguiente, la cooperativa de cerveceras cesó sus actividades.

.....

D. La Sociedad Cooperativa de Constructores Delta

Un grupo de albañiles y encofradores desempleados fueron alentados por un político local para formar la Sociedad Cooperativa de Constructores Delta. Se les ofreció contratos para construir edificios gubernamentales y para grandes proyectos de desarrollo de terrenos baldíos. Contrataron varios cientos de desocupados que normalmente deambulaban por la ciudad y que a menudo eran el núcleo de agitaciones políticas.

El político que había puesto en marcha la cooperativa comprendió que la misma dependía totalmente de él. Entonces dio a entender a los directivos que si ellos no movilizaban a los trabajadores para intimidar sus oponentes en el momento de la elección, no recibirían más contratos. Algunos asociados estuvieron de acuerdo, otros no; y la cooperativa se disolvió debido a disputas de tipo político.

.....

E. La Cooperativa de Artesanas Epsilon

El gobierno y algunas instituciones extranjeras de ayuda estaban interesadas en preservar la tejeduría artesanal tradicional de una cierta zona rural. Se alentó a las pocas mujeres que aún continuaban este arte a formar una cooperativa de trabajadores. La materia prima necesaria se importaba del extranjero y las mercaderías se vendían a turistas y a empresas comerciales extranjeras.

La mayoría de las mujeres eran analfabetas y una voluntaria extranjera tenía a su cargo la mayor parte de la gestión de la empresa. La cooperativa se instaló en un atractivo edificio pagado por el gobierno. Frecuentemente llegaban delegaciones visitantes del exterior. Toda vez que surgía algún problema siempre encontraban alguien que lo resolviera. Si se quedaban sin recursos financieros, los obtenían de entidades que estaban dispuestas a ayudarlas. Así mismo obtenían las materias primas a veces sin que se las cobraran a la empresa. Las mercaderías terminadas, de cualquier calidad que

fueran, siempre se podían vender a personas de buena voluntad dispuestas a comprar.

Sin embargo, después de un tiempo cesó la ayuda extranjera y el Gobierno pareció perder interés. Las asociadas no tenían idea de cómo administrar la cooperativa y ésta pronto se disolvió.

F. Las Secretarías Fiables

Cuando en una determinada ciudad una gran compañía cerró sus puertas, dos o tres de sus secretarías más experimentadas perdieron su empleo. Entonces pensaron que les gustaría más dirigir su propia empresa en vez de ser secretarías de otros directivos. Estimularon a varias jóvenes recientemente graduadas de secretarías en el colegio local para que se unieran a ellas y constituyeron así una cooperativa de trabajo de secretarías.

Lograron conseguir trabajo de la universidad local, del gobierno y de empresas privadas, pero después de algunos meses, las asociadas menos experimentadas se quejaron de no estar suficientemente remuneradas. Las promotoras de la cooperativa argumentaban que era lógico que las asociadas más cualificadas ganaran más, ya que trabajaban mucho más rápido, tenían mucha más experiencia y habían sido las iniciadoras del grupo. Finalmente, la cooperativa se disolvió debido a tal desacuerdo y las asociadas comenzaron a buscar trabajo por su cuenta.

.....

G. El Taller de Laminación Gamma

Un pequeño taller de laminación estaba a punto de cerrar sus puertas porque la familia dueña del mismo y que lo dirigía había perdido interés en continuar la tarea. Los trabajadores decidieron hacerse cargo del taller y crearon una cooperativa de trabajadores. Fueron asesorados y estimulados por la Dirección de Cooperativas.

Como los propietarios anteriores simplemente se sentaban en las oficinas y recogían las ganancias, los obreros estaban seguros de que ellos podrían llevar adelante la empresa.

Los clientes aceptaron continuar comprando en el taller bajo la nueva firma y no hubo problemas técnicos. Sin embargo, después de un tiempo, a pesar de los arreglos realizados con el banco, fueron escaseando los fondos. Nadie sabía quién debía a quién, no se habían pagado los repuestos ni las materias primas y, por lo tanto, cesaron los suministros de las mismas. Uno o dos clientes negaron haber recibido sus mercaderías y no había ningún documento que lo comprobara.

Debido a estos problemas el taller cerró sus puertas y fue vendido de nuevo a los familiares de los anteriores propietarios a un precio muy bajo.

.....

H. Los Mecánicos Humildes

Un grupo de jóvenes que habían hecho su aprendizaje en reparaciones de vehículos en un curso de formación vocacional de seis meses de duración no lograban conseguir empleo en ningún taller. Decidieron formar su propia empresa y fueron alentados a abrir una cooperativa de trabajadores.

Varios particulares y organizaciones les enviaban sus vehículos para ser reparados porque reconocían la valía de los jóvenes y, a su vez, sabían que la calidad de las reparaciones en otros puntos de la ciudad no eran muy buenas.

Los socios comprobaron que podían realizar sin dificultad reparaciones simples en motores de nafta. Sin embargo, el curso de capacitación no había sido lo suficientemente extenso como para capacitarlos a realizar reparaciones complejas, y ninguno de ellos poseía conocimientos de motores diesel. Mucho más de la mitad de los vehículos que llegaban al taller tenían motores diesel porque el

gasoil era más barato, y uno o dos intentos de reparación produjeron serios daños a los motores, que eran muy caros. Como consecuencia de esto, los clientes pronto volvieron a sus mecánicos anteriores y la cooperativa fracasó por falta de demanda.

.....

I. La Cooperativa Textil "Irlanda"

Algunos sastres que se las ingeniaban para ganarse la vida confeccionando ropa para clientes que les proveían tela se dieron cuenta de que sería mucho más remunerador confeccionar ropa para la venta en tiendas. Todos poseían su propia máquina de coser y obtuvieron una generosa subvención por parte de una organización de ayuda para construir un nuevo taller.

Comenzaron sus actividades con un pequeño surtido de telas que habían podido comprar, ya que no habían invertido toda la subvención en el edificio. Después de dos semanas vendieron su primer pedido, pero los clientes tardaron seis semanas en pagar y durante ese período fue imposible liquidar los sueldos a los socios o adquirir más tela. Como consecuencia de esto, varios de ellos volvieron a su antiguo empleo y, aunque eventualmente se recibió el pago, el problema se repitió más tarde y finalmente la cooperativa fracasó.

.....

J. Los Alegres Tejedores

Un grupo de tejedores que usaban telares manuales tradicionales decidieron formar una cooperativa de trabajadores para trabajar juntos en un taller común, comprando materias primas, tejiendo la tela y vendiéndola. Realizaban diseños a la manera tradicional, como siempre se había usado en ese país.

Después de algunos años se pusieron de moda nuevos diseños. Los tejedores opinaban que no debían alterar sus métodos y diseños tradicionales, pero las ventas decayeron gradualmente y la cooperativa finalmente fracasó por falta de demanda de sus productos.

.....

K. Los Hilanderos de Fibra de Coco "Kenia"

Un grupo de personas que vivían en una zona donde la fibra de coco no se aprovechaba, animados por la posibilidad de obtener subsidios y préstamos con bajo interés, decidieron crear una cooperativa para explotar la fibra de coco. Recibieron una subvención para adquirir un edificio que, en realidad, ya pertenecía a uno de los socios y solicitaron un préstamo libre de intereses para comprar las cáscaras de los cocos a los cultivadores de palmeras que, en realidad, eran ellos mismos.

Ellos hilaron una cierta cantidad de fibra y la mayoría tomó el dinero y lo invirtió en aparatos de televisión, motocicletas y en otros bienes de uso personal. Cuando el Banco de Desarrollo intentó cobrar la primera cuota del préstamo, comprobó que los socios habían desaparecido y fue imposible encontrar a los directivos de la cooperativa o alguna documentación de lo que realmente había sucedido con el dinero.

.....



materia

2

La iniciativa

LECCION 2

LA INICIATIVA

Objetivo: Capacitar a los participantes para desempeñar un rol adecuado como asesores externos de una cooperativa en formación en las etapas iniciales de la misma.

Duración: Dos horas a dos horas y media.

Material: Estudio de caso "Los carpinteros Alfa".

Guía para el instructor:

- 1) Si fuera necesario, recuerde a los participantes las líneas directrices necesarias para el éxito de una cooperativa de trabajadores que se enumeraron al final de la lección anterior. Asegúrese de que todos los participantes se familiaricen con ellas y haga hincapié en que, en las lecciones siguientes, tendrán la oportunidad de aplicar esas directrices a un grupo hipotético que se dispone a constituir su propia cooperativa de trabajadores.
- 2) Explique a los participantes que en este curso van a pasar por diversas etapas: de iniciación, de establecimiento y de gestión de una cooperativa de trabajadores, lo que se realizará a través de una variedad de estudios de caso, desempeño de roles y actuaciones en situaciones hipotéticas. Durante este proceso tendrán que tomar varias decisiones como asesores externos. A lo largo del curso tendrán que decidir qué hacer, qué recomendar, de qué manera recomendar y cuándo no deben intervenir. Aunque todo esto sea dado en el contexto de una cooperativa hipotética, al final estarán mejor preparados para enfrentar situaciones similares que ocurren en la vida real.
- 3) Divida a la clase en grupos de no más de cinco miembros cada uno. Distribuya el estudio de caso y otorgue hasta 30 minutos para discutir y proponer planes específicos acerca de qué harían ellos como

asesores. Si el tiempo es breve, esto se puede hacer de manera individual y no en grupos.

En este caso y en todos los casos subsiguientes, asegúrese de que los participantes vayan más allá de las discusiones y análisis de posibilidades, hasta arribar a la etapa de recomendaciones y acciones específicas.

Es fácil discutir diversas posibilidades de una manera general, pero es más difícil, aunque fundamentalmente necesario, para un asesor decidir qué tiene que hacer. No intervenir podría ser la decisión correcta. Lo importante es decidirse a no actuar, antes que no hacer nada porque no se pudo decidir qué hacer.

4) Reúna nuevamente la clase. En primer lugar, pida a un representante de cada grupo que dé una respuesta específica a la parte 1 de la tarea. Obtenga y resuma sus respuestas y exíjales que sean precisos. Ellos deberán decidir en especial lo siguiente:

- ¿Utilizarán al trabajador social como intermediario?
- ¿Le pedirán a éste que presente el asesor al grupo?
- ¿Le pedirán que diga al grupo que concurra en pleno a consultar al asesor?
- ¿Le pedirán que sugiera al grupo que envíe un representante o una pequeña delegación a entrevistar al asesor?

Discuta las diversas opciones y aclare que estos puntos, aparentemente demasiado detallados, son importantes. La respuesta dependerá de las circunstancias, pero, a menos que haya razones muy importantes en contra, los asesores no deben ser alentados a ir donde los futuros socios, sino que deben hacer lo siguiente:

- Solicitar al trabajador social que sugiera a todo el grupo, o a uno o más representantes del mismo, que se dirija al asesor, preferentemente, después de concertar una cita.

Pregunte a los participantes por qué ésta es la mejor propuesta.

- Porque asegurará que el grupo tome la iniciativa por sí mismos; deben demostrar su interés interviniendo en la situación.
- Porque asegurará que el grupo es capaz de actuar en conjunto, y la reunión dará una oportunidad para ver si en el grupo se manifiestan personas con calidades de dirigente.
- Porque evitará que el grupo confíe en el trabajador social para arreglar todos sus asuntos.
- Porque introducirá al grupo en el mundo de la empresa donde las citas deben concertarse y cumplirse.

Algunos participantes pueden trabajar en lugares donde existe gran falta de interés por emprender nuevas empresas comerciales, de manera que los asesores deben incentivar más bien que esperar a que se requieran sus servicios. En tales circunstancias, es probable que tengan que salir en busca de los grupos. Puntualice que también deben exigir que se adopte el comportamiento propio de una empresa en formación, estableciendo, por ejemplo, un lugar y hora determinados para concretar una reunión.

- 5) Pregunte a los participantes qué harían si, después de que el trabajador social haya llevado el mensaje al grupo, el grupo no hace nada.

Algunos pueden sugerir volver a contactar con el grupo, o contactarse directamente con los carpinteros individuales.

Subraye que la condición primera y más necesaria para que cualquier empresa triunfe, es el entusiasmo y la dedicación de sus iniciadores. Esto se aplica a las cooperativas de trabajadores aún más que a la mayoría de otros tipos de empresas.

Los asesores de cooperativas están a menudo sometidos a presiones para crear el mayor número posible de cooperativas. Pero deben recordar que esto significa la formación de cooperativas viables y prósperas. Si intentan "incentivar" a un grupo que no sienta verdadero interés en crear una cooperativa, fracasarán inevitablemente.

El asesor debe asegurarse de que el grupo captó en realidad el mensaje del trabajador social, y que no hubo ninguna causa real por la que no pudieron continuar la negociación. Si no existieron tales causas, se debe abandonar el caso.

Los participantes no deben suponer que tienen que permanecer constantemente en sus oficinas, sino que deben salir de ellas continuamente, a los fin de:

- explicar que implica "llevar una empresa" en asambleas y otras reuniones.
- mantener contacto con empresas existentes de trabajadores.
- visitar empresas cuando sea necesario o a fin de evaluar sus actividades en detalle.

- 6) Solicite a los representantes de los grupos las respuestas correspondientes a la pregunta 2a. ¿Qué información requerirían ellos de los carpinteros?

Escriba las sugerencias de los grupos en el pizarrón/retroproyector como lo hizo anteriormente. Una vez que estén todas anotadas, elimine las repetidas; pida a los participantes que "pongan a prueba" cada interrogación, preguntando lo siguiente:

- ¿Es necesario, en esta etapa, que los carpinteros tengan esta información?
- ¿Se puede suponer que los carpinteros sean capaces de obtener dicha información en esta etapa?

Muchas de las preguntas no pasarán esta prueba. Recalque que un asesor:

- no debe realizar las tareas propias de los futuros socios de una cooperativa.
- debe guiarlos gradualmente a través del proceso de manera que aprendan a resolver los problemas en forma progresiva.

- 7) La información específica que se requiere tiende a variar, pero se puede confeccionar una lista adecuada de preguntas de la siguiente manera:

- ¿Por qué pueden pensar que su empresa comercial funcionará mejor en forma de una cooperativa de trabajadores?
- ¿Cuáles son sus objetivos específicos al proponer el establecimiento de una cooperativa de trabajadores?
- ¿Quiénes son los futuros socios, qué capacitación y experiencia poseen?
- ¿Quién es el dirigente del grupo y cómo se toman las decisiones?
- ¿Con qué fondos u otros recursos financieros cuentan los futuros socios para contribuir a la empresa?
- ¿Cómo piensan conseguir dinero de otra parte (familia, amigos, etc.)?
- ¿Qué productos piensan fabricar?
- ¿Quiénes les comprarán lo que ellos se proponen fabricar y por qué?
- ¿Qué materias primas necesitarán y de dónde las obtendrán?

Asegúrese de que los participantes no cometan el error de formular preguntas que sugieran la respuesta deseada, por ejemplo:

- ¿Desean ustedes trabajar conjuntamente con carácter de socios cooperativos?

Evidentemente, la respuesta obvia a tal pregunta es "Sí", y por lo tanto no indica nada.

8) Pregunte a los participantes cómo pedirán a los carpinteros que respondan a sus solicitudes de información:

- ¿Intentarán obtener respuestas inmediatas de los carpinteros?
- ¿Pedirán a los carpinteros que presenten una lista de respuestas en una fecha posterior?
- ¿Pedirán a los carpinteros que regresen con las respuestas y que las presenten personalmente?

Es importante acostumbrar a los carpinteros a la idea de "vender" su propuesta y, más tarde, sus productos.

El asesor debe pedirles que se comprometan a regresar y a realizar una presentación preliminar, utilizando notas escritas.

- 9) Pida a un representante de cada grupo que confeccione una lista de sus respuestas correspondientes a la pregunta 2b de la tarea.

Confeccione una lista de sus respuestas en el pizarrón/retroproyector, sin incluir respuestas repetidas, y una vez que todas las sugerencias estén enumeradas, pregunte a los participantes lo siguiente:

- ¿Es factible que los futuros cooperadores puedan entender y recordar todos los puntos enumerados?
- ¿Es necesario tener en cuenta todos los puntos en esta primera etapa de la futura cooperativa?
- ¿Tienen ellos, como asesores de cooperativas, toda la información necesaria para brindarla a los futuros socios cooperativos?

Es probable que las sugerencias de los participantes incluyan descripciones de programas de ayuda y posiblemente sean demasiado alentadoras. Recuérdeles que una propuesta excesivamente promisoría conduce al fracaso de las cooperativas. ¿Cómo pueden describir el modo en que el gobierno y otras organizaciones ayudan a las cooperativas y, al mismo tiempo, asegurar que los futuros cooperadores son realistas y saben evaluar las dificultades de antemano?

- El asesor debe subrayar que muchas empresas nuevas fracasan y que es probable que las cooperativas de trabajadores no tengan más éxito que las otras empresas.
- El asesor debe asegurarse de que los carpinteros entiendan que ellos tienen que hacer todo el trabajo, y que el éxito dependerá de ellos mismos. El gobierno sólo puede orientarles, cuando lo pidan, y proporcionarles una estructura dentro de la cual pueden actuar.

La información que se le dé al grupo en esta etapa debe ser lo más simple y sintética posible y puede limitarse a lo siguiente:

- Una advertencia de los riesgos de fracaso.
- Un breve resumen de las formas en que la futura cooperativa puede ser ayudada en esta etapa.
- Recordarles que todo depende de ellos.
- Alguna orientación en cuanto a las fuentes de la información que el asesor desee obtener del grupo.
- Una breve explicación de los diversos tipos de empresas, incluso las no cooperativas, con sus correspondientes ventajas y desventajas.

Los participantes pueden pensar que su tarea es promover cooperativas, entonces, ¿por qué deben describir otras formas de organización?

Haga hincapié en que la tarea de los asesores consiste en colaborar con los carpinteros para que decidan qué es lo mejor que pueden hacer. ¿Qué otras posibilidades hay además de las cooperativas de trabajadores?

- Constituir una cooperativa de servicios para comprar materias primas, adquirir y manejar la maquinaria y obtener pedidos para las empresas individuales de los socios.
- Ellos podrían permanecer juntos y trabajar sin constituirse formalmente como cooperativa por lo menos al principio, para evitar las demoras y los gastos de la inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas.
- Uno o más de ellos que dispongan de más dinero y experiencia podrían constituir una empresa en forma de propiedad individual o sociedad comercial, o una compañía anónima y emplear a los demás.

Ninguna propuesta es necesariamente la mejor. La elección no debe ser de tipo ideológico sino debe ser hecha por los futuros asociados, que deben basarse en el conocimiento de las alternativas propuestas por el asesor.



Los carpinteros Alfa

Uno de los problemas más serios de Ruralia era la falta de artesanos especializados. La Escuela Técnica de Ruralia fue fundada en 1965 con el objeto de brindar cursos de formación práctica durante 12 meses, en los sectores de mantenimiento de vehículos, construcción y carpintería.

Se capacitaron aproximadamente 50 personas por año en cada uno de esos tres sectores. Durante los primeros años de existencia de la Escuela, todos los aprendices consiguieron empleo sin ninguna dificultad.

Sin embargo, a principios de 1980, el Gobierno había suspendido la contratación debido a un programa de economías, y las pocas grandes empresas del país también tenían dificultades incluso para retener a su personal actual.

A pesar de la dificultad para conseguir empleo, la gente aún quería asistir a la Escuela, porque pensaba que tener un oficio sin futuro era mejor que no tener ninguno. No obstante, hacia 1986, la situación se había tornado aún más difícil. De los 50 carpinteros que egresaron de la Escuela en julio, aproximadamente 10 habían encontrado empleo antes de fin de año.

Algunos de los 40 restantes regresaron a sus pueblos porque no pudieron vivir más con sus familiares en la ciudad, y algunos emigraron para buscar trabajo en el extranjero. Otros trataron de abrir sus propias empresas, pero, aunque la situación económica estaba mejorando lentamente y los pequeños contratistas lograban una mayor participación en el mercado, debido a sus más bajos costos y más rápidos métodos de producción, les fue muy difícil comercializar sus productos. Aun, en el caso de que un cliente encargara muebles o realizara algunas reparaciones u otras tareas afines, no tenían suficiente dinero para comprar materiales. Poca gente estaba dispuesta a pagar por anticipado los servicios de un taller desconocido.

Ahora tres de los carpinteros recientemente egresados de la Escuela que han tratado, sin éxito, de trabajar por su cuenta, junto con otros siete que han estado buscando en vano, han decidido tratar de hacer algo

juntos. Aunque no poseen experiencia comercial, saben que la mayoría de las más grandes compañías pertenecen a grupos de accionistas que aportan el capital. También saben que muchos de sus familiares pertenecen a alguna clase de cooperativa agrícola que comercializa sus cosechas.

Como saben, no todos estos esfuerzos colectivos son exitosos, pero el grupo de los diez carpinteros capacitados piensan que al menos podrían intentarlo.

Un trabajador social que conoce a algunos de los carpinteros sabe que usted es un asesor en la Dirección de Cooperativas. El se dirige a usted y le pide que ayude a los carpinteros.

Tarea:

- 1) ¿Cómo se pondrá usted en contacto con los carpinteros? ¿Irá usted a verlos? ¿Les pedirá que vengan a verlo a usted? ¿Cómo logrará eso?
  
- 2) Una vez que se haya puesto en contacto con ellos de la forma que usted haya elegido:
  - a) ¿Qué información les pedirá?
  
  - b) ¿Qué información les dará usted?

materia

**3**

El plan

LECCION 3

EL PLAN

Objetivo: Capacitar a los participantes para asesorar y obtener de las futuras cooperativas de trabajadores un plan de acción simple pero detallado que les permita financiarse y comenzar su funcionamiento de una manera efectiva.

Duración: De dos horas a dos horas y media.

Material: Entrevista del asesor y los carpinteros:  
Instrucciones para el papel del asesor.  
Memorándum informativo inicial.  
Instrucciones para los papeles de los carpinteros.

Guía para el instructor:

- 1) Antes de comenzar la lección, seleccione tres participantes para que desempeñen los roles de tres representantes de los carpinteros, a saber: Benito, Elías y Juan.

Entrégueles las instrucciones para sus respectivos roles, junto con una copia del memorándum informativo inicial de los carpinteros, con suficiente antelación para permitirles considerar en forma individual sus roles y la información.

Esos tres actores no deben ser incluidos en las primeras etapas de esta lección, pero se les debe pedir que se reúnan en otra habitación para que planifiquen lo que van a decir al asesor de cooperativas en la próxima reunión. No deben mostrarse unos a otros las instrucciones sobre sus respectivos papeles.

Mientras el resto de la clase estudia el memorándum informativo inicial, el instructor debe dedicar algún tiempo a los tres "carpinteros" para asegurarse de que entienden sus roles y de que están preparando una propuesta coherente y práctica.

- 2) Recuerde a los participantes la lección anterior sobre la petición hecha por el asesor a los carpinteros respecto a ciertas informaciones.

Distribuya a todos los participantes copias del memorándum informativo inicial de los carpinteros y de las instrucciones del papel del asesor, a excepción de los tres "carpinteros" que han abandonado la habitación. Explique que el memorándum informativo inicial fue entregado al asesor de la cooperativa antes de la reunión que tendrá lugar entre él y los tres carpinteros.

Otorgue a todos los participantes 20 minutos para estudiar individualmente la información y par establecer sus propias conclusiones, teniendo en cuenta los puntos enumerados en las instrucciones para el asesor.

- 3) Pida a los participantes que den sus respuestas a las preguntas formuladas en dichas instrucciones. Resúmalas en el pizarrón/retroproyector y advierta a los participantes que uno de ellos, que será designado al final de este análisis, desempeñará el rol de asesor en la reunión subsiguiente con los tres representantes de los carpinteros.

Asegúrese de que todos tomen notas de las conclusiones de la clase, ya que se retirará el resumen del pizarrón/retroproyector antes de que comience la reunión.

- 4) Pida a los participantes que den sus respuestas a la primera pregunta contenida en las instrucciones para el asesor, relacionada con la viabilidad concreta de la futura cooperativa de trabajadores.

Trate de lograr como respuesta que no hay nada en la información que sugiera que la cooperativa futura fundamentalmente no será viable. Los carpinteros no deben desistir de continuar con la propuesta.

- 5) Procure que los participantes deduzcan los posibles problemas y las sugerencias para solucionarlos (de acuerdo con la pregunta b) de la siguiente manera:

Problema

Los asociados parecen tener poca experiencia empresarial.

Aparentemente, no parece haber un dirigente natural en el grupo.

Los carpinteros no han dado ninguna información acerca del abastecimiento de materias primas.

La información acerca de los clientes se basa solamente en comentarios, oídos y hasta cierto punto, parece implicar que los futuros socios suponen que van a tener clientes solo por ser una cooperativa.

Existe una posibilidad de conflicto entre los negocios privados de algunos socios futuros y los de la cooperativa.

Aparentemente, los futuros socios no saben nada sobre los aspectos formales con respecto a la inscripción de la cooperativa en el Registro de Cooperativas.

Aparentemente los asociados no tomaron en cuenta las necesidades de local y otro equipamiento aparte de sus propias herramientas.

Solución

Deben decidir quién dirigirá la cooperativa. El futuro gerente debe tomar un breve curso de capacitación, estudiar contabilidad elemental y las técnicas de administración de empresas y/o recibir asesoramiento personal por parte del asesor.

El grupo debe, por lo menos, elegir un presidente y un secretario y también, posiblemente, un consejo de administración. La democracia no está reñida con una dirección bien informada.

Los futuros socios deben obtener información sobre proveedores, sus productos, calidad, precios y condiciones de pago.

Los futuros socios deben emprender un estudio del mercado, identificando los clientes en particular y obteniendo desde ya pedidos, si fuera posible.

Los futuros socios que tienen su propio negocio deben comprender claramente que deben cesar esas actividades si quieren pertenecer a la cooperativa propuesta.

El asesor debe informarles y asegurarse de que llevan a cabo los trámites formales necesarios. La inscripción debe realizarse en el momento oportuno y no en forma prematura.

Los asociados deben decidir qué clase de equipamiento y de local necesitan, y obtener detalles y cotizaciones de las fuentes apropiadas.

6) Obtenga sugerencias en respuesta a la pregunta c) contenida en las instrucciones para el asesor similares a las siguientes:

- ¿Cuál de los tres representantes de los carpinteros parece tener condiciones para ser un futuro gerente? No debe ser necesariamente el que más intervenga en los debates.
- ¿Parecen estar de acuerdo entre sí los tres representantes?
- ¿Son sus respectivas ideas básicamente viables? ¿Necesitan volver a la realidad, posiblemente realizando tareas que pongan a prueba su dedicación a la cooperativa, o es preciso estimularlos con más tacto para afianzar su confianza en sí mismos?

7) Asegúrese de que todos los participantes hayan tomado breves notas a modo de resumen de los problemas y de sus respectivas soluciones, según se han acordado en la discusión. Borre el resumen del pizarrón/retroproyector y designe (o pida al grupo que lo haga) un participante para que represente el rol del asesor. Sugíerale a éste que disponga la mesa y las sillas necesarias para la reunión que se va a celebrar.

Invite a los tres "carpinteros" a volver a la clase y pídales a los cuatro actores que desempeñen sus roles en la reunión durante un máximo de 20 minutos. El resto de la clase debe observar y estar preparado para comentar sobre lo que sucede.

8) Después de finalizada la reunión, pregunte a los tres "carpinteros" lo siguiente:

- ¿Piensan que la reunión fue útil?
- ¿Piensan que el asesor les exigió demasiado? ¿O los ha subestimado dándoles a entender que no pueden hacer nada por sí solos?
- ¿Piensan que el asesor identificó realmente los puntos débiles de su propuesta y los ayudó a corregirlos?
- ¿Qué pregunta los tomó de sorpresa? ¿Omitió el asesor alguna pregunta que ellos esperaban que se les hiciera?

Pregunte al "asesor" lo siguiente:

- ¿Piensa que la reunión fue satisfactoria? O por el contrario, ¿qué podría haberse hecho para mejorarla?

Pida a los observadores que comenten en general sobre el desempeño del asesor durante la reunión:

- ¿Hizo el asesor sentirse cómodos a los carpinteros, de tal manera que los haya estimulado a manifestar sus dificultades y no ocultar nada?
- ¿Formuló el asesor preguntas, hizo comentarios y pidió más información, de tal modo que los carpinteros pudieran entender, recordar y hacer realmente lo que él les sugirió?
- ¿Consiguió el asesor hacerles comprender que era necesario obtener más información y otras sugerencias de los carpinteros? ¿Tenían éstos la impresión de que las ideas eran suyas propias o de que les fueron impuestas?
- ¿Desalentó el asesor al grupo a desarrollar su sentido de independencia ofreciéndose a hacer demasiadas cosas por ellos, en vez de sugerirles que lo hicieran por sí solos?
- ¿Parecía el grupo ser demasiado ambicioso? Si así fue, ¿les indicó el asesor, discretamente pero con claridad, ese defecto?
- ¿Quedó claro al final de la reunión qué debía hacer el asesor y qué debían hacer los socios por sí solos?

- 9) Pregunte a los participantes por qué es necesario confeccionar un plan basado en toda esta información, y quién lo utilizará y con qué fin.

Los participantes pueden sugerir que el principal propósito es facilitar las decisiones de los bancos u otras fuentes de apoyo financiero. Puntualice que éstos son realmente importantes, pero los principales usuarios del plan serán los asociados para poder decidir lo siguiente:



- si es conveniente poner en marcha el establecimiento de la futura cooperativa.
- cómo dirigirla para lograr sus objetivos.

Pida a los participantes que sugieran los lineamientos básicos apropiados para presentar un plan de una empresa. Las sugerencias deben recoger los siguientes puntos:

- Un resumen de la "acción necesaria" de no más de un párrafo, incluyendo el monto de los fondos que se va a solicitar de fuentes externas.
- El nombre del proponente, su domicilio y toda otra información personal fundamental.
- Una lista de las personas que participan en la empresa, sus aptitudes y experiencias personales y los titulares de los cargos, si han sido designados.
- Un breve resumen del mercado potencial, especificando quiénes serán los clientes, por qué se espera que compren a la futura cooperativa y cómo se les venderán los productos.
- Un breve resumen de los productos y cómo se fabricarán.
- Un resumen de las materias primas, equipo y locales necesarios, con sus correspondientes precios, orígenes y condiciones de pago.
- Un pronóstico del flujo de caja, mes por mes para el primer año y semestralmente por lo menos para otro año más (incluyendo un estado de las sumas aportadas por los socios) basado en la información referente a las condiciones de pago de los proveedores y para los clientes. Este pronóstico servirá para realizar un cálculo aproximado de las finanzas externas requeridas.

Pida a los participantes que sugieran de qué extensión podría ser tal documento en el caso de un grupo como el de los carpinteros. Puntualice que cada sección probablemente no debe ocupar más de una página, y que todo el documento debe ser simple, confeccionado en forma de nota y diseñado de tal manera que los socios, los bancos y otras entidades financieras o de ayuda puedan leerlo y comprenderlo rápidamente.

Entrevista del asesor y los carpinteros

Instrucciones para el papel del asesor

El grupo de carpinteros ha presentado una información inicial y en breve usted se encontrará con tres de ellos para brindarles asesoramiento adicional.

Estudie la información que le proporcionaron y considere en especial los siguientes puntos:

- a) ¿Contiene esa información algo que sugiera que la futura cooperativa de carpinteros es básicamente inviable, y que, por lo tanto, se les debe recomendar que no continúen con ella?
- b) ¿Qué posibles problemas pueden presentarse y qué importantes elementos de juicio faltan en la información? ¿Cómo se pueden solucionar esos problemas y obtener la información que falta?.
- c) Durante la próxima reunión, ¿qué aspectos considerará usted importantes, además de la información concreta, en lo que se refiere a la conducta y actitudes de los representantes de los carpinteros?

Entrevista del asesor y los carpinterosMemorándum informativo inicial

Dirigido: Al Asesor de la Dirección de Promoción de Cooperativas

Remitido por: La Cooperativa de Carpinteros Alfa (en formación)

Tema: Nuestras respuestas a sus preguntas.

1) ¿Por qué queremos una cooperativa?

Nosotros creemos en el trabajo conjunto, no en la explotación, y queremos demostrar que los ciudadanos de Ruralia pueden cooperar para el bien del país.

Aun si quisiéramos abrir una empresa privada, lo cual no es nuestro objetivo, no contamos con el capital necesario para hacerlo.

Sabemos que el Gobierno apoya a las cooperativas y esperamos que otros organismos públicos lo hagan, ayudándonos a conseguir contratos.

2) Futuros Socios

<u>Nombre</u>	<u>Edad</u>	<u>Estudios cursados</u>	<u>Experiencia</u>	<u>Posibles Contribuciones</u>
Alfonso	21 años	7 años	Ninguna	Herramientas
Benito	20 años	9 años	Ninguna	Herramientas
Carlos	19 años	5 años	1 año de aprendiz	Herramientas más \$50.
David	24 años	3 años	3 meses como empresario	Herramientas más \$100
Elías	27 años	11 años	Ninguna	Herramientas
Federico	19 años	7 años	5 meses como empresario	Herramientas más \$50
Gabriel	24 años	7 años	Ninguna	Herramientas más \$50

Higinio	25 años	7 años	1 año trabajando con su padre	Herramientas más un torno usado
Ismael	23 años	8 años	Ninguna	Herramientas
Juan	20 años	2 años	6 meses como empresario	Herramientas más \$50

Todos ellos han completado el curso de un año de capacitación en carpintería en la Escuela Técnica de Ruralia.

3) ¿Quién es el encargado?

Somos todos iguales y nos proponemos tomar decisiones sobre una base democrática y asegurarnos de que nadie domine al grupo.

4) ¿De qué recursos se dispone?

Como está detallado en la lista de los socios, todos nosotros tenemos las herramientas que recibimos al egresar de la Escuela Técnica. Cinco de nosotros contamos con dinero en efectivo que totaliza \$300 y uno posee un torno usado, pero utilizable, que le dio su padre.

5) ¿Con qué posibles recursos adicionales se cuenta?

Familia:

Es factible que uno o dos de nosotros pueda pedir dinero prestado a nuestros familiares, tal vez hasta \$200 en total.

Otros:

Entendemos que el Gobierno otorga subsidios y empréstitos a las cooperativas de trabajadores y esperamos poder obtener una tal ayuda.

6) ¿Que productos se fabricarán?:

Hemos aprendido a fabricar sillas y muebles pequeños y también artículos de carpintería de construcción, tales como puertas, ventanas y marcos.

7) ¿Quiénes serán nuestros clientes?

Muchos de nuestros amigos y familiares han prometido que van a comprar nuestros muebles.

El gobierno nos comprará muebles escolares como parte de su programa de ayuda a las cooperativas de trabajadores.

Algunos de nuestros amigos que estudiaron construcción en la Escuela Técnica han constituido una empresa constructora. Necesitan artículos de carpintería en ocasiones y han dicho que nos tendrán en cuenta comprándonos a nosotros, especialmente porque el Gobierno es su cliente principal y como éste apoya a las cooperativas, piensan que preferirá tener como subcontratista a una cooperativa.

Entrevista del asesor y los carpinteros

Instrucciones para el papel del carpintero Benito

Usted es joven, bastante idealista y muy partidario de una cooperativa de trabajadores comercialmente motivada pero igualitaria. Además, está convencido de que la verdadera democracia, con sus decisiones tomadas en forma conjunta, constituye la forma más justa de conducir las empresas.

Usted piensa que la mayoría de los empleadores, proveedores y clientes del sector privado son deshonestos, y cree que la función del Gobierno es proteger a las personas, como usted, de los explotadores.

Usted se ha unido al grupo de carpinteros, en parte porque necesita con urgencia un empleo, pero también porque es un partidario apasionado del cooperativismo. Finalmente, usted espera poder ingresar en la política y solucionar todos los problemas del país, mediante el espíritu de cooperación. Los otros carpinteros le han pedido que se una al grupo que va a entrevistarse con el asesor de cooperativas porque cree que ellos lo respetan y confían en usted y en su sincera dedicación a los ideales compartidos.

Entrevista del asesor y los carpinteros

Instrucciones para el papel del carpintero Elías

Usted es el mayor y el más instruido del grupo de carpinteros sin empleo, y los otros escuchan sus opiniones con respeto. Desde que egresó del colegio usted ha estado siete años en su casa viviendo a expensas de su familia y trabajando ocasionalmente en la granja familiar. Aunque ha tratado de continuar sus estudios, no le ha sido posible.

Usted siguió el curso de carpintería en la Escuela como último recurso, pero ahora le atrae la idea de una cooperativa de trabajadores porque piensa que seguramente será capaz de dirigir el grupo y llegar a ser el gerente, con todo el prestigio, poder y status que ello implica.

Usted sueña con obtener riqueza y poder. No es un buen carpintero, pero está seguro de que su instrucción, edad y madurez lo capacitarán para conducir al grupo hacia un futuro promisorio para ellos y, en particular, para usted mismo.

Entrevista del asesor y los carpinterosInstrucciones para el papel del carpintero Juan

Usted es un carpintero capaz y estuvo a punto de triunfar con su propio taller. Solo la falta de suficiente capital para comprar maquinaria le impidió constituir una empresa de éxito. No obstante, pudo ganar una suma razonable y ha podido ahorrar \$150 realizando pequeñas reparaciones para gente de la ciudad desde que finalizó el curso en la Escuela Técnica.

Usted se ha unido a este grupo de carpinteros con la esperanza de ganar más dinero, ya que dispondrá de equipos apropiados y clientes importantes. Usted preferiría trabajar por su cuenta y emplear a otros. Sin embargo, comprende que, por ahora, de todos modos, la cooperativa le ofrece la mejor posibilidad avanzar hacia sus objetivos.

Los otros colegas lo respetan por su capacidad como carpintero, por su experiencia en los negocios y por el hecho de que usted ha sido, de todos los futuros socios, el que más trabajos ha conseguido desde que terminaron el curso en la Escuela. Pero no está seguro de que ellos confían totalmente en usted, aunque está convencido de que es el mejor hombre de negocios del grupo.

A usted le agrada Benito como persona, pero piensa que es bastante ingenuo, y tiene la impresión de que Elías es una persona grandilocuente y poco práctica. No obstante, usted está preparado para trabajar con ellos en pro de su futura prosperidad a largo plazo.



materia

4

**El mercado  
y la comercialización**

LECCION 4

EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que asesoren y ayuden a los socios de una cooperativa de trabajadores a comercializar y vender sus productos.

Duración: De dos horas y media a tres horas.

Material: Diálogo grabado. (Antes de la lección se debe preparar una versión del diálogo modificada para ajustarla a las circunstancias locales. Si no se dispone de una grabadora, el diálogo puede ser representado por dos participantes delante del resto de la clase. En este caso, los actores deben recibir sendas copias del diálogo con suficiente anticipación para que puedan ensayar la actuación).

Guía para el instructor :

- 1) Pida a los participantes que sugieran cuál puede ser el problema más común que enfrentan las cooperativas de trabajadores, especialmente al principio, suponiendo que tienen un capital inicial. Si fuera posible, cite ejemplos de cooperativas de trabajadores y otras empresas que hayan fracasado porque no había demanda para sus productos. Haga hincapié en que los socios no pueden pretender que los clientes estén esperando para comprar lo que ellos desean producir. La tarea más importante al comienzo de la empresa es determinar quiénes serán los clientes que comprarán los productos y en qué condiciones éstos serán vendidos.

Advierta a los participantes que van a escuchar una grabación (o presenciar una representación) de una reunión mantenida entre Gabriel, uno de los socios de la cooperativa de carpinteros en formación, y un miembro del personal de la oficina local del Ministerio de Educación.

Los participantes deben escuchar atentamente y durante las pausas tomar notas de sus comentarios sobre el desempeño de Gabriel a medida que prosigue la entrevista. Deben comprender que sus funciones como asesores no consisten tan solo en criticar, sino en ayudar y sugerir. Si ellos piensan que Gabriel no representa eficientemente a la cooperativa, deben estar preparados para sugerir lo que él, o el grupo de carpinteros en su totalidad, debería hacer.

Recuerde a los participantes la lección anterior cuando se pidió a los carpinteros que investigaran acerca del mercado intentando realmente vender algunos de sus productos. Siguiendo las indicaciones del asesor, le pidieron a Gabriel que visitara a algunos futuros compradores. Gabriel ha decidido visitar al jefe de depósito de la oficina local del Ministerio de Educación, ya que el grupo proyecta fabricar muebles escolares.

- 2) Después de escuchar la grabación o la representación, los participantes pueden pedir que se repita. Si lo hacen, deles la oportunidad de escucharla nuevamente. Si fuera necesario, se puede distribuir en este momento una copia del diálogo a cada participante.

Los participantes no deben tener problemas en identificar los errores cometidos por Gabriel durante la reunión. Diríjase a la clase, pidiendo a cada participante durante las pausas que señale un error y que intente establecer un principio general, que Gabriel aparentemente no ha respetado.

Los participantes pueden identificar varios errores y establecer pautas distintas de las enumeradas abajo. Asegúrese de que todos los errores importantes, enumerados aquí, hayan sido mencionados, e intente obtener, por lo menos, un error y una pauta de cada participante.

Pausa A: Gabriel dio la impresión de hacer casualmente una visita al señor Gutiérrez.

- Los clientes deben pensar que sus necesidades y ellos mismos son importantes para un proveedor. Para el producto se debe trabajar por medio de visitas con citas y objetivos claros.

Pausa B: Gabriel reveló la falta de un plan u objetivo claro olvidándose del nombre del señor Gutiérrez.

- Los proveedores siempre deben tratar de saber todo lo que más puedan acerca de sus posibles clientes.

Pausa C: Gabriel no intentó explicar que necesitaba información, o preguntar de qué modo podía ayudar al señor Gutiérrez. Simplemente expresó su deseo de vender.

- La comercialización implica satisfacer las necesidades de los clientes. Un buen vendedor pregunta antes de ofrecer sus productos.

Pausa D: Como ocurrió en la presentación primera de la cooperativa, Gabriel parecía creer que los carpinteros tenían derecho a vender sus productos y no el deber de satisfacer a los clientes.

- Nadie, y menos un gobierno, que administra el dinero de los ciudadanos, tiene el deber de comprar nada. El proveedor tiene el deber de saber qué desea el cliente e intentar satisfacerlo.

Pausa E: Gabriel rechazó toda sugerencia con respecto al cambio de diseño de los muebles y afirmó que la cooperativa solamente haría lo que se había propuesto hacer.

- Los proveedores deben saber qué desean los clientes y, si fuera posible, ayudarlos a sugerir cambios y mejoras. Recuerde que "el cliente siempre tiene razón".

Pausa F: Gabriel no tenía muestras para enseñar al señor Gutiérrez, de modo que este no tenía en qué basarse para tomar una decisión de compra.

- Un proveedor siempre debe situarse en la posición del comprador. ¿Qué información necesitaría éste antes de decidir la compra?

Pausa G: Gabriel ignoraba los detalles de los productos de la futura cooperativa.

- Un vendedor debe saber todo lo que el cliente probablemente desea conocer acerca de los productos y no creer que su trabajo consiste solamente en vender el producto; no debe delegar a otros la tarea de familiarizarse con los aspectos técnicos.

Pausa H: La única respuesta de Gabriel ante la resistencia del comprador fue ofrecer una reducción de precio.

- A falta de mayor información se puede pensar que los precios más bajos significa que se ofrece mercadería de inferior calidad. Comercializar bien consiste en añadir valor y no reducir precios. Los proveedores más baratos rara vez son los mejores, los más rentables o los más exitosos.

Pausa I: Gabriel no conocía los procedimientos de compra o quiénes eran los que realmente tomaban decisiones en el Ministerio. Tampoco demostró respeto hacia la persona del señor Gutiérrez.

- Antes de tratar de comercializar algo, es fundamental saber quién toma las decisiones y, de acuerdo con ello, promocionar el producto.

Pausa J: Gabriel no quería ofrecer servicio de entrega.

- Los servicios adicionales, como la entrega, en tanto que no encarezcan el precio del producto, pueden significar una ventaja para el cliente porque le evitan inconvenientes y gastos. Ofrecer servicio de entrega es un buen ejemplo de una comercialización positiva.

Pausa K: Gabriel no sabía qué significaba la frase "condiciones de pago".

- Toda persona que quiera vender algo debe estar preparada para responder a todas las preguntas que se le puedan formular. Los créditos o descuentos por pronto pago son otro ejemplo de un comercio efectivo, que le puede costar mucho menos al proveedor que lo que vale para el cliente.

Pausa L: Gabriel continuamente se refería a su necesidad de consultar a sus colegas.

- Los clientes suponen que quien viene a vender es capaz de tomar decisiones y actuar en consecuencia. Un vendedor debe poder alterar los plazos o, en caso contrario, debe saber claramente cuáles son tales plazos.

Pausa M: Gabriel no estaba dispuesto a trabajar horas extras para satisfacer al cliente y de esta manera obtener la primera nota de pedido.

- Una cooperativa, al igual que una empresa independiente, debe competir para sobrevivir. Los empresarios privados a menudo trabajan doce horas o más por día, siete días por semana, durante muchos meses, especialmente al comienzo de la puesta en marcha de la empresa. Los asociados de una cooperativa de trabajo deben estar preparados para hacer lo mismo.

Pausa N: Gabriel no tenía folletos de muestra de los productos de la futura cooperativa. No tenía tarjeta comercial, membrete u otra indicación de las características o identidad de la futura cooperativa y, en general, no demostró ninguna consideración hacia el señor Gutierrez, además de tratarlo descortésmente.

- Si bien un proveedor no necesita rebajarse ante un futuro cliente, su deber es satisfacer las necesidades de

éste. Esto implica proporcionar la información necesaria y mostrar respeto y no una conducta desconsiderada, que el cliente inevitablemente asociará con el proveedor y sus productos.

- 3) Conduzca a los participantes a que observen cómo este diálogo de una situación de venta de persona a persona comprende la mayoría de las actividades incluidas en lo que se conoce como "estudio de mercado" y pídale que describan el momento más reciente en que realizaron una compra. Esta situación puede ser tan insignificante como comprar un diario o un paquete de cigarrillos o algo más complicado y costoso como un automóvil o una casa.

Pida a un participante que sugiera por qué compró un determinado artículo. Lleve a los participantes a reconocer que el producto en sí constituyó solamente una parte del conjunto de factores que condujo a efectuar la compra. Otros factores como plazos de créditos, embalajes, promoción e información, servicios post-venta, el lugar donde se podría adquirir el producto, etc., también afectan la venta.

Guíe a los participantes al concepto de las "cuatro P", es decir Producto, Precio, Promoción y Plaza (lugar de entrega). Ellos pueden aplicar esto a los muebles fabricados por la Cooperativa Alfa y deben notar que el enfoque de Gabriel se concentró exclusivamente en dos de las "cuatro P", es decir: Producto y Precio. Omitió totalmente otros servicios como la entrega e información y no estaba siquiera preparado para introducir modificaciones en el diseño del producto, de acuerdo con las evidentes expresiones de preferencia por parte del futuro comprador.

Recalque que las cooperativas de trabajadores a menudo también se denominan cooperativas de producción. Generalmente, sus socios son los que hacen el trabajo de la fabricación y, probablemente, ninguno tenga experiencia de ventas u operaciones de mercado. Uno de los motivos más comunes de fracaso es una excesiva "orientación hacia la producción" o énfasis en el producto, dejando de lado otros aspectos relativos a la comercialización. Una cooperativa

de trabajadores, como cualquier otra organización, debe pensar primero en los clientes y en la manera de satisfacer a éstos, si quiere al mismo tiempo satisfacer la necesidad de empleo de sus propios socios.

- 4) Advierta a los participantes que ahora tienen la oportunidad de aplicar las "cuatro P" en la labor de comercialización que enfrenta la cooperativa de carpinteros.

Divida a los participantes en los mismos grupos de la lección anterior. Otórgueles hasta 45 minutos para preparar una serie simple de sugerencias referentes a lo que la futura cooperativa de carpinteros debe hacer a fin de crear un mercado para sus productos. Pida a los grupos que se preparen para presentar sugerencias específicas a los socios de la Cooperativa Alfa que, permitirán a la futura cooperativa identificar qué se debe fabricar y cómo, y, si es posible, obtener algunos pedidos iniciales ya.

- 5) Reúna de nuevo la clase y pida al representante de uno de los grupos que exponga sus sugerencias. Resuma los diversos puntos en el pizarrón/retroproyector y pida a los representantes de los otros grupos que establezcan cualquier diferencia importante y defiendan sus propias ideas.

Las opiniones serán distintas. Se debe evitar que los participantes sugieran a las cooperativas de trabajadores estudios complejos de mercado, pero es fundamental que se intente averiguar qué desean los clientes, en vez de ofrecerles simplemente lo que la cooperativa en este momento puede hacer, o, peor aún, exigir, como hizo Gabriel que los clientes compren.

Varias sugerencias distintas son aceptables. El siguiente esquema simple se puede utilizar como un ejemplo de una serie factible de sugerencias para un grupo como la futura Cooperativa de Carpinteros Alfa.



a. Obtener información sobre el mercado.

Clasifique y enumere los principales compradores potenciales, posiblemente de la siguiente manera:

- Gobierno;
- comerciantes;
- particulares;
- instituciones.

Visite la mayor cantidad posible de clientes potenciales, con el objetivo específico de determinar lo siguiente:

- ¿Qué compra el cliente?
- ¿Qué problemas tiene?
- ¿Qué precios paga?
- ¿Qué cantidades compra?
- ¿Qué condiciones de pago, servicio de entrega, información y otros necesita?
- ¿Qué pedidos está dispuesto a hacer en este momento?

b. Determinar un plan de mercado:

- ¿Qué productos se fabricarán?
- ¿A qué precios se venderán?
- ¿Qué servicios de entrega se ofrecerán?
- ¿Cómo se los promocionará?

Establezca un programa de producción, calcule los materiales necesarios y defina la escala de operaciones.

c. Implementar el plan y asegurarse de que exista una continua retroalimentación de los resultados para introducir rápidas modificaciones, si fuera necesario.

6) Como antes, recuerde a los participantes que la tarea de un asesor no es, en realidad, hacer cosas para una cooperativa de trabajadores, sino asesorar y colaborar con los socios, para que sepan qué deben hacer por sí mismos.

Pida a los participantes que sugieran qué puede ocurrir si un asesor se hace cargo de la tarea de comercialización, en vez de dejar que los socios mismos realicen esa tarea:

- Los socios no aprenderán acerca de las necesidades del mercado y no podrán adaptar sus productos a tales necesidades en forma conveniente.
- La cooperativa dependerá de la continua asistencia del asesor, y cuando éste se retire no podrá vender sus productos.
- La cooperativa será "subvencionada" durante todo el tiempo que emplee al asesor. La estructura de costos puede no reflejar esto y probablemente la cooperativa no pueda sufragar la operación de comercialización cuando el asesor se retire.
- Los socios no tendrán contacto personal con los clientes, lo cual es fundamental para el éxito continuado de la comercialización.

Una de las ventajas de un asesor consiste en que puede mantener contactos que los socios no pueden tener. Recalque que los socios deben ser presentados a dichas personas lo más pronto posible. Si es necesario, se debe obligar a los socios a hacerse cargo de la venta y de la tarea de comercialización, aunque no estén muy dispuestos a hacerlo.

Diálogo grabado o representado

Gabriel se encuentra con el funcionario  
local del Ministerio de Educación

Gabriel: Casualmente estoy esta mañana en esta parte de la ciudad.

(PAUSA A)

Disculpe, Señor....., olvidé su nombre.

(PAUSA B)

Gutiérrez: Me llamo Gutiérrez.

Gabriel: Es verdad, ahora recuerdo. Señor Gutiérrez, yo pertenezco a la Cooperativa de Carpinteros Alfa y espero que ustedes compren nuestros muebles.

(PAUSA C)

Gutiérrez: Bueno, el Ministerio siempre está dispuesto a ayudar a las empresas locales, si es posible. Dígame cómo puedo ayudarlo y de qué manera puede usted ayudarnos a nosotros.

Gabriel: Gracias. Como le dije, varios carpinteros de esta ciudad estamos formando una nueva cooperativa. Sabemos que el Gobierno tiene especial preferencia por los grupos cooperativos y, después de todo, como nos hemos capacitado en una escuela técnica del Gobierno, pienso que ustedes deberían responsabilizarse de nosotros después de nuestra graduación.

(PAUSA D)

Gutiérrez: Bueno, no estoy muy seguro de eso; ¿pero en qué puedo ayudarlo concretamente?

Gabriel: Nosotros queremos que el Ministerio nos compre nuestros pupitres. Fabricamos pupitres y asientos combinados de dos plazas, y cuestan \$20 cada unidad. ¿Cuántas unidades podemos fabricar para ustedes?

Gutiérrez: Espere un momento, no se apresure. El Ministerio piensa cambiar los antiguos pupitres dobles por pupitres y sillas separadas, que son más cómodos. Le puedo mostrar el diseño. ¿Cuánto cobrarían ustedes por este modelo?

Gabriel: Disculpe, señor, pero solo fabricamos los pupitres dobles estándar. Dudo que podamos hacer algo distinto, a menos que usted nos compre las sillas para el hogar que nosotros hacemos.

(PAUSA E )

Gutiérrez: No creo que eso sea posible; quizás usted pueda preguntar a sus amigos qué pueden hacer. De todas maneras, nosotros compraríamos varios pupitres dobles para reemplazar a los que están deteriorados. ¿Dónde puedo ver una muestra?

Gabriel: Bueno, no hemos hecho ninguna todavía. Sin embargo, serán simplemente como las que ustedes siempre usan. Estoy seguro de que puede verlas en todas sus escuelas.

(PAUSA F)

Gutiérrez: Nosotros utilizamos muchas clases diferentes de madera, distintos tipos de terminación, etc. ¿Qué clase de madera se proponen usar y qué tipo de terminación?

Gabriel: Bueno... Eh... Supongo que madera y barniz comunes.

Gutiérrez: Y... ¿en cuanto a la pintura? ¿Tiene algunas especiales no tóxicas? ¿Y cómo variaría el precio del artículo según el tipo de pintura?

Gabriel: No lo sé. Solo hemos proyectado fabricar muebles barnizados porque pensamos que son mejores.

(PAUSA G)

Si usted quiere, para empezar, podríamos ofrecerle algunos con un descuento especial de \$5, es decir \$15 el pupitre doble.

(PAUSA H)

Gutiérrez: Bueno, tendrá usted que presentar una cotización en un formulario oficial. Usted sabe, en realidad, que yo no tomo decisiones. Debe ir a la Comisión de Compras cuyo Secretario decide qué artículos se presentan ante la Comisión.

Gabriel: ¡Que inconveniente! Yo pensé que usted estaba a cargo de este asunto.

(PAUSA I)

Gutiérrez: No se preocupe. Le daré el nombre del Secretario. ¿Ustedes entregan los pupitres a las escuelas o solamente los envían a nuestro depósito central?

Gabriel: No creo que podamos enviarlos porque no tenemos vehículos de transporte, de manera que nuestros clientes tendrán que venir a buscar las mercaderías por su cuenta.

(PAUSA J)

Gutiérrez: Entiendo. Esto puede ocasionar problemas. ¿Cuáles son las condiciones de pago que ofrece?

Gabriel: ¿A que se refiere?

(PAUSA K)

Gutiérrez: Bueno, ¿cuándo debemos pagar, cómo se hace la facturación, etc.?

Gabriel: No tengo la menor idea. Tendré que consultar con mis colegas al respecto.

(PAUSA L)

Gutiérrez: Entiendo. ¿Cuánto demoraría en fabricar, digamos, diez pupitres dobles, si los necesitáramos con urgencia? Los directores de las escuelas nunca nos hacen saber lo que necesitan hasta el último momento.

Gabriel: Déjeme pensar. Nosotros planeamos trabajar siete u ocho horas por día, cinco días por semana. Supongo que podríamos hacerlos en dos semanas.

Gutiérrez: Pero eso sería demasiado lento. ¿No podrían hacerlo un poco más rápido?

Gabriel: Lo dudo. Después de todo, debemos cumplir con el horario oficial de trabajo, como todo el mundo.

(PAUSA M)

Gutiérrez: Espero que lo puedan hacer más rápido. Aún debemos pensarlo. ¿Puede facilitarme un diseño de sus pupitres y una dirección donde yo pueda contactarme con usted?

Gabriel: No tengo ningún diseño, y ahora tengo que asistir a una reunión importante. Esperamos venderles muchos muebles.

(PAUSA N)

materia

5

Locales, equipos y  
materias primas

LECCION 5

LOCALES, EQUIPOS Y MATERIAS PRIMAS

Objetivo: Capacitar a los participantes para ayudar y asesorar a los socios de cooperativas de trabajadores en formación o ya existentes en la selección y adquisición de locales, equipos y materiales adecuados.

Duración: De dos horas a dos horas y media.

Material: Propuestas relativas a la adquisición de locales, de equipo y de materia prima.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que sugieran cuál es la diferencia más importante entre el objetivo de un asesor de cooperativas de trabajadores y el de un consejero técnico cuya tarea principal es prestar asesoramiento específico a organizaciones ya constituidas.

Trate de lograr la siguiente respuesta: Los consejeros técnicos deben sugerir la mejor solución, mientras que los asesores de cooperativas deben realizar las mejores sugerencias pero también desarrollar dentro del grupo al que asesoran la capacidad para tomar sus propias decisiones en el futuro, especialmente en el caso de grupos nuevos.

Pregunte a los participantes qué diferencia puede eso suponer para el proceso de asesoramiento: posiblemente será más lento, el asesor colaborará con los socios y las decisiones finales serán tomadas por éstos.

- 2) Si es posible, los tres ejemplos de opciones deben ser distribuidos a todos los participantes mucho antes de esta lección para permitirles que las lean privadamente y así decidan cuál de ellas deben recomendar.



Si esto no es posible, distribuya los textos y otorgue hasta 20 minutos para que los participantes los lean solos y de esta manera efectúen el análisis correspondiente y tomen una decisión preliminar.

- 3) Organice a los participantes en un mínimo de seis grupos, no excediendo de cuatro participantes por grupo, aunque no es necesario que todos los grupos tengan el mismo número.

Distribuya cada uno de los tres ejercicios\* a dos o más grupos, dependiendo del número que haya. Para cada uno de los tres ejercicios debe haber, por lo menos, un grupo que considere la decisión desde el punto de vista de los socios y otro que actúe como asesor.

Otorgue a los grupos hasta 30 minutos para que lleguen a un acuerdo sobre qué decidirán elegir o recomendar a "los carpinteros". Advértales que van a participar en una reunión entre el asesor y los representantes de los socios con el fin de ayudar a éstos a tomar una decisión apropiada en cada caso.

Especialmente los "socios" deben tratar de actuar tal como lo harían realmente en esa situación. Deben tener sus preferencias definidas, aunque éstas sean inadecuadas, y no deben usar ni aceptar el uso de jergas.

- 4) Reúna nuevamente la clase y elija un representante del grupo de los asesores que haya estudiado las propuestas para la adquisición de locales para que asesore a "los carpinteros" que han estudiado

---

\* Nota: A lo largo de este Manual las cifras se presentan en grupos de tres guarismos separados por un espacio. Ejemplos: 1 234; 12 345; 123 456. Las cifras decimales van precedidas de un punto. Ejemplos: 0.01; 0.12; 1.23; 12.34. Las cantidades negativas se presentan o bien precedidas del signo menos (-) o bien incluidas entre paréntesis. Ejemplos: -1 234 o bien (1,234).

el mismo tema. Organice la reunión de tal forma que todos los participantes puedan ver y escuchar lo que pasa, y conceda 15 minutos para la discusión.

Después de que el primer asesor haya dado su sugerencia y haya analizado cualquier comentario de "los carpinteros", elija a cualquier otro grupo que haya considerado también la cuestión de los locales para que comente y, sobre todo, para que identifique y trate de fundamentar cualquier diferencia o diferencias importantes que existan entre su sugerencia y la presentada.

Pida a "los carpinteros" que comenten lo siguiente: ¿piensan que han sido respetados por el asesor?; ¿les parece que han intensificado su capacidad y su confianza para tomar tales decisiones en el futuro?

Asegúrese de que los participantes comprendan la necesidad de permitir y alentar a los "carpinteros" para que tomen sus propias decisiones; los "asesores" no deben decirles qué deben hacer, pero sí deben ayudarlos a que tomen sus propias decisiones en forma acertada.

- 5) La presentación de los temas y las discusiones subsiguientes deben haber revelado los aspectos mencionados a continuación; asegúrese de que todos queden incluidos mediante preguntas apropiadas a los participantes.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

OPCION "A" - El local puede ampliarse dentro del mismo predio.	- Ubicación lejos del centro comercial.
- Construcción moderna.	- Instalaciones y oficinas excesivamente lujosas.
- El vendedor organizará la financiación.	- Retraso de 3 meses en la toma de posesión.

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| - Seguridad total<br>posesión.   | - Compromiso muy elevado.   |
|                                  | - Se necesita un capital<br>inicial de \$2 000.<br>Costo mensual superior<br>en \$50 a la opción "B". |
| OPCION "B" - Ubicación céntrica. | - Edificio viejo.   |
| - Menor compromiso.              | - Poca seguridad de pose-<br>sión.  |
| - Posesión inmediata.            | - Sin electrificación.  |

Problemente estas ventajas y desventajas parezcan equilibrarse re-  
cíprocamente. Recuerde a los participantes que siempre deben aconse-  
jar la negociación, aun cuando les parezca que se encuentran en  
una posición desfavorable. ¿Cómo podrían los socios tratar de  
"acortar distancias" entre las dos ofertas?

- En la opción "B" podrían intentar aumentar el aviso previo a  
dos meses, y pedir al propietario que se haga cargo de pagar la  
limpieza y otros arreglos del local, y que haga reconectar el  
sistema eléctrico.

Insista en que si bien un asesor podría ofrecer ayuda en negocia-  
ciones de este tipo, especialmente porque la adquisición de loca-  
les no es un problema que se plantea con frecuencia, debe dejar  
que los socios decidan por sí mismos.

Es probable que la mejor solución sea elegir la opción "B" con al-  
guna renegociación, si es posible, ya que muchas cooperativas fra-  
casan debido a deudas e instalaciones excesivas que dan la impre-  
sión a sus socios y a otras personas de que están en una mejor si-  
tuación económica de lo que realmente están.

- 6) Elija a un representante de uno de los grupos al que se asignó el  
examen de las propuestas relativas al equipo y pídale que haga la  
presentación del tema a "los carpinteros" de la misma manera que  
fue presentado el tema relativo a los locales. Como antes, asegú-  
rese de que la presentación no sea formal y que el representante  
comprenda que los "socios" deben aprender a tomar y aplicar sus  
propias decisiones, además de estar correctamente aconsejados.

Las ventajas y desventajas de las dos opciones deben ser mencionadas por los participantes. Si esto no ocurre, obténgalas, como en el ejemplo anterior, y asegúrese de que los siguientes aspectos estén incluidos.

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
<p>OPCION "A" - Ultimo modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizado por los fabricantes</li> <li>- Suministrado con todos los accesorios.</li> <li>- Se incluye la instalación.</li> <li>- Pago en cuotas.</li> <li>- Servicio de mecánico y asesoramiento.</li> <li>- Entrega en lugar de su instalación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere poca mano de obra; se crean menos puestos de trabajo.</li> <li>- Alta tecnología; difícil de mantener y de hacer funcionar.</li> <li>- Costo adicional de \$200 por mes durante dos años.</li> </ul>
<p>OPCION "B" - Probada eficiencia mediante uso prolongado en la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor costo.</li> <li>- Experiencia local en mantenimiento y reparación.</li> <li>- Fácil de reparar en caso de avería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede averiarse.</li> <li>- Más elevado desembolso en efectivo.</li> </ul>

Las conclusiones finales dependerán de las condiciones del lugar con las cuales los participantes están familiarizados, tales como disponibilidad de repuestos y servicios sofisticados, el nivel de capacitación de los socios y el costo relativo de mano de obra y de capital, los cuales afectan a la decisión de usar equipos o emplear personas.

Los participantes deben recordar que los trabajadores no especializados pueden ocasionar daños o usar inadecuadamente la maquinaria moderna. Además puede ser difícil más tarde disponer de repuestos debido a restricciones de importación, aunque no haya problemas en el momento.

Probablemente, se debería aconsejar a los carpinteros elegir la opción "B", y que trataran de negociar un precio menor y una garantía de funcionamiento al menos por un mes.

Es probable que los futuros socios piensen que deben poseer lo más moderno y lo mejor. Es fundamental que los asesores los ayuden a que comprendan que deben limitar sus compromisos y progresar gradualmente. Una máquina moderna averiada o usada deficientemente no es tanto un signo de éxito como una máquina de modelo viejo y bien usada.

Pida a los participantes que sugieran qué entienden por una buena gestión. Procure llegar a una definición que contenga el concepto de "hacer el mejor uso posible de los recursos", puntualizando que con frecuencia es demasiado fácil para una nueva cooperativa de trabajadores obtener recursos tales como edificios, equipo y asesoramiento. Lo que es más difícil y más importante es saber emplearlos de una manera eficiente.

- 7) Aplique el mismo procedimiento para las propuestas referentes a la materia prima. En este caso es aún más importante desarrollar la capacidad de independencia de los carpinteros, ya que con frecuencia ellos mismos tendrán que decidir la compra de materiales y muchas veces no podrán disponer del consejo del asesor.

Obtenga los siguientes argumentos a favor o en contra, como en los casos anteriores.

VENTAJAS

DESVENTAJAS

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| OPCION "A" - Se paga a crédito. | - De \$0.50 a \$1.50 más caro por metro. |
| - Entrega incluida.             | - Se crean menos puestos de trabajo.     |

- Entrega inmediata.
  - Servicio de asesoramiento.
- OPCION "B"
- El proveedor es una cooperativa.
  - Economía.
  - No se especifica la variedad.
  - Sin precio fijo.
  - Pago al contado.
  - No se asegura la entrega.

Los participantes deben tener en cuenta varios aspectos de esta última opción. Obténgalos mediante preguntas apropiadas.

- El crédito nunca es gratis, es un préstamo y debe pagarse aceptando peor calidad, precios más altos o de alguna otra manera.
- Se puede dar preferencia a cooperativas para abastecerse, pero bajo la condición de que la calidad y otros aspectos de sus ofertas sean tan buenos como los de los otros proveedores.
- Lo mismo que pasa con el crédito sucede con los tan mencionados servicios "gratis" adicionales; cuestan al proveedor, y de alguna u otra manera el cliente los paga. Esto no significa que tales servicios no tengan valor, pero no son realmente gratis.
- Opciones bien definidas tales como las que presentamos en esta lección no están tan bien definidas en la vida real. Con frecuencia es posible combinar los beneficios de dos o más ofertas.

Tal combinación puede muy bien ser la recomendación final. Procure obtener de los participantes la siguiente propuesta si todavía no lo han hecho.

- A la cooperativa maderera se le puede comprar grandes pedidos para satisfacer las necesidades de largo plazo; las materias primas pueden ser inspeccionadas para constatar la calidad, y la demora en la entrega no significa un problema. También se pueden negociar créditos para poder hacer frente a los pagos al contado.

- Los pedidos menores y las compras de materiales para solucionar necesidades urgentes pueden efectuarse en la compañía, donde el alto costo se justifica por tal necesidad. De esta manera el precio promedio de los materiales puede mantenerse debajo de los niveles más altos.

Pida a los participantes que identifiquen las desventajas de comprar en grandes cantidades, aun cuando el precio sea mucho más bajo. Obtenga lo siguiente:

- Los fondos quedan inmovilizados en elevadas existencias.
- El almacenamiento, el seguro y la garantía son caros.
- Las materias primas pueden envejecer o deteriorarse.

Recuerde a los participantes los métodos simples de control de existencias que puedan haber aprendido, o puntualice que deben aprender tales técnicas antes de aconsejar a las cooperativas de trabajadores acerca de las compras de materia prima.

8) Pida a los participantes que recuerden ejemplos de compras que hicieron las cooperativas o ellos mismos en las que se plantearan cuestiones similares a las siguientes:

- ¿Compraron un artículo porque se podía obtener a crédito, aun cuando no era el más conveniente o el de mejor valor?
- ¿Fueron tentados a comprar algo de poco valor o que no necesitaban por un vendedor o mediante una propaganda persuasivos?
- Fueron atraídos por el hecho de que algo era "lo último" o "lo importado", y al final compraron algo que no necesitaban?

Insista en que los errores de esta clase son triviales cuando conciernen a una marca de cigarrillos, y son de exclusiva responsabilidad del individuo cuando se refieren a un auto o a un objeto de consumo similar no perecedero.

Si una cooperativa de trabajadores existente o nueva comete esta clase de errores, puede resultar lo siguiente:

- quiebra de la cooperativa;
- desaparición de la fuente de trabajo de sus socios;
- deterioro de la "imagen" pública de las cooperativas;
- malgasto de los fondos públicos que hayan sido prestados a la cooperativa;

Por consiguiente, es importante que los asesores se aseguren de que las cooperativas no cometan estas clases de errores; generalmente deberían más bien errar del lado de la modestia, la precaución y la economía.

Asegúrese de que todos los participantes comprendan que los socios de cooperativas deben sentirse libres para ignorar cualquier consejo que puedan recibir de afuera o de cualquier otra persona. Por supuesto que los asesores deben estimular a los socios para que sean independientes en este aspecto. Deben recordar que si la cooperativa falla, los socios perderán sus puestos de trabajo y sus inversiones, en tanto que el asesor conservará su empleo.



Propuestas relativas a la adquisición de locales

OPCION "A"

Ubicación : Area industrial de la ciudad, a tres kilómetros del centro.

Extensión : 250 metros cuadrados.

Extensión del predio : 350 metros cuadrados.

Tipo de construcción : Ocupación exclusiva de un moderno galpón de un solo cuerpo, con chapas pesadas. Total aislación.

Instalaciones : Baños, lavatorios, puertas giratorias, una oficina separada, completamente alfombrada.

Servicios : Servicios de electricidad, gas, agua y teléfono confiables.

Precio : \$20 000, propiedad.

Financiación : El Banco Cooperativo de la Vivienda otorga un crédito con garantía hipotecaria. La Cooperativa hace un pago inicial de \$2 000 y amortiza el saldo en 20 años mediante cuotas de \$150 mensuales.

Posesión : Se dispondrá del local dentro de tres meses a partir de la fecha del contrato.

OPCION "B"

Ubicación : Area comercial de la ciudad, a 500 metros del centro. Las actividades industriales ligeras están autorizadas por las autoridades municipales.

Extensión: 240 metros cuadrados aproximadamente.

Extensión del predio: El local ocupa la planta baja de una antigua escuela; los otros pisos y el terreno que lo rodea no están incluidos en esta oferta.

Tipo de construcción: Edificio tradicional, construido de madera con piso de cemento.

Instalaciones: Este local comparte las viejas instalaciones sanitarias escolares con otros arrendatarios. El patio posee espacio adecuado para carga y descarga.

Servicios: Las líneas eléctricas se pueden reconectar a la red mediante previo arreglo. El patio dispone de agua.

Precio: Alquiler de \$100 mensuales con pago adelantado.

Condiciones: Ambas pueden anular el contrato dando un aviso previo de un mes.

Posesión: Inmediata, después de, limpiar, desinfectar y pintar el local.

Propuestas relativas a la adquisición de equipo

OPCION "A"

Elemento: Máquina cepilladora totalmente automatizada y programable, con accesorios para pulir y cortar. Modelo 88.

Fabricante: The International Machine Corporation, Chicago.

Precio: El precio es de \$5 000 con motor incluido, e instalada en planta.

Condiciones

de pago: Contra entrega al contado, o bien depósito del 20% y el saldo en 24 cuotas mensuales de \$200 mediante contrato de alquiler-venta con la firma Leasing International Corporation.

Garantía: De 1 año; no cubre averías por mal manejo.

Servicios: De repuestos y reparaciones por nuestros expertos mecánicos disponibles durante las 24 horas del día.

Servicios

adicionales: Podemos capacitar operarios en el manejo de nuestras máquinas con tarifas especiales para nuestros clientes.

Entrega: Las máquinas se entregan e instalan en planta.

OPCION "B"

Proveedor: Compañía de Venta de Maquinaria y Equipos Usados.

Elemento: Máquina cepilladora sin motor.

Fabricante : Desconocido. Hace por lo menos treinta años que esta máquina viene proporcionando servicio eficiente en los talleres ferroviarios. El motor se fundió y las autoridades ferroviarias reemplazaron la máquina por un modelo nuevo.

Garantía : Si se nos solicita un motor, lo instalamos y aseguramos que la máquina esté en buenas condiciones de funcionamiento cuando se reciba. En adelante, los riesgos corren por cuenta del comprador.

Precio : \$1 000, incluyendo el motor, pagadero en efectivo contra entrega en nuestro almacén.

Servicio : Los mecánicos que siempre han prestado servicios de mantenimiento de esta máquina en el ferrocarril dicen que poseen algunos repuestos y están dispuestos a ofrecer sus servicios al nuevo comprador. Se desconocen los fabricantes originales.

Propuestas relativas a la adquisición de materia prima

OPCION "A"

Proveedor: Proveedores de Madera para la Construcción, S.A.

Materiales: Tablones de madera blanda de primera calidad con desbaste de  $\pm$  5 mm.

Precio: \$5 por metro de tablón.

Condiciones

de pago: 60 días a partir de la fecha de entrega, sujeto a buenas referencias comerciales.

Entregas: Las entregas las efectúa nuestro propio servicio de transporte, dos veces por semana y sin cargo por pedidos superiores a \$100.

Demora: Aseguramos que cualquier pedido de madera blanda se entrega en la misma semana del pedido.

Otros

servicios: Ofrecemos servicios de asesoramiento, sin cargo, sobre terminaciones adecuadas, tratamiento de la madera, adhesivos y diseños. Nuestros representantes, ingenieros especializados en la industria de la madera, visitan a todos nuestros clientes semanalmente.

OPCION "B"

Proveedor: Cooperativa de Madera de La Villa de los Molinos (a 5 Km de la ciudad).

Materiales: Madera blanda y de la región en tablones de longitud y espesor a pedido del cliente con un margen de  $\pm$  1 cm.

Precio: Entre \$3.50 y \$4.50 por metro de tablón, de acuerdo con la cotización en mercado.

Condiciones

de pago: Al contado contra entrega del material; los clientes deben retirar sus pedidos los días miércoles o viernes por la tarde, en el aserradero.

Demora: Tratamos de tener listos todos los pedidos que recibimos durante la semana para ser retirados a fines de la semana siguiente. Los cambios climáticos o de la planificación de corte de la madera impiden a veces cumplir estos plazos.

**materia**

**6**

**Cálculo de precios y  
selección de productos**

LECCION 6

CALCULO DE PRECIOS Y SELECCION DE PRODUCTOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para aconsejar y ayudar a los socios de cooperativas de trabajadores para evaluar su capacidad de producción, fijar precios óptimos y elegir las mejores posibilidades de trabajo para sus sociedades.

Duración: De dos a tres horas.

Material: Ejercicios A y B.  
Estudio de caso: "El desacuerdo".

Guía para el instructor:

- 1) Es aconsejable distribuir el ejercicio "A" a los participantes mucho tiempo antes de esta lección para que puedan completarlo por si solos. Se sugiere no hacer el ejercicio en grupo, ya que es importante que cada persona comprenda las técnicas elementales que se requieren para este trabajo.

Si esto no fuera posible, distribuya el ejercicio antes de comenzar la lección y conceda a los participantes 30 minutos para completarlo. No deje que se consulten entre ellos.

- 2) Pida a un participante, preferentemente a alguien que es probable que haya tenido dificultades con el ejercicio, que lea sus respuestas al ejercicio "A" y que trate de explicar los resultados a sus compañeros.

Recuerde a los participantes que deben cumplir dos tareas: deben no solo ser capaces de dar el asesoramiento adecuado gracias a su capacidad de analizar situaciones comerciales, sino también desarrollar en los socios la capacidad de hacer esta tarea por si mismos. Aquellos participantes que hayan resuelto sin dificultades el problema de este ejercicio deben aprovechar esta ocasión para desa-



rollar sus aptitudes como instructores individuales de sus compañeros. Aquellos otros que necesitan esa instrucción deben estar dispuestos a comentar las aptitudes de "esos instructores", a la vez que aprovechan de ellos tal capacidad para aprender.

3) A menos que todos los participantes hayan resuelto el ejercicio correctamente y sin dificultades, haga un análisis del mismo guiando a los participantes hacia las respuestas correctas más bien que indicándolas. Para ello puede emplear el siguiente cuestionario:

- ¿De cuántos días-hombre se dispone mensualmente para la producción?  
8 socios x 25 días = 20 días-hombre.
- ¿Cuántos días-hombre se requieren para fabricar cada juego?  
1 banco 1 día; pupitre - 1.5 días: total = 2.5 días.
- ¿Cuántos juegos pueden fabricarse en un mes?  
200: 2.5 = 80 juegos.
- ¿Qué excedente se obtendrá, después de que el costo haya sido cubierto, si los socios fabrican 80 juegos?

Venta: 80 juegos a razón de \$25 c/u		\$2 000
Materiales: 80 x \$15	\$1 200	
Sueldo de 8 "productores"	\$ 400	
Sueldo de Juan y Elías	\$ 100	
Alquiler de maquinaria	\$ 100	
Electricidad, etc.	\$ 100	
Alquiler del local	\$ 100	
Costo total		<u>\$2 000</u>
Excedente/Pérdida		0

Quizás uno o más participantes sugieran que se empleen métodos elementales de álgebra para resolver este problema, de la siguiente forma:

Consideramos que  $x$  equivale al número de juegos de pupitres y bancos que se deben fabricar por mes para que la cooperativa cubra los gastos.

El resultado de las ventas debe ser igual al costo total.

Es decir:  $(15x + 10x)$  debe ser igual a  $(800 + 9x + 6x) =$

$$25x = 800 + 15x$$

Pasando  $x$  tenemos:

$$25x - 15x = 800$$

$$10x = 800$$

Despejando  $x$  tenemos:

$$x = 80 \text{ juegos.}$$

Si se propone este tipo de cálculo, pregunte a los participantes por qué no es éste el mejor procedimiento para que un asesor lo emplee en estas circunstancias.

- Es probable que los socios tales como los carpinteros no lo comprendan. Un asesor debe recordar que su tarea es la de ayudar a los socios para que ellos mismos resuelvan sus problemas y no darles los problemas resueltos.

- 4) Use este ejercicio para presentar a los participantes el concepto de "costos fijos y variables". Pídales que indiquen la diferencia más importante que hay entre los costos de la madera y otros materiales y los del alquiler del local, el alquiler-venta de la maquinaria y otros rubros. Si es necesario, obtenga la respuesta preguntándoles qué ocurriría con cada uno de esos costos si las actividades de la cooperativa aumentaran o disminuyeran. Es evidente, que el costo de los materiales variará de acuerdo con el nivel de las actividades, mientras que los otros rubros permanecerán más o menos fijos. Los participantes pueden objetar que la depreciación no está incluida. Como el equipo es alquilado, no pertenece a la cooperativa y el monto que se paga por su alquiler cubre el costo total de su uso. Las herramientas manuales pertenecen a los socios y la cooperativa no paga por su depreciación.

Pida a los participantes que sugieran las consecuencias que los dos tipos de costo tienen sobre la determinación de los precios y sobre la supervivencia de cualquier empresa.

- El total de ingresos recibidos menos los costos variables deben ser suficientes para cubrir los costos fijos.
- El objetivo no debe ser llevar las ventas al máximo, sino más bien llevar al máximo el "margen bruto" o sea la diferencia entre ventas y costos variables.

5) Distribuya el ejercicio "B" y conceda a los participantes 15 minutos para completar la tarea. Pida a un participante que proponga las respuestas. Como en el caso anterior, asegúrese de que todos los participantes hayan comprendido el problema y hayan intentado una respuesta. Trate de que no se olviden de la parte de "capacitación", que es parte de su tarea. Este es un ejercicio simple; los participantes pueden calcular el costo total de \$110 y estimar un precio de venta algo superior a esta cifra sin ninguna ayuda. Si no pueden hacerlo, haga los cálculos pidiendo las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el costo variable de cada juego?

Materiales.	\$100
-------------	-------

- ¿Cuál es el costo de mano de obra de cada juego?

5 días a razón de \$2 p/día	<u>\$ 10</u>
-----------------------------	--------------

Costo total	\$110
-------------	-------

- ¿Debe la cooperativa fijar un precio de \$110? ¿Se puede considerar que cualquier cifra superior a \$110) dará un "excedente"?

Pregunte a los participantes cuál será el resultado si la cooperativa fabrica diez juegos de muebles para el hogar, a razón de \$110 cada juego, y si usa el tiempo restante para fabricar pupitres y bancos para una escuela a razón de \$25 cada juego:

Producción: Se necesitan 50 días-hombre para fabricar 10 piezas de muebles para el hogar. Sobran 150 días-hombre para fabricar los muebles escolares. Entonces se pueden fabricar 60 juegos de muebles escolares ( $150 : 2.5 = 60$ ).

Ventas:	10 juegos de muebles del hogar a razón de \$110 c/u.	\$1 100
	60 juegos de muebles escolares a razón de \$25 c/u.	<u>\$1 500</u> 2 600

Costos:	Material empleado para muebles del hogar a \$100 c/u	\$1 000
	Material empleado para muebles escolares a \$15 c/u	\$ 900
	Sueldos	\$ 500
	Otros costos fijos	\$ 300
	Total	\$2 700
	Pérdida	(\$ 100)

- ¿Cuál es la proporción "justa" de los costos fijos que corresponde a cada juego de muebles? ¿Qué proporción de los costos fijos debe contribuir cada día-hombre?

El total de los costos fijos (\$400) dividido por 200 días-hombre por mes es igual a \$2 por día.

- ¿Debe la cooperativa calcular el precio sumando el costo de los materiales, de la mano de obra y del aporte de \$2 diarios durante 5 días, lo que da un total de \$120 por juego?

Este precio no da más provecho que el negocio de los bancos y pupitres para el Ministerio de Educación. Solo permitirá a la cooperativa cubrir los gastos, pero no obtener beneficios o excedentes.

- ¿Por qué debe una cooperativa de trabajadores tratar de obtener beneficios? Este es, sin duda, un concepto capitalista, y una cooperativa de trabajadores tiene como finalidad ser una fuente de trabajo para sus socios y proveer a la comunidad productos y servicios a precios razonables. ¿Por qué, entonces, los carpinteros deben tratar de ganar más?

- ¿Para qué sirven las utilidades? ¿Qué problemas podrían enfrentar los carpinteros si tan solo cubren los gastos?

Los carpinteros quieren ganar más de \$50 por mes; además, necesitan más dinero para realizar nuevas inversiones y procurar el crecimiento de la cooperativa; y también necesitan un "margen" de reserva en caso de que algo marche mal.

- ¿Cuánto deberían agregar a los \$120 de costos?

Esto dependerá de su estimación de la fuerza de los competidores y de la necesidad de aumentar las ganancias para mejorar sus propios sueldos. Si los carpinteros no saben juzgar esos factores, posiblemente deberían agregar alrededor de un 10%, o sea \$12, para que haga un total de \$132 por juego. Podrían agregar más, teniendo en cuenta la gran cantidad de materia prima que se necesita para cada juego, lo que entraña un mayor riesgo de daños o desperdicio del material.

Un precio de \$140 por juego podría ser razonable.

- 6) Distribuya copias del estudio de caso. Otorgue a los participantes 30 minutos para completar la tarea, ya sea en forma individual o por parejas.

Reúna nuevamente la clase y pida a los participantes que presenten sus respuestas. Haga hincapié en que, como todas las decisiones administrativas, ésta no es fácil. La tarea del asesor es asegurarse de que los socios comprendan los resultados de cada opción y los factores no cuantificables, a fin de que puedan tomar sus propias decisiones.

Procure llegar a las dos posibilidades siguientes, cerciorándose de que todos los participantes comprenden la base del cálculo de la capacidad de producción de la cooperativa, estimada en días-hombre.

OPCION "A": Muebles para el hogar, muebles escolares y carpintería de construcción en obra.

10 juegos de muebles para el hogar a \$140 c/u: (50 d/h)	\$ 1 400	
28 juegos de muebles escolares a \$25 c/u: (70 d/h)	\$ 700	
8 obreros por 10 días de tarea en la obra a \$3,50 p/día (80 d/h)	\$ 280	
TOTAL DE INGRESOS		\$ 2 380

Materiales:	10 juegos de muebles para el hogar a razón de \$100 c/u	\$1 000	
	28 juegos de muebles escolares a \$15 c/u	\$ 420	
Sueldos		\$ 500	
Otros costos fijos		\$ 300	
COSTO TOTAL			<u>\$2 220</u>
EXCEDENTE			\$ 160

OPCION "B": Únicamente muebles del hogar y muebles escolares.

	10 juegos de muebles del hogar a \$140 c/u	\$1 400	
	60 juegos de muebles escolares a \$25 c/u	<u>\$1 500</u>	
INGRESO TOTAL			\$2 900
Materiales para 10 juegos de muebles del hogar a \$100 c/u		\$1 000	
Materiales para 60 juegos de muebles escolares a \$15 c/u		\$ 900	
Sueldos		\$ 500	
Otros costos fijos		<u>\$ 300</u>	
COSTO TOTAL			<u>\$2 700</u>
EXCEDENTE			\$ 200

- 7) Procure que los participantes comprendan los factores no cuantificables que existen a favor y en contra de cada una de las opciones y que pueden contrarrestar la ventaja financiera relativamente insignificante de \$40 que llevará a no aceptar el trabajo de carpintería en obra.

Unos factores a favor de la opción A:

- El constructor puede tener otros trabajos más ventajosos que ofrecer en el futuro y por lo tanto conviene tener una relación de trabajo con él.
- Es posible que el Ministerio no siempre necesite los servicios de la cooperativa.
- Quizás algunos socios prefieran o necesiten desarrollar sus habilidades como carpinteros de obra de construcción a diferencia

del trabajo de ebanistería. Esta puede ser una oportunidad para la práctica del oficio en el lugar mismo de la obra.

- La iniciativa de Higinio no debe ser desalentada.

Unos factores en contra de la opción A:

- Los socios pueden sentirse tentados a dejar la cooperativa si pueden conseguir empleo como obreros independientes a razón de \$3,50 por día.
- Si los socios quisieran desarrollar una verdadera empresa en contraposición a conseguir un contrato de trabajo en equipo, deben concentrarse en trabajos de taller aunque impliquen mayores costos fijos.

Insista en que no es fácil tomar la decisión final ya que los resultados financieros no son muy diferentes y ambas opciones poseen argumentos en favor, reales y convincentes. Ninguna decisión es enteramente buena o mala; es importante que los asesores y los socios sepan cómo evaluar este tipo de opciones.

- 8) Asegúrese de que todos los participantes hayan captado los problemas involucrados en este tema, y que los asesores hayan actuado eficazmente tanto como instructores o como consejeros.

Haga recordar a los participantes lo que han aprendido. Puntualice que muchas cooperativas no saben o no comprender que deben conocer el valor del material empleado en cada producto, o el tiempo que empleen en fabricarlo.

El cálculo de los costos fijos y variables y la distribución de los costos fijos, como se muestran en estos ejercicios, serían imposibles de especificar sin registros básicos de los costos, de las cantidades de materiales y del tiempo que se emplea en las distintas tareas. En este curso no se tratan esos aspectos, pero los asesores deben estar seguros de que tanto ellos como los socios a quienes tratan de asesorar pueden llevar a cabo los elementales trabajos administrativos necesarios para tomar una decisión.

Ejercicio AMuebles escolares

Los socios de la futura cooperativa estaban preparados para comenzar a funcionar. El asesor los ayudó a registrar la nueva cooperativa, y alquilaron la planta baja de una escuela vieja y desocupada que estaba cerca del centro de la ciudad; adquirieron en régimen de alquiler-venta alguna maquinaria de segunda mano proveniente de distintos dueños, y se prepararon para iniciar sus tareas.

Las tratativas realizadas en la oficina local del Ministerio de Educación pronto resultaron exitosas y el grupo tuvo la satisfacción de que se le ofreciera un contrato para fabricar pupitres y bancos para las escuelas.

El Ministerio abonaba el mismo precio a todos los proveedores, o sea \$10 por banco y \$15 por pupitre, pero las oficinas locales tenían instrucciones de comprar, en primer lugar, a los proveedores locales, siempre y cuando fuera posible, y favorecer a las cooperativas si fabricaban los muebles por el mismo precio y calidad y con condiciones de entrega convenientes. El diseño de los bancos y de los pupitres era deliberadamente sencillo, de modo que pudieran ser fabricados por carpinteros locales sin maquinaria sofisticada.

Los socios habían comprado a buen precio en la cooperativa maderera madera adecuada. Teniendo en cuenta ese precio, calcularon que la madera, los tornillos y el barniz para cada banco costaría \$6 y para cada pupitre \$9. También calcularon que les llevaría un día a cada socio hacer una silla y tres días para hacer dos pupitres.

Los socios acordaron que trabajarían 25 días al mes. Elías aceptó actuar como escribiente y organizador del trabajo del taller, mientras que Juan se hizo responsable de las ventas y de las relaciones con los clientes. Esto significa que de los 10 socios, tan solo 8 trabajarían en las tareas de producción en sí. Pero acordaron que era necesario tener estos dos socios importantes pero "improductivos", ya que la cooperativa necesitaba tener su trabajo organizado y sus clientes bien atendidos. Si todos trabajaran únicamente como carpinteros se descuidarían la administración y las ventas.



Tras una discusión acordaron también que, al comienzo, cada uno cobraría de la cooperativa solamente \$50 mensual por concepto de sueldo. Esto estaba por debajo de lo que un carpintero especializado podría ganar, pero como antes estaban más o menos sin empleo, era preferible ganar esa cantidad a no ganar nada. También comprendieron que al comienzo de la sociedad los fondos serían escasos.

Además de sus propios salarios, sabían que habría una serie de otras cuentas que tendrían que pagar mensualmente, tuvieran trabajo o no. Deberían pagar por mes \$100 de alquiler del local, más \$100 mensuales por el alquiler de la maquinaria. También calcularon \$100 más por mes para el consumo de electricidad y de agua, para impuestos locales y seguros, y además una parte para el costo del mantenimiento del edificio y el patio.

El Ministerio solamente aceptaría bancos y pupitres en cantidades iguales, y solicitó a la cooperativa que determinara la cantidad de juegos de ambos que podrían entregar por mes, a los precios fijos ya establecidos.

Los socios sabían que el Ministerio era un cliente "difícil" y que muchos carpinteros locales habían quebrado tratando de fabricar muebles con ese tipo de contrato. También estaban conscientes de que iban a cobrar sueldos muy modestos, pero tenían la esperanza de llevar a cabo el negocio en forma eficiente, ya que muchos carpinteros locales no demostraron serlo.

Pidieron a su asesor que les sugiriera de qué modo debían responder al ofrecimiento del Ministerio, ya que no tenían otro trabajo y tenían enorme interés por comenzar a funcionar inmediatamente.

Tarea:

Asesore a la cooperativa y responda específicamente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos juegos de sillas y pupitres puede fabricar la cooperativa si sus asociados no tienen ninguna otra cosa que hacer?
- Si fabrican tal cantidad, ¿tendrán excedente o perderán dinero y, si es así, cuánto?

Ejercicio BMuebles para el hogar

Los socios de la Cooperativa de Carpinteros "Alfa" estaban satisfechos por haber logrado un contrato de trabajo que los mantendría totalmente ocupados y que no les ocasionaría pérdidas. Estaban conscientes de que sus sueldos serían muy bajos y de que no habría excedente para reinvertir en el negocio, por esto parecía ser un buen comienzo y por lo tanto decidieron ocupar su tiempo en la fabricación de los bancos y pupitres para el Ministerio de Educación.

Cuando estaban por iniciar el trabajo, Juan, que era el responsable de las ventas, vino con lo que parecía ser una oportunidad muy atractiva: un importante constructor de la ciudad quería comprar juegos de muebles para amoblar la gran cantidad de viviendas que estaba construyendo. Presentó a Juan algunas muestras y le dio los modelos. A diferencia del Ministerio de Educación, no propuso el precio por el trabajo, sino que pidió que le enviaran una cotización de precios y dijo que seleccionarían los que fueran más bajos, ya que él confiaba en la calidad de los muebles.

Juan y los otros socios calcularon que la madera y otros materiales para cada juego costarían \$100. También calcularon que a un socio le llevaría cinco días fabricar cada juego.

El constructor no le dio a Juan ninguna indicación acerca del precio que estaba dispuesto a pagar. Como anteriormente ningún carpintero del lugar había fabricado un modelo igual, Juan y sus compañeros tuvieron que calcular cuánto les costaría fabricar cada juego, y luego cotizar el precio para el constructor.

Tarea:

Asesore a los socios acerca de los precios que deben cotizar.

El desacuerdo

La Cooperativa de Carpinteros "Alfa" envió al constructor una cotización aproximada de \$140 por juego, y se alegraron mucho cuando el cliente les dijo que quería que le entregasen 10 juegos lo más pronto posible. También dijo que si quedaba satisfecho, con seguridad podrían esperar un pedido similar cada mes.

Elías calculó que podrían fabricar diez juegos por mes para el constructor y aún les quedaría tiempo para fabricar 60 bancos y pupitres para el Ministerio de Educación. Estas tareas ocuparían totalmente a los ocho socios asignados a la labor de producción y les permitirían ganar un excedente que utilizarían para aumentar sus sueldos o bien para el crecimiento de su cooperativa.

Cuando iba a comenzar la tarea de adquirir los materiales y organizar el trabajo, Higinio, quien había trabajado con su padre durante un tiempo y conocía mucha gente en el oficio de la construcción, llegó con una nueva propuesta.

Había estado conversando con algunos amigos de su padre acerca del problema de encontrar carpinteros buenos y confiables. Les habló de la nueva cooperativa y uno de los más importantes constructores quedó impresionado. Pidió algunas referencias a la Escuela Técnica sobre la especialización y seriedad de los socios, y dijo que estaría dispuesto a ayudarlos, dándoles a todos diez días de trabajo por mes y posiblemente más, a razón de \$3.50 por día. Esto significaba \$1 más de lo que generalmente pagaba a un trabajador temporario, pero no podía estar seguro de la capacidad y honestidad de estos obreros. Pensaba que era preferible pagar más a trabajadores competentes, pues quería alentar al nuevo grupo de socios.

Higinio estaba muy entusiasmado con esta propuesta y sostenía insistentemente en que debían aceptarla. Después de todo, decía que ellos estaban cobrando \$2 diarios por concepto de sueldo y que esta oferta equivalía a un ingreso adicional de \$1,50 para la cooperativa. El trabajo no implicaría gastos de materiales y se haría en la obra de cons-

trucción, por lo tanto no se utilizaría el taller. Los socios usarían sus propias herramientas, y el constructor se haría cargo de la administración. Los socios únicamente tendrían que presentarse a la hora en el lugar de trabajo; el constructor también se haría cargo del transporte cuando fuera necesario.

Algunos de los socios estaban de acuerdo con la propuesta pues se habían sentido muy desanimados cuando se decidió que solamente percibirían \$2 por día de la cooperativa; esta propuesta parecía ser una buena manera de aumentar sus ingresos rápidamente sin tener que ocuparse de la administración ni de los problemas que involucraba la fabricación de los muebles en el taller.

Elías, Juan y otros no estaban de acuerdo. Sostenían que ya habían hecho los cálculos y que todos habían estado de acuerdo en que para llevar adelante la cooperativa, además del pago de los sueldos, el costo sería \$400 mensuales, o sea \$2 diarios por cada socio. En cambio este trabajo en la obra solo aportaría a la cooperativa \$1,50 por días después de haber pagado \$2 a cada socio. Esto significaría una pérdida de 50 centavos diarios por cada socio que trabajara para el constructor bajo estas condiciones. Además sostenían que sin duda sería mejor fabricar los bancos y pupitres para el Ministerio, pues, por lo menos, se cubriría la parte correspondiente a los costos fijos. También decían que sería mejor conseguir trabajos que fueran más remunerativos, como los muebles del hogar para el otro constructor.

Tarea:

Decida cómo asesorar al grupo y esté dispuesto a hablar con los socios, o sus representantes, a fin de conciliar las diferentes opiniones.

materia

7

Gestión financiera

LECCION 7GESTION FINANCIERA

Objetivo: Capacitar a los participantes para asesorar y ayudar a los socios de cooperativas de trabajadores en la administración efectiva de sus finanzas.

Duración: Tres horas.

Material: Estudio de caso: "Ganar sin tener efectivo".

Guía para el instructor:

- 1) Haga recordar a los participantes lo tratado en la lección anterior: ¿Cuáles serán las ventas mensuales, los costos fijos y los variables de la nueva cooperativa de carpinteros? ¿Va a ser ésta viable, en base a los pedidos conseguidos hasta este momento?

Ventas:

- 60 juegos de muebles escolares a \$ 25 c/u	\$1 500	
10 juegos de muebles del hogar a \$140 c/u	<u>\$1 400</u>	
TOTAL DE LAS VENTAS		\$2 900

Costos variables para:

- Los muebles escolares a \$15 c/juego	\$ 900	
Los muebles del hogar a \$100 c/juego	\$1 000	

Costos fijos:

- Alquiler de maquinaria	\$ 100	
Alquiler del local	\$ 100	
Servicios	\$ 100	
Salarios	<u>\$ 500</u>	
TOTAL DE LOS COSTOS		\$2 700
EXCEDENTE POR MES		\$ 200

Pregunte a los participantes si esto es satisfactorio. ¿Hay algo más que los socios o su asesor deban averiguar antes de decidir si esta nueva empresa es viable o no?

- 2) Los participantes posiblemente sugieran que el excedente es muy bajo o que no es aconsejable confiar solo en dos clientes para empezar el negocio. Recuérdeles que, al comienzo, la mayoría de las empresas pierden dinero. Un pequeño excedente ya es un resultado extraordinario en esta etapa. Pregunte a los participantes si hay otra información fundamental que deban obtener antes de comenzar a funcionar.

Si los participantes por sí mismos no proponen la tarea de calcular el ritmo de las operaciones o "flujo de caja", hágales notar la diferencia más importante que hay entre los dos posibles proveedores de madera. ¿Qué ofreció el proveedor más caro, además de mejor calidad y otros servicios?

- Ofreció crédito; los carpinteros no tenían que pagar al contado en el momento de recibir la madera, y podían demorar el pago hasta fines del siguiente mes.

Insista en que el momento en el que se necesita dinero puede ser más importante que la cantidad que se requiere. ¿Qué es más conveniente para un hambriento, una corteza de pan hoy o un plato lleno en un mes?

- 3) Hágales recordar la ocasión más reciente en que no pudieron comprar algo. ¿Fue porque no tuvieron el dinero suficiente en el momento propicio o porque nunca lo tendrían? Demuéstreles que "estar sin dinero" es más un problema de momento que de cantidad.

Toda persona que piensa emprender o dirigir cualquier tipo de negocio debe saber no tan solo cuánto dinero ganará o gastará sino también cuándo ese dinero entra o sale. Ahora, los participantes tendrán la oportunidad de ver los efectos de no planificar los flujos de fondos y cómo remediar esta situación mediante la planificación para el futuro.

- 4) Si es posible distribuya el estudio de caso antes de la lección para que los participantes tengan oportunidad de leerlo previamente. Si esto no fuera posible, distribúyalo ahora y conceda a los participantes 30 minutos para que lo lean individualmente.

Divida a los participantes en parejas de tal manera que los que posean menos conocimientos sobre técnicas de gestión financiera puedan ser asesorados por aquéllos que posean mayor comprensión del tema; concédales 30 minutos para completar la tarea. Insista en que para poder asesorar a los asociados deben ser capaces de calcular el flujo de caja por sí mismos.

- 5) Vuelva a reunir la clase. Pida a un representante de una de las parejas que presente la respuesta a la pregunta planteada por el banquero: ¿qué cantidad de dinero necesita la cooperativa de los carpinteros, y cuándo podrían devolverlo?

Concluya mediante la discusión una presentación de las cifras de las entradas y salidas de caja en la siguiente forma. Los supuestos de los participantes pueden variar en cuanto a la cronología exacta de cada cantidad, pero lo esencial es que todos comprendan esta presentación básica y este método de análisis.

Rubro	1° mes	2° mes	3° mes	4° mes	5° mes	6° mes
<b><u>ENTRADAS:</u></b>						
Capital	500					
Donación	500					
Ministerio			1 500	1 500	1 500	1 500
Constructor	280	1 120	1 400	1 400	1 400	1 400
Total	1 280	1 120	2 900	2 900	2 900	2 900
<b><u>SALIDAS:</u></b>						
Alquiler local	100	100	100	100	100	100
Alquiler de maq.	100	100	100	100	100	100
Servicios		100	100	100	100	100
Sueldos		500	500	500	500	500
Materiales	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900	1 900
Total	2 100	2 700	2 700	2 700	2 700	2 700
Balance	- 820	-1 580	+ 200	+ 200	+ 200	+ 200
Balance acumulado	- 820	-2 400	-2 200	-2 000	-1 800	-1 600



6) Asegúrese de que los participantes no cometan el error de considerar esta operación contable como un fin en sí misma. ¿Qué les muestra este cuadro en cuanto a las necesidades financieras de la cooperativa de carpinteros, y qué recomendaciones deberían hacer?

- Si los carpinteros intentan continuar sin capital adicional, o sin préstamos u otro tipo de financiación, tendrán que cesar de trabajar en pocos días.

Esto debe resultar claro a los socios sin necesidad de efectuar análisis o cálculos financieros. Con solo mirar las existencias de materia prima y la caja, se darán cuenta de que no pueden seguir durante mucho tiempo, porque sería imposible pagar los sueldos.

¿Qué cantidad de dinero necesitan los carpinteros?

- Necesitarán \$820 al final del primer mes; \$2 400 al final del siguiente y a partir de entonces el déficit de caja comenzará a disminuir.

Puntualice que a pesar de que ese déficit crece durante los dos primeros meses, la cooperativa obtiene excedentes. Esto demuestra que lo importante no es la cantidad, sino el ritmo de movimiento de caja a corto plazo. Es muy común la bancarrota a pesar de tener ganancias.

7) Pida a los participantes que calculen la suma de dinero que el grupo debe tratar de obtener del banco. Posiblemente sugerirán que se obtengan préstamos por las cantidades exactas necesarias que muestran los cálculos. Pregúntele a cualquiera de los que hagan esta sugerencia ¿cuánto dinero quedará en caja si obtienen esas cantidades mes por mes? ¿Por qué no es práctico este método?

- No deja margen de seguridad para las necesidades imprevistas, y se supone que todo sucederá tal cual se ha planificado, lo que nunca ocurre.

- Si se presentara una buena oportunidad para realizar otros trabajos adicionales necesitarían más cantidad de materia prima y no podrían comprarla, por lo tanto perderían ese negocio.
- No se tienen en cuenta los intereses que hay que pagar por las cantidades ya recibidas en préstamo.

Pregunte a los participantes qué interés mensual deberán pagar en el 2º mes si obtienen un préstamo de \$2 400; al 12% anual sería el 1% o sea \$24. Esta no es una suma excesiva de dinero, pero es lo suficiente para ocasionar a la cooperativa un déficit de caja si no sacan una suma de dinero mayor que el mínimo absoluto.

8) Trate de sugerir que deben obtener préstamos por \$3 000; esta suma de dinero les daría un margen razonable para solucionar problemas y hacer frente a ofertas de trabajo imprevistas. Pregunte a los participantes cuándo consideran que los carpinteros podrán devolver el préstamo.

- Si mantienen el ritmo de excedentes calculado, podrían devolverlo a razón de \$200 mensuales, menos la cantidad necesaria para el pago de intereses; lo cual indica que la cantidad total incluyendo los intereses, sería devuelta en quince meses.

¿Sería ésta una oferta prudente para hacerle al banco? ¿Habría otra forma en que los carpinteros emplearan sus ganancias en vez de usarlas todas para pagar un préstamo?

- Los socios podrían pagarse a sí mismos una pequeña bonificación el primer año, pero esto solo se tendría que hacer si los resultados han sido mejores que los previstos.
- Deberán pagar un interés de \$50 por el capital que ellos mismos invirtieron.
- Es posible que quieran comprar maquinaria u otros equipos nuevos.

Si el banco concede el préstamo, puede ser que no quiere que todos los excedentes se empleen para el reembolso del préstamo. Los bancos obtienen sus ganancias prestando dinero a negocios bien administrados y no les conviene privar de fondos a sus clientes.

9) Para asegurarse de que todos los participantes comprenden totalmente el método de análisis de los flujos de caja pida a aquéllos que no están seguros que muestren cómo el cuadro original (que deberá estar expuesto en un pizarrón/proyector) debe ser modificado si se producen ciertos cambios en la marcha de la cooperativa, tales como los siguientes:

- que se determine que los sueldos sean pagados semanalmente;
- que el Ministerio de Educación pague un mes después de lo estipulado;
- que la cooperativa maderera les conceda crédito de un mes.

En la lección siguiente los participantes tendrán la oportunidad de considerar de qué modo los carpinteros pueden obtener el dinero que necesitan. Todo lo que puedan haber aprendido sobre este tipo de análisis tiene únicamente valor si ayuda a los participantes a explicar a los socios de cooperativas cómo prever los flujos de caja en sus empresas. No deben únicamente saber cómo analizar las cifras, sino también saber explicar a otros cómo realizar ese análisis, y a utilizar los resultados para hacer un mejor uso de sus fondos y, cuando sea necesario, obtener fondos adicionales.

Ganar sin tener efectivo

Los socios de la Cooperativa de Carpinteros Alfa estuvieran satisfechos por la forma exitosa con que consiguieron iniciar su empresa. Al principio, tuvieron dudas de si conseguirían o no las finanzas que necesitaban, porque sus fondos propios eran muy limitados.

Cinco de los socios estaban dispuestos a invertir sus ahorros, que hacían un total de \$400. Los cinco restantes, aunque no tenían dinero en efectivo, consiguieron persuadir a sus familiares y amigos que les prestaran algún dinero, de forma que pusieron \$20 cada uno de ellos, lo que aumentó el total a \$500. Además, una organización de bienestar social les ofreció una donación de \$500. Los socios estimaron que con un capital de \$1 000 todo andaría bien.

Proyectaban fabricar por mes 60 juegos de bancos y pupitres para el Ministerio de Educación; cada juego requería de \$15 para los materiales, y el precio de venta sería de \$25 cada uno. También estaban fabricando 10 juegos de muebles por mes para un constructor de viviendas. Este les pagaba \$140 por cada juego; los materiales empleados en cada uno costaban \$100. Podían conseguir estos precios de los materiales únicamente en la cooperativa maderera, a la que tenían que pagar al contado contra entrega.

Los socios, al comienzo, estaban dispuestos a cobrar solo \$50 de salario mensual. Debían pagar por adelantado \$100 por concepto de alquiler del local y la misma cantidad en el primer mes por el alquiler-compra de maquinaria. Además tenían que pagar otros \$100 por la electricidad y otros servicios, al comienzo del mes siguiente.

Después de efectuar los dos pagos por adelantado, todavía tenían \$800. Compraron a la cooperativa maderera la madera para los bancos y pupitres por un valor de \$300, y por el mismo precio la de los muebles del hogar, y lo pagaron al contado contra entrega, como estaba estipulado.

Esto dejó un balance en caja de \$200, total que les parecía una buena reserva, ya que desde ese momento tenían todo lo necesario para comenzar a trabajar. Estaban contentos porque sabían, mediante cálculos, que tendrían ganancias razonables todos los meses. Por un acuerdo

previo, decidieron no cobrar sus propios salarios hasta la primera semana del siguiente mes.

Comenzaron a trabajar con mucha confianza el 1° de enero. Entregaron los primeros pedidos de muebles al Ministerio de Educación y al constructor de viviendas, y ambos dijeron que estaban muy contentos con la calidad de los muebles.

Sin embargo, después de una semana, las existencias de materia prima estaban casi agotadas, especialmente para los muebles del hogar. Elías opinaba que tendrían que comprar más materia prima, y se alegraron cuando se enteraron de que la cooperativa maderera tenía madera cortada de la misma medida que necesitaban. Querían comprar por el valor de \$250, pero cuando se dieron cuenta de que poseían tan solo \$200 en caja, decidieron encargar menos cantidad de madera y la trajeron a la carpintería.

Al día siguiente Carlos y Federico se presentaron ante Elías y le pidieron el sueldo que habían ganado durante la primera semana cuyo monto ascendía al total de \$10 c/u. Elías les recordó que las compañías oficiales o privadas pagan a sus empleados a fin de mes. Sin embargo los dos socios sostuvieron que estaban ganando tan poco dinero que muy bien podrían pagarles semanalmente. De todos modos, habían estado sin trabajo y necesitaban algún dinero para devolver lo que debían.

Elías les mostró la caja vacía y les explicó que no había dinero. Carlos y Federico hablaron con los otros socios, los cuales se presentaron alarmados ante Elías. Preguntaron si la cooperativa ya estaba en quiebra. ¿Qué había pasado con toda la ganancia de la que habían hablado? ¿Sacó alguien dinero para su propio uso, como con frecuencia sucede en las cooperativas agrícolas?

Elías llamó a Juan y le preguntó si los clientes no habían pagado nada. Inmediatamente, Juan fue al Ministerio de Educación; su amigo, el gerente, de ventas no se encontraba en el lugar y cuando preguntó a otro funcionario acerca del pago de la deuda, le dijo que debía dirigirse a la oficina central de pagos en la capital. El funcionario le preguntó cuándo se habían entregado los muebles. Se rió cuando Juan le dijo que habían sido entregados la semana anterior. Opinó que no era factible conseguir ni un centavo antes de fines del próximo mes.

Juan, preocupado, fue a ver a su otro amigo, el constructor, y le explicó la situación. El constructor le contestó que normalmente pagaba a fin de mes, como la mayoría de los comerciantes privados. Cuando Juan le contó lo que el funcionario del Ministerio le había dicho, respondió con un gesto y dijo que ésa era la razón por la cual el nunca hacía negocios con el gobierno.

El constructor ofreció pagar \$280 por los dos juegos de muebles que ya había recibido, con la condición de que Juan no pagara con ese dinero a ninguno de sus socios y que lo guardara para la compra de materiales. ¿Cómo podrían, de otro modo, construir los muebles que él había pedido, además de los pupitres y bancos para el Ministerio?

Juan contó a Elías y a los otros socios lo que el constructor le había dicho. Todos aceptaron rápidamente la propuesta, por supuesto con las protestas de Carlos, y por esta razón nadie cobraría su sueldo. Además comprendieron que no podían esperar que el constructor repitiera ese gesto y acordaron que todos buscarían más fondos de algún lado; de lo contrario no podrían fabricar los muebles que les permitirían obtener el excedente que habían calculado.

Elías y Juan fueron a hablar con el gerente del banco local para pedir la ayuda que habían pensado que no necesitarían, y le explicaron la situación. Les contestó que consideraría cualquier pedido razonable. ¿Qué cantidad de dinero necesitaban y cuándo podrían devolverlo?

Juan y Elías comprendieron que se hallaban ante un problema que no entendían. Fueron a su asesor y le preguntaron de qué manera podrían calcular la cantidad de dinero que necesitaban.

Tarea :

Asesore a los socios para que calculen las respuestas que deben dar al gerente del banco.

materia

8

Fuentes de financiación

LECCION 8

FUENTES DE FINANCIACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para ayudar a los socios de cooperativas de trabajadores a identificar fuentes de financiación apropiadas.

Duración: Dos horas.

Material: Estudio de caso: "Cómo conseguir dinero"

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes la situación de los carpinteros: habían decidido pedir \$3 000 al banco y ahora tenían que tratar de obtenerlo.

Pida a los participantes que imaginen que representan al gerente del banco, a quien los asociados se dirigieron para pedir fondos. Basándose en lo que saben acerca de la cooperativa, de sus perspectivas y gestión, ¿estarían dispuestos, como banqueros, a prestar \$3 000 a la cooperativa de carpinteros?

Pida a los participantes que escriban individualmente sus respuestas y anoten sus fundamentaciones. Concédales 5 minutos para hacerlo. Deben decidir si aceptan o no; quizás necesiten información adicional, pero en este momento deben decidir sin datos extras. Muchos bancos deben decidir acerca de solicitudes de crédito de nuevas empresas con menos información que las que ahora poseen los participantes, especialmente cuando están en juego compromisos de índole político.

Pida a aquéllos que están dispuestos a prestar el dinero que levanten la mano y cuéntelos. Luego pida que levanten la mano aquellos que proponen no conceder el crédito. Escriba los totales en el pizarrón.



- 2) Promueva una discusión para conocer los argumentos a favor y en contra de la concesión del préstamo bancario. En el caso de que no haya ningún participante que apruebe, o que rechace la concesión del crédito, esté preparado para desempeñar ese rol. Durante esta etapa no admita ninguna discusión sobre si es necesaria otra información pues primero los participantes deben tomar una decisión de acuerdo con los datos que poseen.

Trate de que expresen las siguientes razones en favor de la concesión del préstamo:

- Los socios ya han demostrado su interés por la cooperativa al invertir \$500 de sus propios fondos.
- Los carpinteros han recibido una donación de \$500, lo cual prueba que otra institución cree en su seriedad.
- El dinero que los asociados y que la institución benéfica han invertido representa el 25% de la inversión total de la cooperativa. Esta es una proporción muy importante, y el banco puede estar seguro de que la cooperativa es capaz de recuperar \$3 000 de una inversión total de \$4 000.
- La cooperativa ha obtenido ya contratos firmes y no se basa solamente en promesas o en estudios de mercado. Eso permitirá obtener un pequeño beneficio desde el inicio, lo que no es usual en el caso de nuevas empresas.
- Los socios demostraron su verdadero interés y su capacidad obteniendo pedidos y respondiendo a todas las preguntas del asesor. Esto asegura un futuro promisorio para la cooperativa.
- Todos los socios recibieron durante un año adiestramiento para efectuar las tareas que requiere la empresa.
- Los socios han preparado presupuestos viables del flujo de caja que muestran que el préstamo y el interés pueden ser reembolsados dentro de quince meses.
- La cooperativa comenzó a trabajar por iniciativa propia y hasta ahora ha hecho eficazmente.

- Los socios se proponen atribuirse un sueldo muy modesto; por lo tanto no hay muestras de irresponsabilidad.
  - Ya ha comenzado a manifestarse un sistema de dirección de la empresa sin necesidad de asesoramiento.
  - El banco puede hacer pagos directamente a los proveedores de materia prima y así mantener cierto control de las finanzas de la cooperativa.
  - El préstamo permitirá el empleo de 10 personas; una inversión de \$300 por cada puesto de trabajo es muy baja. Otro uso de esos fondos no podría generar tantos empleos.
- 3) Trate de que se expresen las siguientes razones en contra de la concesión del préstamo bancario:
- Si los socios toman prestado \$3 000 como habían decidido, van a contribuir solo con la octava parte de la inversión total, lo cual no es suficiente.
  - El banco no debe aceptar las tres cuartas partes del riesgo. Como los socios van a recibir los beneficios del éxito que tenga la cooperativa en el futuro, deben también soportar la mayor proporción del riesgo de un posible fracaso.
  - No es probable que la cooperativa consiga el pleno nivel de producción que necesita para cubrir todos los costos y además devolver el préstamo sino hasta que hayan pasado algunos meses. No se han tenido en cuenta las demoras inevitables cuando se inicia cualquier empresa comercial. Los ingresos se demoran pero los gastos son inmediatos.
  - La cooperativa no ofreció ninguna garantía que pueda resarcir al banco en caso de no poder devolver el préstamo.
  - No es muy probable que el Ministerio pague sus cuentas en las fechas que se han previsto, lo cual conduce a un mayor déficit.
  - Se debe alentar a la cooperativa a que al comienzo trabaje en menor escala con su capital propio para que demuestre así su eficiencia.

- La cooperativa mostró una total falta de conocimiento sobre gestión financiera al no prever que sus fondos se agotarían inmediatamente. Deben aprender a manejar sus propios fondos antes de pedir prestado más dinero.

Pregunte a cualquier participante que esté evidentemente a favor del préstamo si prestaría su propio dinero a los carpinteros. Insista en que el dinero del banco pertenece a sus depositantes, y que el dinero del gobierno pertenece a los ciudadanos y no se debe derrochar.

- 4) Después de la discusión, si es posible obtenga algún tipo de consenso en la clase y luego pida a los participantes que sugieran qué otra información pueden realmente necesitar antes de tomar una tal decisión. "Ponga a prueba" cada sugerencia, preguntando a los participantes lo siguiente:

- ¿Qué diferencia producirá esa información realmente sobre la decisión final? Si no resultara ninguna diferencia, no se debe pedir tal información.
- ¿Es posible obtener la información? Por ejemplo, nadie puede verdaderamente asegurar cuáles serán las ventas futuras; únicamente se puede dar una información estimativa.
- ¿Es factible que los socios obtengan la información? Si no, ¿cómo se puede obtener?

- 5) Insista en que muchos pedidos de información hechos tanto por los asesores de cooperativas como por los funcionarios bancarios son casi siempre excusas para demorar una toma de decisión. Es útil pedir a los socios que obtengan información práctica y relevante, tanto porque se la necesita como porque la tarea de conseguir esa información comprueba el grado de compromiso y la capacidad de organización de los socios. Pero todos los pedidos de información deben ser "puestos a prueba" de la manera sugerida antes de hacerse a los socios actuales o futuros.

Las sugerencias de los participantes dependerán de las posibilidades de obtener información en el medio en que ellos trabajan y de

la capacidad de los grupos de trabajadores con que ellos trabajan. Pedidos razonables de información pueden ser los siguientes:

- Los socios deben tener algunas ideas acerca de otros clientes que pueden comprar sus productos y en qué fechas y cantidades.
  - Los socios deben estar dispuestos y deseosos de mostrar al gerente del banco su taller para que observe las herramientas y los productos que fabrican.
  - Se puede preguntar a los socios si algunos amigos o familiares, o ellos mismos, se ofrecerían como fiadores del préstamo. Tal garantía no necesita ser usada, pero es una señal de seriedad.
  - El grupo debe estar dispuesto a abrir una cuenta corriente y decidir quién estará autorizado para firmar los cheques. Esto no es solo necesario, sino que también demostrará la capacidad de enfrentar el problema de la dirección de la empresa.
  - ¿Estará dispuesta la cooperativa a permitir que el banco ejerza algún tipo de control, como por ejemplo, el refrendo de los cheques?
- 6) Recuerde a los participantes que los préstamos bancarios no son la única ni la más atractiva fuente de recursos financieros, ni tampoco la más conveniente. Pregunte cuáles son las desventajas de los créditos bancarios desde el punto de vista del solicitante:
- Los créditos bancarios devengan intereses.
  - Los créditos bancarios tienen que ser reembolsados, por lo general en una fecha determinada que posiblemente no convenga al prestatario.
  - Los bancos pueden imponer condiciones a la gestión de las empresas a las que prestan dinero.
  - Los bancos pueden solicitar garantías que serán ejecutadas si no se paga el préstamo.
  - Los procedimientos y controles bancarios pueden ser lentos e ineficientes.

7) Conceda a los participantes 10 minutos para escribir todas las posibles fuentes de recursos financieros a que una cooperativa de trabajadores como la Cooperativa Alfa puede acudir en su comienzo o más tarde. Establezca, por lo menos, los siguientes puntos:

- Aportaciones y depósitos de los propios socios.
- Actividades encaminadas a obtener fondos.
- Donaciones como las que ya recibieron.
- Alquiler-compra de las maquinarias; esto le permite utilizar las mismas sin tener que pagarlas al contado.
- Trabajos mediante subcontratos, como por ejemplo el trabajo de carpintería en obra, con el que se obtiene dinero en efectivo en forma inmediata.
- Créditos de los proveedores.
- Depósitos por adelantado de los clientes.
- Reinversión del excedente.
- Parte de los sueldos de los socios, que pueden agregar al capital aportado.
- Ingresos por las ventas de existencias, o bien la recaudación de las facturas pendientes de pago de los clientes, las cuales pueden aumentar más de lo conveniente.

Puntualice, sobre todo, la necesidad de que una cooperativa examine cuidadosamente la forma en que utiliza el capital de que ya dispone. Muchas sociedades piensan que automáticamente tienen que buscar el capital afuera y, por el contrario, hay pocas organizaciones de cualquier índole que utilizan el dinero que ya poseen en la forma más económica posible.

8) Pida a los participantes que supongan que los carpinteros dieron al gerente del banco la información que necesitaba; luego el gerente decidió ofrecerles un crédito de \$2 000 en vez de \$3 000, dándoles las siguientes razones:

- El banco no aceptará más que la mitad del riesgo total.

- La cooperativa debe comenzar a un nivel más modesto que el planificado.

El estudio de caso dará una oportunidad para considerar otras formas de conseguir dinero que los carpinteros pueden utilizar.

- 9) Distribuya el estudio de caso. Divida a los participantes en grupos y concédales 45 minutos para llegar a una conclusión. Asegúrese de que todos posean los materiales de las lecciones anteriores, ya que las necesitarán para extraer información que les será indispensable.
  
- 10) Vuelva al plenario y pregunte sucesivamente a los grupos, qué oferta, si la hubiera, recomendarían que los carpinteros debieran aceptar. Asegúrese, como en los casos anteriores, de que tomen una decisión: la gestión se ha definido como "el arte de tomar decisiones sin información suficiente".

Asegúrese de que todos los participantes comprendan que un cliente que paga un mes antes de la fecha estipulada es como si estuviera haciendo un préstamo; esto significa un uso de su capital y por ende una fente de fondos para el proveedor.

Después de que se conozcan las propuestas que apoya cada grupo pídale las razones de cada una de ellas. Los participantes posiblemente se concentren en factores cualitativos, pero puntualice que el dinero, como otros recursos, tiene que ser comprado a un precio determinado. Antes de considerar los factores no cuantificables deben calcular los costos de cada opción.

- 11) Procure que la clase calcule las siguientes cifras para las cuatro opciones:

OPCION "A": Pago adelantado por parte del constructor

Cantidad de dinero que se obtendrá: ..... \$1 000

Costo: \$100 menos por juego, a razón de 10 juegos por mes =  
\$100 por mes, o sea \$ 1 200 por año

Tasa de interés anual real ..... 120%

OPCION "B": Rápida tramitación de los pagos del Ministerio

Cantidad de dinero que se obtendrá: ..... \$1 500

Costo: \$50 por mes, \$600 por año

Tasa de interés anual real ..... 40%

OPCION "C": Banco

Cantidad de dinero que se obtendrá: ..... \$1 000

Costo: 5% mensual de \$1 000 = \$600 por año

Tasa de interés anual real ..... 60%

OPCION "D": Cooperativa maderera

Cantidad de dinero que se obtendrá: ..... \$1 000

Costo: 7% mensual de \$1 000 = 12 x \$70 = \$840 por año

Tasa de interés anual real ..... 845%

- 12) Los participantes posiblemente no comprendan que un cliente que paga un mes por adelantado o un proveedor que otorgue a los carpinteros un mes más de plazo para pagar es lo mismo que otorgar o recibir un préstamo por la cantidad correspondiente.

Vuelva a referirse al presupuesto del flujo de caja en la lección 7, y pida a los participantes que calculen los efectos que una o más propuestas tendrán sobre las cifras de la última línea de ese presupuesto, o sea el balance de caja de la cooperativa.

Señale que aunque el cliente pague un mes adelantado todos los meses, esta cantidad solo asciende a un "préstamo" igual al valor de una cuota mensual, mientras que el costo tiene que ser pagado todos los meses. Esta es la razón por la cual los pagos anticipados de los clientes, o los créditos de los proveedores, son fuentes de financiación tan caras, si involucran cambios de precios.

Asegúrese de que comprendan que todas las propuestas, y no tan solo la opción "C", sea el préstamo de un banco, son en realidad

"préstamos", por cuanto los carpinteros pueden usar un dinero que de otra forma no tendrían a su disposición.

- 13) Pregunte a los participantes cuál de las opciones prefieren, después de haber visto las tasas de interés.

Evidentemente las opciones "A" y "D" son maneras muy caras de tomar dinero prestado. Pida a los participantes que recuerden ejemplos de compradores de productos agrícolas o de proveedores de insumos agrícolas con quienes los agricultores hacen negocios principalmente porque pagan al contado o dan créditos a largo plazo para los insumos que venden. En realidad, ellos "venden" dinero. ¿Cómo pagan ese dinero los agricultores?

- Los insumos son de más baja calidad que los que deben pagarse al contado.
- Los precios son más elevados.
- Se deducen algunas cantidades de los insumos o se añaden a los productos que venden los agricultores, mediante pesadas o medidas inexactas o aplicando usos reconocidos, lo que en realidad equivale al pago de un interés.
- Esta clase de "préstamos" es por lo general muy caro, como son las ofertas aparentemente generosas del constructor y de la cooperativa maderera.

- 14) Pregunte a los participantes cuál de las propuestas prefieren: la "B" o la "C". Puntualice que este es un buen ejemplo de cómo se deben tener en cuenta tanto los factores cuantitativos como cualitativos para las decisiones gerenciales. Primero deben calcular los costos y los beneficios y luego tomar una decisión que esté basada en estos y en los factores "no cuantificables".

Procure que los participantes deduzcan los siguientes argumentos, que se refieren a cada una de las dos propuestas restantes:

- "B":
- El soborno introduce tratos deshonestos en la cooperativa, lo cual origina desconfianza mutua.
  - El soborno es inmoral y se debe desaprobado.



- "C":
- El préstamo puede ser devuelto cuando se cuente con fondos, y de esta forma se reducen los cargos por intereses.
  - Si es necesario se puede aumentar el monto del préstamo.
  - El costo del préstamo está claramente especificado.
  - El préstamo no está relacionado exclusivamente con un cliente o un proveedor en particular.

Los participantes posiblemente objeten el trato con un banquero o prestamista cuyos intereses son cinco veces más altos que las tasas oficiales. Puntualice que los prestamistas brindan un servicio a gran cantidad de personas y que sus tasas de interés están por lo general adecuadas a los riesgos en que se incurren.

- 15) Recuerde a los participantes las numerosas fuentes de recursos financieros que han sido tratadas en esta lección. Muchos socios de cooperativas y sus asesores piensan con frecuencia que la única manera de obtener capital es pidiéndolo a un banco.

Un préstamo bancario se puede utilizar después de que:

- Se haya demostrado que el uso del dinero que ya posee la cooperativa es lo más económico posible.
- Se hayan investigado y calculado los costos de los créditos de los proveedores y de los depósitos de los clientes.
- Hayan sido completamente utilizados los recursos de los propios socios.
- Se hayan calculado los futuros excedentes y planificado sus reinversiones (una cooperativa exitosa con frecuencia obtiene el dinero extra que necesita de sus propios excedentes en un tiempo más breve que el que lleva para conseguir que el banco apruebe y conceda un préstamo).

En la próxima lección, los participantes tendrán la oportunidad de ver cómo la presentación efectiva de la información financiera puede ayudar a los socios a administrar correctamente el dinero y a reducir la necesidad de recursos externos.

¿De dónde conseguir el dinero?

Los socios de la Cooperativa de Carpinteros Alfa se sintieron decepcionados cuando el gerente del banco les ofreció un préstamo tan solo de \$2 000 en lugar de los \$3 000 que habían solicitado; pero su asesor les hizo ver que muchas de esas solicitudes eran directamente rechazadas y que habían tenido suerte de que por lo menos les ofreciera algo.

Sabían que el gerente del banco opinaba que deberían comenzar con tareas de menor escala, pero pensaban que estaba equivocado. Tenían ya compromisos con el constructor y con el Ministerio de Educación, y si no conseguían entregar sus productos se reducirían las oportunidades de obtener pedidos de los mismos clientes y, por supuesto, de otros que tuvieran noticia de tal fracaso.

Por lo tanto, los socios decidieron tratar de conseguir los \$1 000 que les faltaban en algún otro lugar. Sus familiares y amigos habían hecho todo lo posible para que pudieran obtener los \$800 que necesitaban al principio; por lo tanto no se podía esperar más de esta fuente de recursos.

Todos los socios acordaron tratar de buscar otras formas para obtener los fondos necesarios. Se reunieron dos días más tarde y Elías preguntó si alguien traía algunas ideas útiles. Dijo que él tenía una, y Juan, Alfonso e Ismael también presentaron una sugerencia cada uno. Elías tomó notas breves y resumió las posibilidades de la siguiente manera

A. Juan: oferta del constructor.

El constructor, quien ya había ayudado al grupo, ofrece hacer inmediatamente un depósito anticipado de \$ 1000 y dejarnos el dinero durante todo el tiempo que siga comprándonos muebles. A cambio de eso, debemos reducirle de \$140 a \$130 el precio que cotizamos para sus muebles.

B. Alfonso: contacto con la oficina del Ministerio

Un primo de Alfonso trabaja en la oficina del Ministerio en la capital. Si le damos un "regalo" de \$50 mensuales nos asegura que nuestros cheques serán remitidos un mes antes, es decir al comienzo del siguiente mes del que reciban los muebles.

C. Ismael: contacto con un prestamista

Un banquero conocido de Ismael, está dispuesto a prestar a la cooperativa \$1 000 con un interés mensual del 5%; el interés deberá ser pagado mensualmente.

D. Elías: la cooperativa maderera

La cooperativa maderera comprende nuestros problemas, pues ha estado en la misma situación hace pocos años. Está dispuesta a concedernos por un mes un crédito de \$1 000 para la compra de madera que necesitamos para los muebles del constructor. A cambio de esto, nos piden que aceptemos un aumento del precio de la madera del 7%.

Cada socio defendió su propuesta y no pudieron llegar a un acuerdo. Por lo tanto decidieron que ellas fuera al asesor y le preguntara qué recomendaba que se debería hacer.

Tarea:

Decida cuál de las cuatro opciones (o ninguna de ellas), recomendaría a los carpinteros y por qué.

materia

9

La gestión de los fondos

LECCION 9

LA GESTION DE LOS FONDOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para preparar y usar eficazmente los estados financieros de las cooperativas de trabajadores.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudios de caso: "El primer mes" y "¿A dónde fue a parar el dinero".

Guía para el instructor:

- 1) Asegúrese de que todos los participantes tengan copias de los casos y otros materiales anteriores. Explique que uno de los propósitos de esta lección es capacitarlos para que preparen un estado financiero a base de datos procedentes de fuentes distintas y desorganizadas. El material de las lecciones anteriores será parte del material básico para este caso.
  
- 2) Distribuya una copia del estudio de caso "El primer mes" a cada uno de los participantes y concédales 30 minutos para que completen la tarea en forma individual. Puede suceder que algunos participantes no tengan idea de lo que es un balance o una cuenta de pérdidas y excedentes, o bien estén habituados únicamente a presentaciones formales de auditoria que los socios y aun los asesores muy rara vez comprenden, y que en la mayoría de los casos están tan atrasados que resultan inadecuados para aplicarlos a los fines administrativos cotidianos.

Puntualice que es importante que un asesor de cooperativas sea capaz de hacer preguntas adecuadas y de evaluar rápidamente la situación financiera de una cooperativa. En esta lección se presenta el procedimiento mediante el cual un asesor obtiene información y la elabora de tal forma que pueda asesorar a los socios sobre la manera de enfrentar los problemas financieros, y más adelante cómo preparar y usar las cifras por si mismos.

- 3) Pida a un participante, preferentemente a alguien que tenga poco conocimiento de contabilidad, que intente hacer la tarea. Dependiendo del nivel de preparación de la clase, presente el concepto de usos y fuentes o posesiones y deudas, en contraposición con los términos técnicos, que a veces engañan, de activo, pasivo y deudores y acreedores, etc.

Utilice la comparación de una fotografía y una película para mostrar la diferencia que existe entre un balance y una cuenta de pérdidas y excedentes.

Establezca una cuenta de pérdidas y excedentes de la siguiente forma:

Cuenta de pérdidas y excedentes de la Cooperativa de Carpinteros "Alfa"

Enero de 1987

Ventas			\$2 900
Costos:			
	Materiales	\$1 900	
	Salarios	\$ 500	
	Alquiler del local	\$ 100	
	Alquiler-compra maquinaria	\$ 100	
	Electricidad	\$ 100	
	Intereses	\$ 80	
	Total de costos		<u>\$2 780</u>
	Excedente		\$ 120

No dé a conocer este cuadro a los participantes, sino más bien procure obtener las cifras para cada rubro mediante la pregunta: ¿Cuánto gastaron los carpinteros en....? Algunos participantes pueden hallar confuso el que los carpinteros hayan pagado en enero \$200 por el alquiler del local (\$100 por el primer mes y \$100 por el segundo, adelantado), y que en la cuenta solo aparezca una partida de \$100. Puntualice que la cuenta de pérdidas y excedentes solo muestra los ingresos y gastos relativos a un período de tiempo, sin tener en cuenta cuándo realmente se pagó o se recibió el dinero.

Insista en este aspecto observando las cifras de las ventas. Es evidente que aunque los clientes no hayan pagado todo lo que deben, las ventas fueron realizadas en el primer mes y deben incluirse en su monto total frente a los costos de ese mes.

- 4) Obtenga de los participantes un balance de la situación como se indica más bajo; evite la "jerga" profesional y asegúrese de que todos los participantes realmente comprendan lo que significan las cifras. Aquéllos que poseen algunos conocimientos de contabilidad probablemente conozcan los procedimientos y términos que se emplean, pero sin saber lo que realmente significan.

Balance de la Cooperativa de Carpinteros Alfa, al 31-1-89

<u>Activo:</u> (o sea, en qué se utiliza el dinero)		<u>Pasivo:</u> (o sea, de dónde proviene el dinero)	
Caja	\$ 400	Inversión de los asociados	\$ 500
Existencias	\$1 000	Donación	\$ 500
Deudas de clientes	\$2 620	Préstamo bancario	\$2 000
Pago por adelantado de alquiler	<u>\$ 100</u>	Préstamo particular	\$1 000
		Reinversión del excedente	<u>\$ 120</u>
Total	\$4 120	Total	\$4 120

- 5) Como en el caso anterior asegúrese de que todos los participantes comprendan el significado de un balance elemental de esta clase y que aprecien por medio de este ejemplo cómo se puede preparar rápidamente un balance aproximado de este tipo mediante la formulación de preguntas concretas y el uso correcto de las cifras.

Los participantes pueden tener dificultades con los siguientes conceptos:

- El excedente es más bien un pasivo que una "posesión". Empleando los términos "fuentes" y "usos" resulta más fácil comprender este concepto.
- La idea de que las deudas de los clientes son un uso del dinero. Demuestre que dar un crédito es lo mismo que prestar

dinero, por lo que es evidente que hacer un préstamo es usar el dinero.

- El hecho de que el alquiler pagado por adelantado es un "uso" del dinero. Puntualice que el hecho de ocupar un edificio en un mes futuro, es una forma de inversión que pertenece a la cooperativa. El pago del mes que acaba de pasar no está en el activo porque ya se han usado, lo mismo que el trabajo u otro servicio.

- 6) Distribuya copias del estudio de caso "¿A dónde fue a parar el dinero?" y conceda a los participantes 30 minutos para completar la tarea, siempre en forma individual, como en el caso anterior. Ahora también es importante que trabajen en forma individual, ya que todo asesor de cooperativa debe saber hacer este tipo de análisis; en cambio, algunos de los participantes, si trabajan en grupo, pueden no admitir que comprenden aspectos importantes de lo tratado.

Antes de pedir los resultados, pida a los participantes que sugieran cuáles son sus objetivos. Adviértales que deben recordar que su tarea como asesor no es simplemente la de encontrar las respuestas. Deben ayudar a los socios a obtener y a manejar las cifras para su propio beneficio, de tal forma que puedan trabajar sin la ayuda de sus asesores. La respuesta de esta tarea tiene que estar formulada de tal forma que personas como Alfonso puedan comprenderla.

- 7) Obtenga el siguiente balance de la situación financiera:

Balance de la Cooperativa de Carpinteros Alfa, al 28-2-89

<u>Activo:</u> (cómo se usa el dinero)		<u>Pasivo:</u> (de dónde proviene el dinero)	
Existencias	\$1 100	Inversión de los asociados	\$ 500
Deudas de clientes	\$2 900	Donación	\$ 500
Pago adelantado		Préstamo bancario	\$2 000
de alquiler	\$ 100	Préstamo particular	\$1 000
Caja	\$ 150	Reinversión del excedente	\$ 240
Total	<u>\$4 250</u>	Total	<u>\$4 240</u>



- 8) Pida a los participantes que expliquen por qué el balance no está compensado. Es evidente que algún número de una de las partes debe estar mal ya que el balance no es más que un registro de cosas distintas, es decir los usos y las fuentes de un mismo monto de dinero.

Revise cada cifra una a una; el total de las "fuentes" debe ser correcto ya que el excedente de \$120 mensuales debe ser agregado a los préstamos externos y a la inversión de los socios.

Los montos que deben los clientes y el valor de las existencias deben ser comprobados cuidadosamente. Si estas cifras son correctas, el error está en la caja. Tiene que haber \$140 y hay \$10 de más. ¿De dónde pudo surgir esa diferencia?

- Posiblemente un socio dejó por error \$10 de su propio dinero en la caja de la cooperativa.
- Posiblemente se pagó de menos a un proveedor.
- Posiblemente se cobró de más a un cliente.
- Puede ser que el error sea resultado de la suma de varios pequeños errores.

Si no se puede corregir el error, ese dinero se debe considerar como excedente.

Pregunte a los participantes cómo se pueden evitar esos errores. Puntualice que unos sencillos libros de caja, registros de existencias y de cantidades adeudadas por los clientes (deudores) o a los proveedores (acreedores) son esenciales para evitar disputas en el seno de la cooperativa y con los clientes y proveedores.

En este curso no se tratará este tema, pero un asesor debe estar totalmente familiarizado con este tipo de registros elementales y ser capaz de explicar a los socios de las cooperativas de trabajadores por qué son útiles, cómo llevarlos y cómo usarlos.

- 9) Pida a los participantes las respuestas relativas a la última parte de la tarea.

Es evidente que el monto de dinero que hay, es insuficiente para hacer un pago importante a cada socio; además la cooperativa todavía es demasiado débil y dependiente de los pagos inmediatos por parte de los clientes para poder hacer una distribución del excedente. Refuerce este hecho pidiendo a los participantes que piensen qué habría pasado si el Ministerio no hubiese pagado antes de lo esperado. Nuevamente la cooperativa se hubiera quedado sin material y se habría visto obligada a dejar de funcionar o a obtener prestado dinero de una fuente tan costosa como la de los prestamistas y otras mencionadas en las lecciones anteriores.

- 10) El monto de caja de \$150 debe conservarse para ir formando una reserva en efectivo que eventualmente puede sacar de apuros a la cooperativa en casos tales como la demora de los pagos de los clientes.

Pregunte a los participantes si una cooperativa debe continuar indefinidamente acumulando dinero. ¿Es conveniente tener demasiado dinero en caja?

- Si es posible, aun los montos más pequeños deben ser depositados en el banco.
- El dinero debe ser depositado para obtener intereses y no debe permanecer "ocioso" en la caja o en una cuenta que no produzca intereses.

Los participantes pueden sugerir que parte de dinero debe ser utilizado para amortizar una parte del préstamo obtenido del prestamista, y de esa manera reducir los intereses. Esto puede ser correcto siempre y cuando los socios puedan estar seguros de que puedan volver a obtener un préstamo al mismo tipo de interés o más bajo y en un corto plazo. El hecho de que esto puede ser posible con un prestamista de esta clase demuestra nuevamente la necesidad de buscar una variedad de fuentes flexibles de recursos financieros. Muy pocos bancos pueden trabajar de esta forma, al menos que

la cooperativa obtenga autorización de tener la facilidad de sobregiro.

- 11) Si es necesario, asegúrese de que todos los participantes comprendan la presentación de un balance sencillo, haciendo preguntas a aquéllos que muestren inseguridad para decir cómo se modificará el balance si se agregarán más transacciones, como las siguientes:

- El constructor paga sus cuentas pendientes.
- Los socios pagan \$50 al prestamista para reducir la deuda.
- Los socios compran materiales al contado por calor de \$100.

Introduzca modificaciones elementales en el pizarrón/retroproyector y asegúrese de que todos los participantes comprendan cómo un balance puede presentar un cuadro dinámico de la situación financiera de una empresa, y cómo puede ser utilizado para planificar la forma en que se puede obtener y usar el dinero.

Pida a los participantes que describan qué piensan los socios de una cooperativa de las cuentas y balances.

- ¿Son una tarea fastidiosa que se realiza únicamente para satisfacer a las autoridades oficiales?
- ¿Son una herramienta valiosa que sirve para administrar y cuya elaboración y uso son útiles para hacer diagnósticos y planificaciones y tomar decisiones?

Por lo general eligen la primera respuesta. Puntualice que se debe enseñar a los socios a elaborar y a usar los balances en su propio beneficio, y que nadie se molestará en elaborar algo correctamente si no sabe para qué sirve.

El primer mes

Era el 31 de enero y los socios de la Cooperativa de Carpinteros Alfa habían completado su primer mes de funcionamiento y pensaban que lo habían hecho bastante bien.

Los socios habían fabricado los 60 juegos de pupitres y bancos para el Ministerio, como estaba acordado, y los 10 juegos de muebles para el constructor; además habían controlado cuidadosamente el uso del material. En consecuencia, estaban contentos de ver que usaron la cantidad exacta de materiales para estos pedidos que habían calculado, ni más ni menos.

Los clientes estaban satisfechos de la calidad del trabajo y repitieron los mismos pedidos para los meses siguientes. El constructor había ayudado a los socios en su primera crisis financiera pagando \$280 por los dos juegos de muebles antes del término establecido, pero todavía debía los ocho juegos restantes. El Ministerio, de acuerdo con lo comunicado a los socios de la cooperativa, no podría abonar la deuda hasta pasado un mes.

Algunos de los socios se preguntaron adónde habían ido los \$400 que habían invertido y los \$500 de la donación, pero recordaron que habían pagado todos los materiales, y que cuando el Ministerio pagara su cuenta tendría bastante dinero.

Gracias a los \$2 000 que prestó el Banco y los \$1 000 del prestamista aún contaban con \$ 400 en caja. Era inconveniente tener que pagar \$20 de interés al Banco al final del mes, y todavía peor pagar \$60, también en efectivo, al prestamista por la mitad de la suma de dinero prestada; pero al menos, la cooperativa estaba aún funcionando, y contaba con dinero sobrante. Era bueno saber que este préstamo les había permitido comprar más materia prima, de modo que todavía tenían un valor de \$1 000 en existencias.

Cada uno de los socios había percibido \$50 por el mes, en efectivo de acuerdo con lo estipulado. También habían pagado \$100 en concepto de cuota por el alquiler-compra de maquinaria, \$100 por el primer mes, de alquiler del local, y otros \$100 adelantados por el segundo mes. Los gastos de electricidad y otros sumaron otros \$100 en efectivo; pero, a fin de cuentas, los socios pensaban que el mes les demostraba que la nueva empresa podría subsistir.

Tarea :

- ¿Qué pérdidas o excedentes tuvieron los carpinteros en el primer mes de funcionamiento?
- Confeccione una cuenta de la situación financiera al final del mes, indicando cómo la cooperativa está usando su dinero y de dónde proviene ese dinero.

¿A dónde fue a parar el dinero?

"Sólo \$150 en la caja: ¡qué absurdo!; debe haber algo más de dinero; hemos pedido prestados \$1 000 a aquel prestamista embustero. Dicen que tuvimos un excedente de \$120 por mes; no podemos haber gastado esa suma. Puede ser que haya desaparecido en algún otro lugar, me pregunto dónde..."

Alfonso nunca había olvidado realmente que el resto del grupo había rechazado su oferta de utilizar a su primo en el Ministerio de Educación a fin de obtener un pago más rápido, y siempre hacía preguntas incómodas cuando podía. Esta vez pensó que realmente había encontrado algo que reprochar a sus camaradas.

Habían pasado dos meses desde que había comenzado a funcionar la cooperativa. A fines de enero, Alfonso tenía esperanzas de recibir algo de dinero extra, ya que había trabajado mucho por sólo \$50 al mes y, después de todo, había \$400 en efectivo en caja. Sin embargo, los otros no estaban de acuerdo con él, argumentando que era dinero prestado y que debía ser devuelto. A su entender, el dinero es el dinero, pero de todas maneras su opinión no prosperó.

Cuando el Ministerio y el constructor abonaron sus deudas, los socios acordaron invertir \$2 000 en más materia prima, para que no se agotaran nuevamente. En esta oportunidad Alfonso protestó y entonces sabía que tenía razón, porque los socios tenían aún materiales por valor de \$1 000, en parte sin tocar y en parte en muebles sin terminar.

A fines de febrero, era seguramente hora de recibir alguna recompensa por todo lo que habían hecho, ya que en el primer mes habían fabricado y entregado mercancía por un valor de \$1 500 en muebles escolares y \$1 400 en muebles para el constructor. Los materiales habían costado otra vez exactamente lo que se había calculado.

Todos los otros gastos habían sido como en meses anteriores; el alquiler había sido pagado un mes por adelantado, y lo más satisfactorio aún fue que el Ministerio de Educación, para sorpresa de todos, había pagado el pedido que se le entregó. El asesor de la cooperativa había

dicho que trataría de convencer a los funcionarios del Ministerio para que efectuaran su pago en término, pero nadie, ni él mismo, esperaba tener éxito.

El constructor había pagado además los otros ocho juegos de muebles que había retirado durante el primer mes, y resultaba muy claro para Alfonso que debía de haber mucho dinero en caja. El quería ayudar a su familia en los gastos del casamiento de su hermana. Como él tenía un empleo ahora, se esperaba que hiciera alguna contribución para los eventos familiares; por lo tanto, reclamó que debía recibir una bonificación de, al menos, \$50.

Cuando los otros señalaron que sólo había \$150 en caja, Alfonso se puso furioso. El sabía que la cooperativa había obtenido un excedente de \$120 en el primer mes, y suponía que había logrado la misma cantidad el segundo mes, ya que se había fabricado y vendido la misma cantidad de artículos, al mismo precio y utilizando los mismos materiales. Era obvio que debía de haber por lo menos \$240 en caja, es decir, la ganancia correspondiente a dos meses de trabajo, y Alfonso estaba seguro de que alguien había robado el dinero.

Alfonso amenazó con quejarse a la policía, renunciar y retirar su inversión, vender algo de las reservas de madera y quedarse con el dinero, o incluso, incendiar las instalaciones. "Pruébenme", dijo, "que nadie ha estado robando, de lo contrario destruiré esta cooperativa de cualquier forma posible".

Tarea:

- Asesore a los socios sobre la forma de comprobar si el balance de caja es correcto.
- ¿Deberían los socios percibir más dinero que el que actualmente perciben?
- Si así fuera, ¿cuánto dinero más debería percibir?; si no, ¿qué deberían hacer con el dinero en caja disponible?

**materia**

**10**

**Organización y decisiones**



LECCION 10

ORGANIZACION Y DECISIONES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que los socios de las cooperativas de trabajadores sean conscientes de la necesidad de establecer procedimientos efectivos y apropiados para la toma de decisiones.

Duración: De dos a tres horas.

Material: Estudio de caso: "Los problemas del éxito".

Guía para el instructor:

- 1) Distribuya copias del estudio de caso a cada uno de los participantes. Pídales que lean la primera parte, hasta la tarea A, y que la completen. Otorgue 15 minutos para realizar esa tarea.

Recuérddeles que esto es una simple revisión de lo que han aprendido antes, pero que es fundamental para cualquier función de asesoramiento eficaz. Todo asesoramiento debe estar basado en el conocimiento de lo que realmente está sucediendo en la cooperativa; un asesor debe saber qué preguntas formular, y los socios deben saber qué información se requiere, a fin de establecer la situación financiera de su cooperativa.

- 2) Solicite a un participante que haya tenido dificultades en la lección anterior que le presente sus cifras para la cuenta de pérdidas y excedentes. Obtenga el siguiente cuadro, puntualizando que la presentación y la forma del mismo no son importantes, y que lo que realmente cuenta es que los socios mismos puedan entender los cálculos:

Cuenta de Pérdidas y Excedentes, Cooperativa de Carpinteros Alfa

Semestre que finaliza el 30-6-89

Ventas	\$19 800	
Ingreso sin comprobantes	<u>\$ 10</u>	
Total de ingresos		\$19 810
Materiales	\$12 600	
Sueldos	\$ 3 000	
Alquiler del local	\$ 600	
Alquiler-compra de maquinaria	\$ 600	
Electricidad, etc.	\$ 600	
Intereses	<u>\$ 480</u>	
Total de costos		<u>\$17 880</u>
Excedente		\$ 1 930

Compruebe que todos los participantes entiendan el origen de cada cifra, discutiendo en particular lo siguiente:

- La cifra correspondiente a materiales está compuesta de tres elementos:

Compra de materiales para seis meses para la construcción de pupitres y bancos escolares a \$900 por mes	\$5 400
Compra de materiales para seis meses para carpintería de construcción doméstica a \$1 000 por mes	\$6 000
Materiales para pedidos particulares, 50% de \$2 400	<u>\$1 200</u>
	12 600

- La explicación de los \$10 sin comprobantes. Haga hincapié en que es importante asegurar que cada suma de dinero esté correctamente justificada. Esta suma puede interpretarse como un ingreso, entregarse como una donación o gastarse de alguna otra manera. La decisión debe tomarse rápidamente para evitar perder tiempo en sumas pequeñas.

- Algunos participantes habrán cometido errores matemáticos simples. Puntualice que las operaciones matemáticas elementales mal hechas conducen a cometer más errores contables que la ignorancia de las técnicas aplicadas.
  - El valor de \$100 correspondiente a materiales adquiridos con el anticipo del cliente, no ha sido utilizado, está todavía en depósito. Esto figura, por consiguiente, en el balance, y no en el estado de pérdidas y excedentes.
- 3) Solicite a otro participante que también haya tenido dificultades en la lección previa que presente el balance, y trate de obtener el cuadro siguiente:

Balance, Cooperativa de Carpinteros Alfa, 30-6-89

ACTIVO		PASIVO	
(Cómo se usa el dinero)		(De dónde proviene el dinero)	
Caja	\$ 430	Anticipo del cliente	\$ 100
Deudores varios	\$4 400	Inversión de socios	\$ 500
Alquiler del taller por adelantado	\$ 100	Donaciones	\$ 500
Mercadería en existencias	<u>\$1 100</u>	Préstamos bancario y particular	\$3 000
Total	\$6 030	Excedente	<u>\$1 930</u>
			\$6 030

- 4) Los participantes pueden señalar que la mercadería en existencias incluiría, en efecto, trabajos en proceso y productos terminados. Puntualice que, en beneficio de la simplicidad, las mercaderías se consideran todas juntas. En una empresa más compleja esta separación sería necesaria.

Asegúrese de que todos los participantes entiendan por qué hay todavía tan poco en caja a pesar de que ninguno de los préstamos ha sido reembolsado, que los socios no han percibido aumentos salariales y que la cooperativa ha producido un gran excedente.

- Los montos que debe el Ministerio no son más de lo que se había calculado, pero están absorbiendo todo el efectivo que ingresa.
- 5) Divida a los participantes en grupos, y otorgue 45 minutos para que lean la segunda parte del estudio de caso y realicen la tarea. Recuérdeles que el análisis que ellos realicen sobre los problemas de organización debe estar basado en una comprensión de las realidades financieras.
- 6) Reúna de nuevo a los participantes y solicite a un representante de un grupo que presente sus sugerencias. Resúmalas en el pizarrón/retroproyector y pídale a los grupos restantes que presenten sus propias ideas si son muy diferentes y que comenten acerca de lo que se ha estado exponiendo hasta el momento.

Los participantes probablemente se concentren en las detalladas cuestiones involucradas en los desacuerdos:

- ¿Debería Juan percibir una bonificación de \$20? (Es posible tener una buena presentación personal en ropa de trabajo, y la mayoría de los clientes prefieren tratar con alguien que es evidentemente un artesano y no con un vendedor).
- ¿Qué bonificación, de ser factible, deben recibir los socios? (No se suelen pagar las bonificaciones antes de fin de año).
- ¿Debe Elías tener derecho a silenciar a los otros socios? (La democracia no significa caos; un presidente puede ser democrático).
- ¿Deberían haber comprado la máquina (Una de las fallas más graves de las cooperativas es que no pueden tomar decisiones rápidas, lo que hubiera sido necesario en este caso).
- ¿Debe el hermano de Carlos ser aceptado como nuevo socio? (Una cooperativa de trabajadores no debe aceptar socios para los que no hay trabajo).

No deje que los participantes dediquen demasiado tiempo a estas cuestiones. Intente obtener una comprensión más profunda de lo

que realmente está sucediendo en la cooperativa y de lo que el asesor debe hacer en este caso, formulando preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué ocurrieron esos desacuerdos?
- ¿Debe el asesor decir a los socios qué tienen que hacer?
- ¿Cómo pueden evitarse en el futuro desacuerdos de este tipo?

7) Guíe a los participantes a la conclusión de que los problemas individuales constituyen un síntoma de faltas de reglas o procedimientos apropiados. Puntualice que unas y otros pueden no ser necesarios en los comienzos de la cooperativa, y pueden aun frustrar las iniciativas. Sin embargo, resulta necesario, después de una cierta etapa, que los grupos formalicen la forma de tomar decisiones y de lograr acuerdos en cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué tipos de decisiones se pueden tomar y quién tomará tales decisiones?
- ¿Qué clase de mayoría se requerirá para tales decisiones cuando se tomen en una asamblea?
- ¿Con qué frecuencia se celebrarán las asambleas?
- ¿Cómo se nombrará al presidente de dicha asamblea?
- ¿Quién tendrá derecho a ser socio y cómo se inscribirán y aceptarán los nuevos socios?

Asegúrese de que todos los participantes tengan conocimiento de la forma en que se deben conducir las asambleas, y de las disposiciones legales que son relevantes en las cuestiones involucradas en este caso.

8) En muchos países estos tipos de decisiones están reguladas por ley, pero no todos los grupos están dispuestos a inscribirse en el Registro de Cooperativas y a regirse por la Ley de Cooperativas, y los socios deben entender por qué las disposiciones son como son y decidir si están dispuestos a obedecerlas.

Obtenga sugerencias con respecto a cómo se deben responder las preguntas críticas mencionadas arriba y otras similares. Dichas sugerencias pueden ser las siguientes:

- Las cuestiones importantes relativas a la constitución de la cooperativa deberán ser decididas en una asamblea general plenaria, por voto mayoritario.
- Los carpinteros deben elegir un consejo de administración para tomar decisiones en asuntos administrativos corrientes.
- Las decisiones sobre gastos hasta un cierto monto de dinero, posiblemente \$100 en este caso, pueden ser tomadas por el gerente, quien es nombrado por los socios que asistan a la asamblea.
- Las decisiones sobre las bonificaciones o dividendos deben hacerse anualmente, por todos los asociados en común, sobre una base mayoritaria.
- Las asambleas deben ser presididas por el presidente, quien es nombrado por una asamblea plenaria.
- Los nuevos socios deben ser propuestos y apoyados por dos miembros, y aceptados en asambleas plenarias, por voto mayoritario.
- La cooperativa puede tener que aceptar más socios para alcanzar el mínimo legal necesario. Pero no se debe hacer eso, simplemente a fin de cumplir un requisito legal, a no ser que haya trabajo suficiente para todos.

Las opiniones, como las disposiciones, pueden variar en estos y otros puntos. Las respuestas son menos importantes que la comprensión de la necesidad de responderlas, y así evitar desacuerdos tales como los presentados en este caso y otros mucho más graves que pueden destruir una cooperativa.

Algunos participantes pueden estar familiarizados con cooperativas más grandes, y con reglamentos complejos que regulan las diferentes clases de socios y otras cuestiones. Subraye que cada cooperativa de trabajadores debe comenzar siendo pequeña, y que no son

necesarios reglamentos complicados, ya que pueden distraer a los socios y a sus asesores de la importante tarea de establecer una empresa viable.

- 9) Pregunte a los grupos de qué modo harán conocer sus sugerencias a los carpinteros. Obtenga la respuesta de que el asesor debe tener menos interés en el tipo de conclusiones que alcancen los carpinteros que en el hecho de que ellos deben comprender que tienen que tomar tales decisiones en estos asuntos.

El asesor debe ayudar a los socios a que comprendan las causas de sus desacuerdos, y la necesidad de tomar decisiones siguiendo este tipo de procedimiento.

Luego el asesor debe resumir las posibilidades; los socios deben comprender que estas cuestiones son constitucionales y deben ser decididas por los socios, probablemente por simple voto mayoritario o por mayoría de dos tercios.

- 10) Pregunte a los participantes si piensan que el asesor cometió un error al permitir que la cooperativa funcionará todo un semestre sin haber determinado estas cuestiones.

Trate de obtener la idea de que el aprendizaje de este tipo, como la mayoría de los actos de comprensión, se logra mejor cuando las personas se enfrentan con los problemas por no haber tomado las decisiones convenientes. Probablemente no resultará claro para los socios por qué deben estar sujetos a ciertos procedimientos en la etapa inicial. Si el asesor está en contacto con los socios, pero de ninguna manera trata de administrar la cooperativa, será capaz de decidir cuando conviene ayudarlos a establecer sus propias reglas y procedimientos.

Subraye que los asesores deben, en todo momento evitar imponer decisiones o procedimientos a los socios. Aún en el caso en que ciertas estructuras formales sean necesarias para recibir, por ejemplo, cierto tipo de ayuda, la misión del asesor consiste solamente en explicar la necesidad de estas estructuras, y luego dejar que los socios tomen sus propias decisiones.

Los problemas del éxitoParte A: Las cifras

Era el 30 de junio. La Cooperativa de Carpinteros había funcionado otros cuatro meses del mismo modo como lo había hecho los dos primeros meses, fabricando y entregando 60 juegos de pupitres y bancos al Ministerio de Educación y 10 juegos de muebles para un constructor local.

Además, vendieron muebles por un total de \$2 400 y otros trabajos a varios clientes particulares. Este tipo de ventas aumentaba lenta pero sostenidamente, lo que constituía una ventaja para los carpinteros, ya que podían vender trabajos individuales de este tipo por el doble del costo de los materiales utilizados. Al principio se sorprendieron mucho cuando un cliente sugirió un precio tan alto, pero después al marcar un precio pusieron el doble de los costos de materiales y casi siempre lograron hacer negocio.

Además - y esto es quizás más importante - esos clientes siempre pagaban en efectivo e incluso hacían anticipos de dinero que les permitían a los carpinteros comprar los materiales. Los socios tuvieron que trabajar muchas horas en estos trabajos, pero la mayoría de ellos pensaron que era beneficioso para la cooperativa en sus primeros meses. Ahora podían completar sus trabajos para el Ministerio y para el constructor más rápidamente -después de tanta práctica- de tal modo que disponían de más tiempo para realizar otros trabajos.

A fines de junio, los carpinteros recibieron de un cliente \$100 en concepto de anticipo, con el que compraron materiales para los muebles de ese cliente que aún no estaban terminados. Además, tenían materiales en existencias por un valor de \$1 000. El Ministerio les debía los pedidos correspondientes a dos meses (\$1 500 por mes) mientras que el constructor debía el pedido de un mes de 10 juegos de muebles a razón de \$140 cada uno. Como siempre, la cooperativa había pagado el alquiler mensual de \$100 por adelantado, y tenía \$430 en efectivo en caja.

Tarea A:

Prepare un estado de pérdidas y excedentes del primer semestre de funcionamiento de la Cooperativa de Carpinteros y un balance de fin de junio.



Los problemas del éxitoParte B: Los problemas

Los socios prepararon las cuentas del primer semestre, y luego se reunieron para examinarlas y determinar dónde habían cometido errores y qué debían hacer durante la segunda parte del año. Pidieron a su asesor que asistiese a la reunión, en parte porque valoraban su asesoramiento y en parte porque estaban muy orgullosos de lo que habían logrado. Ultimamente, el asesor no había estado muy a menudo en contacto con ellos, aparte de ayudarlos con sus cuentas, pero estaba, desde luego, muy satisfecho de ser requerido.

Todos comprendieron que las cosas andaban bien y que había llegado el momento de realizar un análisis crítico de lo que estaban haciendo y de lo que conseguían. Todos estaban mejor que antes económicamente, pero el sentido del éxito los llevó a pretender aún más.

Juan hizo la primera sugerencia. El había tenido mucho éxito manteniendo la confianza del Ministerio y del constructor y contribuyendo a atraer a nuevos compradores; además, mediante sus tareas conoció a varios vendedores de diferentes compañías. El se había avergonzado bastante de la condición de su vestimenta, y cuando, por casualidad mencionó que ganaba sólo \$50 mensuales, uno de sus nuevos amigos se echó a reír.

"Nuestro personal de limpieza gana más que eso", dijo, y Juan se sintió un tanto ridículo. Su falta de confianza era la causa por la que, estaba seguro, no pudo encontrar nuevos clientes desde ese incidente.

Juan dijo que sabía que todos eran iguales, pero él tenía que demostrar que "los Carpinteros de Alfa" era una organización seria. Solicitó una bonificación especial de \$20 mensuales para compra de ropa y gastos de tintorería.

La mayoría de los otros socios se oponían a esta idea. Decían que no tenían nada en contra de Juan y que admiraban su éxito, pero que pensaban que la igualdad era la clave del futuro de la cooperativa y agrega-

ron que si determinados socios comenzaban a ganar más que otros no se distinguirían de cualquier compañía capitalista común.

Elías estaba presidiendo la reunión, y como no había acuerdo en este asunto sugirió posponerlo para la próxima reunión. Trató de aplacar la atmósfera, que estaba bastante tensa, trayendo a colación el tema del dividendo. Dijo que tenían \$430 en efectivo y que habían trabajado mucho para obtenerlo, y preguntó cuánto debería recibir cada asociado en concepto de dividendo en esta etapa. Sugirió \$13 cada uno, o \$130 en total y solicitó opiniones al respecto.

Para decepción de Elías, inmediatamente estalló una airada discusión. Algunos socios liderados por Alfonso, reclamaban \$40 como mínimo, ya que habían trabajado mucho. Otros decían que debían percibir más que el resto porque habían trabajado mucho en los nuevos pedidos de los clientes particulares, mientras Higinio propuso que no debían retirar nada. Después de todo, añadió, no ganaban nada cuando empezaron y la empresa había funcionado un semestre. ¿No deberían pagar el préstamo al prestamista, como una cuestión de urgencia, y luego, al banco, antes de pensar en retirar algo para ellos mismos?

Elías trató en vano de poner orden en la reunión. Incluso algunos socios protestaron cuando lo intentó, diciendo que él no tenía más derecho que cualquier otro para silenciarlos ya que, después de todo, constituían una organización democrática.

En este momento David interrumpió las discusiones. "Dejemos de discutir sobre lo que debemos hacer con el dinero ahora" dijo. "Quiero saber por qué no compramos aquel torno que estaba a la venta en el garage el mes pasado. Costaba sólo \$100 y tenía un valor real más rápido los respaldos de las camas y las patas de las mesas a fin de cumplir los pedidos de clientes particulares. Se lo llevó un comerciante de la ciudad sólo dos días después que el torno fue puesto a la venta, ¡pero yo le informé a Elías respecto a esta posibilidad! ¿Por qué nos perdimos semejante oportunidad?"

Elías explicó que él realmente había querido comprarlo, pero como recordaban, había sido un día feriado cuando fue puesto a la venta, y

cuando ellos estuvieron todos juntos en el trabajo otra vez, el torno ya había sido vendido. ¿Cómo podía haberlo comprado sin tener primero una discusión adecuada con todos los socios, de la misma forma como lo estaba haciendo ahora?

Todos estuvieron de acuerdo, a pesar de que era una pena haber perdido tal oportunidad. Cuando estaban por volver a discutir con respecto al dividendo, alguien llamó a la puerta. Carlos se levantó y abrió, y entró su hermano Miguel. Los otros lo conocían un poco, y Carlos había hablado algunas veces de su trabajo en obras de construcción. Sin embargo, todos se quedaron muy asombrados cuando Carlos dijo orgullosamente, "me gustaría presentarles a nuestro décimoprimer asociado: mi hermano Miguel. Finalmente él ha aceptado dejar de trabajar para los contratistas para trabajar con nosotros".

Se produjo un silencio extraño, finalmente Elías indicó que era hora de ir a almorzar, y los carpinteros se retiraron rápidamente a sus hogares, sin saber que hacer después. Dos o tres de ellos se fueron juntos con el asesor, quien no había hablado durante la reunión. Le pidieron que regresara después del almuerzo y que les aconsejara qué hacer con respecto a los distintos desacuerdos que habían surgido.

Tarea B:

Si usted fuera el asesor, ¿qué les aconsejaría a los carpinteros y cómo se lo comunicaría en la reunión de la tarde?

materia

**11**

**Diagnóstico y soluciones**

LECCION 11

DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que evalúen la situación de una cooperativa de trabajadores moribunda, a fin de identificar las razones del fracaso y, si fuera posible, recomendar y asesorar con respecto a las soluciones apropiadas.

Duración: Tres horas.

Material: Estudio de caso "Decadencia y reactivación". Representación: Instrucciones para el papel del banquero.

Guía para el instructor:

- 1) Asegúrese de que los participantes tengan todos los ejercicios de las lecciones anteriores, incluyendo, en especial, el balance y otras cifras que fueron calculadas por todos los participantes en la lección 10.

Distribuya copias del estudio de caso por adelantado, si es posible. Otorgue media hora para completar la primera parte de la tarea. Recuérdeles que este ejercicio les proporciona otra oportunidad para desarrollar y practicar su capacidad de obtener y utilizar información de las cooperativas, incluso de aquellas que no preparan informes formales.

- 2) Pida a un participante que enumere el "activo" de la cooperativa, es decir, la forma en que se está utilizando el dinero. Como se hizo anteriormente, elija a un participante que esté menos familiarizado con las técnicas contables y haya tenido más dificultades que otros con los ejercicios precedentes.

Si es necesario, recorra rubro por rubro una lista de posibles activos pidiendo al participante que determine si los carpinteros parecen tener alguno de estos activos o no; si es así, que diga cuál es su valor.

- 3) Pida a otro participante que determine las fuentes del dinero que posee la cooperativa de carpinteros, utilizando la misma técnica para asegurar que no se omite ningún rubro.

La lista final, o balance, debe indicar lo siguiente:

Balance de la Cooperativa de Carpinteros Alfa, 31-12-89

ACTIVO		PASIVO	
(Cómo se usa el dinero)		(De dónde proviene el dinero)	
Caja	-	Anticipos de clientes	\$ 300
Deuda del Ministerio	\$3 000	Alquileres atrasados del local	\$ 200
Alquileres adelantados	-	Cuotas atrasadas del alquiler-compra de maquinaria	\$ 200
Existencias de pupitres, etc.	\$ 300	Inversión de Asociados	\$ 500
Materiales	\$ 300	Donación	\$ 500
Total	\$3 600	Préstamo particular	\$ -
		Préstamo bancario	\$2 000
		Menos pérdida	\$ -100
		Total	\$3 600

- 4) Es probable que los participantes encuentren dificultades con varios de esos rubros. Subraye que toda la información necesaria para obtener este "balance" está incluida en el estudio de caso. Los problemas específicos pueden incluir los siguientes:

- Las existencias de materiales: el valor de \$300 de materiales que pertenece a los clientes particulares se enumera aún como uso del dinero de la cooperativa, porque los anticipos mismos se incluyen como una fuente de dinero, indicando que los carpinteros deben ese importe a los clientes. Si éstos hubieran simplemente dado el material a los carpinteros, como hacen muchas personas cuando encargan a sus sastres que confeccionen una prenda, no había sido enumerado como una fuente o un uso de dinero, ya que no habría sido propiedad de la cooperativa.

- Las sumas correspondientes a los alquileres atrasados del local y de la maquinaria se enumeran como fuentes de dinero. Explique a los participantes que si una cooperativa o cualquier otra organización o individuo le debe dinero a alguien es equivalente a obtener un préstamo de esa persona.
- El cálculo de la cifra de la reinversión del excedente, o, en este caso, la pérdida; demuestre mediante preguntas apropiadas que ésta es una cifra de "balance". Después de sumar todos los usos del dinero, y las fuentes identificables, la diferencia existente debe provenir del excedente o de la pérdida.

Si se está utilizando una suma de dinero mayor que el total procedente de fuentes identificables, la cooperativa misma ha debido producir el dinero.

Si la suma total que está utilizando es menor que la suma cuyo origen se puede identificar, esa diferencia debe resultar de una "pérdida", ya sea las operaciones comerciales, por robo o por otras causas no determinadas.

Demuestre mediante ejemplos simples que esto puede ser una forma útil de descubrir cómo está funcionando una empresa, si no hay documentación contable, o bien de examinar la exactitud de esa documentación.

Una entrevista y un examen visual pueden normalmente identificar y evaluar aproximadamente lo que una cooperativa posee. Generalmente, las personas a las que se debe dinero y los inversores, se presentarán ellos mismos e indicarán las sumas de dinero que se les adeuda. La diferencia de lo que la cooperativa posee y lo que debe constituye el excedente o pérdida acumulados de la cooperativa.

- 5) Pida a otro participante que lea en voz alta su respuesta a la segunda parte de la tarea. ¿Cómo está funcionando la cooperativa en la actualidad? Subraye que los asesores y otras personas a menudo tienen que trabajar con cifras muy aproximadas; ninguna organización dispone siempre de cifras exactas. (El trabajo en realización, por ejemplo, constituye siempre un cálculo aproximado). La carencia de cifras exactas no significa necesariamente que la

gestión sea poco eficiente en todos los aspectos, tampoco las cifras claras y aparentemente actualizadas constituyen una garantía de que todo marcha bien.

Obtenga las cifras siguientes:

Estimación de la Cuenta de pérdidas y excedentes,  
Cooperativa de Carpinteros Alfa

Diciembre 1987

Ventas a clientes particulares		\$1 000
Materiales	\$500	
Sueldos	\$300	
Alquiler del local \$100		
Alquiler-compra de maquinaria	\$100	
Electricidad, etc.	\$ 50	
Intereses bancarios	<u>\$ 20</u>	
Costos totales		<u>\$1 070</u>
Pérdida mensual		\$ 70

- 6) Escriba el balance semestral y anual uno al lado del otro, como se indica seguidamente y solicite a los participantes que encuentren las diferencias en cada caso. Es importante no omitir rubros que sólo tienen valor en un lado y cuyo valor es nulo en el otro.



## ACTIVO

Rubro	Seis meses	Doce meses	Diferencia	
Caja	430	Nada	Menos	430
Deudores varios	4 400	3 000	Menos	1 400
Alquileres anticipados	100	Nada	Menos	1 000
Existencias	1 100	600	Menos	500

## PASIVOS

Anticipos de clientes	100	300	Más	200
Inversión de Asociados	500	500	Sin cambio	
Donación	500	500	Sin cambio	
Préstamo particular	1 000	Nada	Menos	1 000
Préstamo bancario	2 000	2 000	Sin cambio	
Excedente	1 930	(100)	Menos	2 030

- 7) Solicite a los participantes que observen las diferencias y que sugieran qué indican las mismas en cuanto a las operaciones y la gestión de la cooperativa de carpinteros en la segunda mitad del año. Subraye que no deben solamente observar las cifras, sino que deben usar además la información adicional proporcionada en el estudio de caso.

Procure que los participantes comprendan lo siguiente:

- El importe que adeudan los clientes y el valor de las existencias han disminuido aproximadamente en un tercio, pero las ventas disminuyeron en casi dos tercios.
- La cooperativa parece tener suficiente "activo circulante" para cubrir su "pasivo de corto plazo", pero el dinero adeudado por el Ministerio no se puede considerar como "circulante". Si este dinero no se tiene en cuenta, la cooperativa no puede cubrir sus deudas si los acreedores exigen su dinero, como tienen derecho a hacerlo.

- La cooperativa ha perdido un total de \$2 030 en los últimos seis meses. Si hubiera estado funcionando con el ritmo actual de pérdida de \$70 por mes, la pérdida correspondiente a los seis meses habría sido sólo de \$420. La cifra mucho más elevada supone que una suma importante, pero desconocida, ha desaparecido de alguna forma u otra.

Señale que esta comparación de balances de dos períodos diferentes se conoce como un "estado de fuentes y aplicaciones de fondos". El título no es importante; pero este estado constituye una forma simple y muy útil de investigar qué ha sucedido en una empresa durante un período de tiempo, especialmente cuando no se dispone de una cuenta de pérdidas y ganancias.

- 8) Divida a los participantes en tres grupos representando respectivamente a los socios, al asesor y al gerente del banco.

Escriba las siguientes instrucciones en el pizarrón/retroproyector:

"El asesor de la cooperativa convocó una reunión para discutir el futuro de la cooperativa de carpinteros e invitó a asistir al gerente del banco- quién había aprobado el préstamo a la cooperativa- y a un representante de los socios. Decidan en cada grupo quién asistirá a la reunión, y pónganse de acuerdo sobre lo que desean lograr y cómo tratarán de conseguirlo".

Distribuya al grupo que representa al banquero copias del papel del mismo. Los otros dos grupos tienen ya más que suficiente información como base para sus discusiones. Subraye que cada uno de los tres grupos debe decidir qué hacer, y nombrar un representante para desempeñar los respectivos papeles de socio, de gerente del banco y del asesor.

- 9) Otorgue a los grupos 30 minutos para concluir sus discusiones por separado.

Prepare la escena para la reunión entre las tres personas e invítelas a representar dicha reunión frente al resto de los partici-

pantes. El asesor debe presidir el debate como lo crea conveniente. Haga hincapié en que los actores deben procurar llegar a alguna conclusión sólida como: qué se debe hacer, quién debe hacerlo, o al menos alcanzar un claro "acuerdo de que no hay acuerdo", y aclarar sus puntos de vista y las diferencias que existan entre ellos.

Otorgue 20 minutos para la reunión. Evite interrumpir la discusión, pero si es necesario recuerde a los participantes que tienen que alcanzar algún tipo de conclusión al final de la misma.

- 10) El objetivo de cada una de las "partes" y el resultado final dependerá, por supuesto, de las opiniones individuales de los participantes y del procedimiento y prácticas a las que estén acostumbrados. Las opiniones "extremas" posibles del banquero y de los socios podrían ser las siguientes:

Banquero :

- Exigir el pago en la fecha de vencimiento. Si los carpinteros como es de suponer no pueden pagar, obligar a la cooperativa a una liquidación y reclamar la suma de dinero que debe el Ministerio para saldar con ella el préstamo pendiente y, si hay suficiente dinero, las deudas del alquiler del local y del alquiler-compra de la maquinaria.

Socios:

- Solicitar otra moratoria de un año de los reembolsos del préstamo bancario.
- Solicitar otro préstamo importante para utilizarlo como capital de trabajo, lo cual permitirá a la cooperativa funcionar adecuadamente.
- Solicitar al asesor que cobre la suma que adeuda el Ministerio.
- Solicitar al asesor que negocie un período libre de pago de alquiler del local y del alquiler-compra de la maquinaria.
- Solicitar al asesor que trate de conseguir un mayor número de pedidos de muebles con pagos anticipados para la adquisición de materiales.

- Iniciar acciones legales contra Elías.

11) El asesor debe actuar como intermediario e intentar salvaguardar los intereses de ambas "partes".

Un posible acuerdo sería el siguiente:

- Que el asesor ayude a los socios a obtener un pago inmediato de la deuda por el Ministerio, aun a base de rebajar el monto a \$2 000, en vez de los \$3 000 que realmente adeuda a la cooperativa. Esta necesita el dinero ahora, y las negociaciones sobre la calidad podrían continuar meses y aun años. De todos modos, el Ministerio no es un buen cliente a largo plazo para una cooperativa que necesita sobre todo pagos inmediatos.
- Que los socios lleven a cabo una campaña de ventas a fin de lograr pedidos individuales que resulten provechosos y parecen constituir la principal fuente futura de demanda para la cooperativa.
- Que los socios reduzcan inmediatamente los pagos de sueldos mensuales a \$150, ya que hay solo trabajo para tres asociados y no para seis, por el momento. Deberán disminuir sus sueldos a la mitad, o tres de los socios deberán retirarse temporalmente, o bien pueden adoptar una solución que sea menos desagradable para ellos.
- Que los socios analicen, en forma objetiva, el local y el equipo. La cooperativa podría funcionar en menor escala durante un tiempo. Si se pueden devolver algunas máquinas, y si se puede obtener otro local a menor costo debería hacerse.
- Que las deudas pendientes por alquiler de local y maquinaria sean pagadas inmediatamente tan pronto como se reciba algún pago.
- Que cuando las negociaciones con el Ministerio hayan concluido, los socios negocien un nuevo programa de reembolso del préstamo con el gerente del banco, basado en los próximos pagos posibles, y utilizando la mayor cantidad posible del pago del Ministerio para dar satisfacción al gerente del banco.

- Que los socios decidan quién los va a dirigir y tomen decisiones claras respecto de todos los procedimientos que hayan quedado sin aclarar desde la reunión realizada seis meses atrás, y que cambien todas las reglas que no hayan resultado adecuadas.
- Que a los cuatro socios que se han retirado se les informe con respecto a su situación y se les pida que expresen su decisión de reincorporarse o no. Si no responden dentro del plazo fijado serán dados de baja de la cooperativa. Debe quedar claro que no hay trabajo inmediato para ellos, pero que serían invitados a colaborar para lograr más pedidos si están deseosos de demostrar su interés de seguir perteneciendo a la cooperativa. Si han encontrado otro empleo, no se realizarán esfuerzos para estimularlos a abandonarlo y regresar a la cooperativa.
- Que si existen posibilidades ciertas de trabajo se puedan inscribir nuevos socios, hasta alcanzar el número conveniente para la viabilidad de la sociedad y contribuyan así con sus inversiones a los fondos de la cooperativa.
- Que si hay alguna prueba fehaciente de que Elías realmente sustrajo el dinero de la cooperativa, la acusación debe ser formulada con la ayuda del asesor y denunciada a la policía. Los socios no deben perder tiempo ni dinero en algo que probablemente será una búsqueda inútil para recuperar los fondos. Ellos deberían más bien considerar el incidente como una lección costosa que les demuestra la necesidad de llevar un control contable.

El asesor debe además aprovechar la oportunidad para aconsejar lo siguiente:

- Una formación básica para los socios de manera que todos entiendan sus derechos y obligaciones.
- Que quien sea elegido presidente aprenda los procedimientos elementales mínimos para confeccionar las actas de las reuniones, etc. y evitar así futuros malentendidos.

- Que pueden existir otras fuentes de ayuda para las cooperativas que los socios desconocen y éstos deben ser informados sobre cualquiera de dichos recursos que pudieran ser útiles en su situación actual.

12) Los participantes pueden pensar que las medidas propuestas son demasiado rigurosas y que pueden conducir al fracaso final de la cooperativa.

Subraye que:

- Una cooperativa básicamente inviable no beneficia a los socios ni al público en general.
- Si los socios han tenido la oportunidad de trabajar en y para una cooperativa de trabajadores y han decidido no continuar, esto constituye la mejor prueba de su falta de aptitud para ser miembros. No se les debe acusar de "deslealtad".
- Las cooperativas de trabajadores no deben tener privilegios respecto de otras empresas pequeñas. Se les debe dar la oportunidad para desarrollarse, pero deben entonces enfrentar la realidad de la competencia de modo que el público en general se beneficie de los productos y servicios más económicos, sin tener en cuenta de dónde proceden.

13) Solicite a los participantes que recuerden ejemplos de cooperativas de trabajadores u otras empresas que sobrevivieron artificialmente debido a nuevos programas de préstamos, concesiones, favores y privilegios respecto de pedidos oficiales y otros medios. ¿Constituye esta situación el interés real a largo plazo de los socios o del público en general?

Decadencia y Reactivación

El asesor había dedicado mucho tiempo a la Cooperativa Alfa en sus primeras etapas, pero creía firmemente que era fundamental para una cooperativa de trabajadores valerse por sí misma lo más pronto posible. Había estado bastante preocupado por los desacuerdos evidentes en la reunión a la que asistió el 30 de junio; pero había aconsejado a los socios que establecieran sus propios procedimientos. Luego fue llamado a colaborar con otros grupos y no tuvo más contacto con los carpinteros. A fines de diciembre decidió visitar a estos para ver cómo andaban. Se sorprendió bastante cuando llegó y no oyó los ruidos habituales del martillo y la sierra a los que estaba antes acostumbrado. Había algunos signos de actividad, pero eran muy pocos.

Cuando entró, encontró a seis de los socios; tres de ellos estaban sentados con aspecto de aburridos, y los otros tres estaban trabajando con muy poco entusiasmo en algunos pedidos particulares. No había rastros de pupitres y bancos escolares ni de muebles para el constructor, que antes solían llenar el taller, excepto unas piezas polvorientas sin terminar, desparramadas por todos lados. El taller estaba sucio y desordenado, y los seis socios parecían haber perdido completamente la chispa de entusiasmo que había sido tan estimulante al comienzo.

El asesor no pudo ocultar su decepción y preguntó a los carpinteros qué sucedía. Federico habló primero.

"¡Hombre, es un gusto verlo", dijo, "estábamos pensando en pedirle que viniera, pero realmente nos sentíamos demasiado avergonzados después de todo lo que usted ha hecho para ayudarnos a empezar. Como puede ver, las cosas no van muy bien. Elías se fue hace aproximadamente seis meses, y desde entonces no hemos tenido ningún control contable. Sé que le debemos al propietario del local \$200 y no deja de amenazarnos con que nos va a desalojar; y la compañía que nos alquiló la maquinaria dice que les debemos dos meses. Estuvieron aquí hace unos días y dijeron que se llevarían la maquinaria si no les pagábamos pronto".

El asesor decidió ayudarlos. En primer lugar trataría de averiguar cuál era la situación y luego vería qué se podía hacer. "¿Cómo marchan las ventas?", preguntó, "No veo todas aquellas cosas que fabricaban para el Ministerio y el constructor en las que ustedes trabajaban permanentemente".

"Como usted puede ver", dijo Higinio, "ese negocio se terminó. El constructor, al menos, nos pagó todo lo que le vendimos. El Ministerio nos debe aún \$3 000 por los pupitres y sillas que le entregamos hace meses; dijeron que la calidad no era la misma que la de antes, y no nos pagaron. Tenemos piezas de muebles por un valor de \$300, pero no nos hemos preocupado en armarlos".

"Entonces, ¿qué están haciendo?", preguntó el asesor.

"Todavía tenemos nuestros clientes particulares", dijo Benito. "Y como no tenemos dinero tenemos que pedirles anticipos para poder comprar el material. En estos momentos tenemos \$300 en concepto de anticipo para este trabajo que estamos haciendo. Compramos la madera con ese dinero. Mensualmente estamos vendiendo aproximadamente por un valor de \$1 000, como promedio, en trabajos particulares y aún podemos conseguir el doble del costo de madera, cuando ponemos el precio".

"¿Y los gastos de electricidad y los otros?", preguntó el asesor. "¿Pudieron pagarlos? Las máquinas parecen estar funcionando todavía".

"Sí, hemos tenido que pagarlos; de lo contrario nos hubieran cortado el suministro inmediatamente", respondió Gabriel. "De todos modos, como ahora no estamos tan atareados, sólo gastamos unos \$50 mensuales. saldarnos toda nuestra deuda con aquel prestamista, lo que significa que ya no le tenemos que pagar un interés mensual de \$60, pero sí tenemos que pagar los \$20 al banco por los \$2 000 que aún le debemos, de lo contrario nos pondrían un pleito. Ayer no más, David se llevó de aquí nuestros últimos \$20 para el gerente del banco. Además, pienso que corresponde pagar nuestra primera cuota de reembolso de \$250 al banco. Así que no sé qué vamos a hacer".

"¿Y todavía perciben sus sueldos?", preguntó el asesor.



"Claro, sí", dijo Juan, que acababa de entrar. "Todavía recibimos nuestros \$50 mensuales cada uno, pero no estoy seguro que podamos seguir así mucho más tiempo. En este momento no tenemos nada en caja, y no hay muchas esperanzas de que el Ministerio nos pague; pero supongo que nuestro trabajo particular se mantendrá, quizás aún aumentando un poco, porque todavía mantenemos contentos a nuestros clientes y éstos comentan con otras personas sobre nuestro trabajo. Algunos de los socios que se han ido querían llevarse sus \$50 de inversión, pero por suerte no había nada en caja en ese momento. No hacía mucho tiempo que Elías nos había abandonado, y algunos de nosotros nos preguntamos con qué dinero pudo comprarse su nueva motocicleta la semana siguiente, pero nunca hemos podido probar nada".

El asesor anotó toda la información que pensó sería útil, y ahora tratará de resolver la situación de la cooperativa y decidir qué podría hacer para ayudarla.

Tarea :

1. Prepare un estado de la situación actual de la Cooperativa de Carpinteros, indicando cómo está usando su dinero y de dónde proviene el mismo.
2. Prepare un estado estimativo de las pérdidas y excedentes mensuales que se producen regularmente en la cooperativa como resultado de su funcionamiento en la actualidad.

Instrucciones para el papel del banquero

Usted es el gerente del banco que aprobó el préstamo de \$2 000 concedido a la Cooperativa de Carpinteros hace aproximadamente un año. Hasta aquí, los pagos de los intereses se realizaban regularmente, sólo con unos días de atraso en el peor de los casos. Como los reintegros del capital no vencían hasta el primer aniversario de la cooperativa, que se cumplió la semana pasada, usted está satisfecho de que éste ha sido uno de los pocos préstamos otorgados a cooperativas cuyos pagos no se han retrasado.

Sin embargo, hace algunos días, usted envió una nota a la cooperativa recordando que la primera cuota de reintegro del capital, que asciende a \$250, correspondería hacerse efectiva la semana siguiente. Usted no ha recibido respuesta, lo que, en sí, no es nada sorprendente, pero se siente muy preocupado porque ha oído una serie de rumores procedentes de varias fuentes relativos a la cooperativa.

Un amigo que trabaja en el Ministerio de Educación mencionó que la cooperativa había dejado de proveerles muebles desde hacía un mes, debido a que su trabajo era ahora de inferior calidad. Además, un carpintero particular recientemente presentó una solicitud de préstamo al banco, diciendo que el constructor que antes encargaba muebles a la Cooperativa de Carpinteros se los encargaba ahora a él.

El propietario del local de la cooperativa es también cliente de su banco, y cuando intentaba obtener una prórroga de su préstamo la semana pasada presentó una lista de arrendatarios "oficiales" que estaban muy atrasados en el pago de sus alquileres. Por alguna razón creía que la Cooperativa de Carpinteros era un organismo y la incluyó en la lista.

Su tarea como gerente de banco es de anticiparse a los problemas y prevenir que sucedan. La política del banco, bajo el nuevo régimen de reducción de créditos, es controlar a los deudores morosos en forma continua y exigir judicialmente el pago cuando sea necesario. Si, como consecuencia, los clientes se ven obligados a entrar en quiebra, esto se considera como un proceso inevitable de redistribución de activos a gente que puede aprovecharlos mejor. Su propia carpeta está llena de

préstamos atrasados. Usted sabe que si agrega todavía un caso más, se verá ante un problema mucho más grave que si actúa en forma rápida y terminante.

Usted acaba de ser informado por el funcionario local de asesoría a cooperativas que va a tener una reunión con un representante de la Cooperativa de Carpinteros; le ha pedido a usted que asista a la reunión, ya que su banco es el acreedor más importante. Usted está decidido a no agregar otro caso más de excesiva "debilidad", como lo llama su jefe, y no está dispuesto a "malgastar el dinero" concediendo más préstamos a deudores morosos, con la esperanza de que finalmente podrán reintegrar todo el préstamo a su debido tiempo.

materia

**12**

**Planificación para el  
desarrollo**

LECCION 12

PLANIFICACION PARA EL DESARROLLO

Objetivo: Capacitar a los participantes para asesorar y ayudar a los socios de las cooperativas de trabajadores a planificar y presupuestar para el futuro.

Duración: De dos a tres horas.

Material: Estudio de caso : "Reactivación y progreso futuro".

Guía para el instructor:

- 1) Asegúrese de que todos los participantes tengan copias del estudio de caso de la lección 11 y del Balance de la Cooperativa de Carpinteros al 31 de diciembre de 1989, junto con la estimación de pérdida mensual de \$70.

Si es necesario, recuérdelos la crisis en que se encontró la cooperativa después de su primer año de actividades. Subraye que la mayoría de las empresas de todo tipo atraviesan períodos de pérdida y crisis; las que subsisten son normalmente aquéllas cuyos propietarios realizan los sacrificios necesarios en vez de depender siempre de ayuda externa.

Distribuya el estudio de caso y otorgue a los participantes 15 minutos para calcular individualmente el balance y la cuenta de pérdidas y excedentes, como se requiere en la tarea A. Esta es la cuarta oportunidad que tienen los participantes para calcular tales cifras. Procure juntar a cualquiera de los participantes que no haya comprendido todavía como se hacen estas operaciones con otro que sí sepa hacerlas, de modo que estos últimos puedan adquirir práctica ayudando a otros a comprender lo que ellos mismo ya entienden. Los participantes que piensen que no avanzan debido a aquéllos que no conocen bien las técnicas contables deben comprender que la capacidad para explicarlas a otros es probablemente más importante y, desde luego más difícil de adquirir, que el conocimiento de técnicas contables.

- 2) Convoque nuevamente la clase y solicite a un participante que presente las cifras. En esta etapa no debe ser difícil obtener las siguientes cifras relativas a la Cuenta de Pérdidas y Excedentes.

Cuenta de Pérdidas y excedentes Cooperativa de Carpinteros Alfa

Enero/Febrero 1990

Ventas:		\$3 300
Costos:	Materiales	\$1 800
	Sueldos	\$ 600
	Alquiler local	\$ 200
	Alquiler maquinaria	\$ 200
	Electricidad, etc.	\$ 200
	Intereses	<u>\$ 40</u>
Total de costos		<u>\$3 040</u>
Excedente		\$ 260

Asegúrese, formulando preguntas apropiadas, de que todos los participantes comprenden el porqué de lo siguiente:

- El alquiler del local y el alquiler-compra de la maquinaria ascienden a \$200 cada uno, a pesar de que los carpinteros pagaron \$400 durante el periodo. Esto se debe a que los \$200 que se debían de noviembre y diciembre eran importes relativos a esos meses, y no a este último período.
- Los costos de los materiales incluyen los \$300 correspondientes a materiales anteriores destinados a productos para el Ministerio. Este material pertenecía a la cooperativa y a pesar de que aparentemente no tenía ningún valor estaba incluido en los libros con un valor de \$300. Por consiguiente, se lo debe considerar como un gasto correspondiente a este período.
- Los sueldos suman \$600, a pesar de que los seis asociados sólo percibieron \$300 en efectivo. Esto se debe a que los \$300 que no retiraron aún les pertenece y continúan en la cooperativa como préstamo.

- 3) Del mismo modo, obtenga las siguientes cifras correspondientes al Balance:

Balance, Cooperativa de Carpinteros Alfa

al 28 de febrero de 1990

ACTIVO	PASIVO
(Cómo se usa el dinero)	(De dónde proviene el dinero)
Deuda del Ministerio      \$3 000	Anticipos de clientes      \$ 500
Materias Primas              \$ 500	Préstamo bancario          \$2 000
Caja                              \$ 460	Inversiones de socios      \$ 500
	Donación                      \$ 500
Total                            \$3 960	Depósitos de socios        \$ 300
	Excedente reinvertido     \$ 160
	Total                            \$3 960

Los participantes deben estimar el efectivo como una cifra de balance. Subraye que el balance de caja debe, en efecto, ser controlado mediante una cuenta de caja separada, registrándose en ella todas las entradas y salidas de dinero. La cifra del balance sirve para controlar si las entradas y salidas han sido registradas correctamente.

Asegúrese, como lo hizo antes mediante preguntas, de que todos comprendan el porqué de lo siguiente:

- La deuda del Ministerio continúa siendo contabilizada en \$3 000, a pesar de que es improbable que sea cobrada por completo en un futuro cercano. La deuda no debe ser "cancelada" en esta etapa, ya que todavía la debe el Ministerio, y se supone que el Gobierno no está en quiebra. Sin embargo, se la podría caracterizar como una "deuda dudosa" y dicha cifra demuestra el peligro que suponen para los asesores y otras personas las cifras de un balance que no significan valores reales. Estos \$3 000 no son evidentemente dinero del que la cooperativa pueda disponer inmediatamente.

- La inversión de los socios no ha aumentado, ya que los \$300 no liquidados de sus sueldos se prestaron a la cooperativa y no se invirtieron permanentemente en la misma.
  - La cifra de excedente reinvertida está formada por \$260 de excedente ganado en enero, menos los \$100 de pérdida que aparecían en el balance a fines de diciembre; \$160 es el importe neto de excedente que ha sido ganado y reinvertido en la cooperativa desde sus comienzos.
- 4) Otorgue a los participantes otros 30 minutos para completar la tarea B. Puede ser conveniente que trabajen en parejas, y aquéllos que se sientan más familiarizados con las técnicas contables elementales y con las decisiones administrativas colaboren con aquéllos que necesitan ayuda. Esto debe aumentar más la capacidad de asesoramiento de aquellos participantes que han captado las técnicas necesarias.
- 5) Solicite a un participante que dé su respuesta a la primera pregunta. Asegúrese de que todos comprenden que a pesar de que los "factores no cuantificables" de tales decisiones son importantes, no pueden ser considerados adecuadamente hasta que los costos y los beneficios de cada alternativa hayan sido identificados y comparados. Las decisiones administrativas normalmente suponen una comparación cuantitativa seguida por una apreciación cualitativa.

Si es necesario, pregunte a los participantes qué se debe conocer en relación con cada pedido de realización de un trabajo antes de tomar una decisión. Obtenga las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas horas-hombre requerirá por mes?
- ¿Cuánto dinero se ganará una vez que los materiales hayan sido pagados?
- ¿La suma de dinero mencionada arriba cubrirá los costos de los sueldos?
- ¿Cuál es la "contribución" para costos fijos tales como alquileres, ventas y administración, etc. que resulta de cada hora-hombre trabajada?



- ¿Cuáles son las implicancias para el flujo de caja resultantes del pedido de realización del trabajo?

6) Obtenga las siguientes cifras de cada uno de los participantes por separado:

Pedido	Días por mes	Ventas por mes	Costo de materiales	Contribución por costos fijos	
				Total	Por día
Carpintería en obra	100	\$ 350	Nada	\$350	\$3.50
Pedidos particulares	150	\$1 500	\$ 750	\$750	\$5.00
Juegos de muebles	50	\$1 400	\$1 000	\$400	\$8.00
Puertas	100	\$ 600	\$ 360	\$240	\$2.40

7) Pregunte a los participantes qué capacidad en días-hombre tiene la cooperativa:

- 14 socios "productivos" x 25 días = 350 días mensuales

¿Cuántos días de trabajo se necesitarán si se aceptan todos los pedidos?

- 400 días.

¿Qué pedidos se deben aceptar, y sobre qué bases?

- Se deben aceptar los pedidos que produzcan el máximo beneficio por día trabajado después de pagar los materiales. Esto significa que sólo se deben aceptar pedidos por 10 puertas, ya que este trabajo produce la más baja contribución para los costos fijos.

Algunos participantes pueden argumentar que los carpinteros no deben fabricar puertas, debido a que el beneficio por días es menor que el costo salarial respectivo, por lo tanto "pierden" dinero en cada puerta que fabrican. Asegúrese de que se presente este argumento, y pregunte a los participantes por qué la cooperativa debe aceptar el trabajo, aun si no produce excedente y, en realidad, pierde 10 centavos por día trabajado.

- Si resulta improbable encontrar otro trabajo más rentable, aun a largo plazo, algunos socios tendrán que retirarse de la cooperativa, o de lo contrario todos verían reducidos sus ingresos. Sin embargo, a corto o mediano plazo, es evidentemente más provechoso perder 10 centavos diarios por socio que trabaje para este pedido que pagar \$2.50 diarios a ese socio por no hacer nada.
- Este trabajo se debe aceptar a corto plazo. Sin embargo, se debe abandonar cuando se encuentren oportunidades más provechosas, y los socios deben tratar de construir las puertas lo más rápidamente posible, a fin de reducir el tiempo utilizado en la construcción de cada una de ellas, y así, transformar la pequeña pérdida en un excedente.

Señale que también es posible calcular el costo total de cada día trabajado dividiendo los "gastos generales" correspondientes al alquiler, interés, administración, etc. por el número de días. Pída a los participantes que calculen el "gasto general" por día:

Total de gastos generales \$420, dividido por 350 días-hombre =  
\$1.20 por día-hombre

Costo total por día = \$ 2.50 sueldo + \$1.20 gasto general = 3.70

Demuestre que este método de cálculo no altera la conclusión, ya que los gastos generales son costos fijos en que incurre necesariamente, cualesquiera sean los pedidos obtenidos. Los carpinteros deben aceptar todos los pedidos que proporcionen una contribución para los gastos generales, aunque dicha contribución sea pequeña.

- 8) Pida a un participante que presente una estimación de las pérdidas y excedentes de la Cooperativa de Carpinteros si acepta los pedidos que dicho participante ha sugerido. Obtenga las cifras de la siguiente forma:

Estimación de pérdidas y excedentes  
mensuales de la Cooperativa de Carpinteros Alfa

VENTAS:	Clientes particulares	\$1 500	
	Carpintería en obra	\$ 350	
	Muebles p/constructor	\$1 400	
	Puertas	<u>\$ 300</u>	
	Total de ventas		\$3 550
GASTOS:	Material:		
	- clientes particulares	\$ 750	
	- muebles p/constructor	\$1 000	
	- puertas	<u>\$ 180</u>	
	Costo total de materiales		\$1 930
	Alquileres, electricidad, alquiler-compra de maquinaria	\$ 300	
	Sueldos	\$1 000	
	Interés bancario	<u>\$ 20</u>	
	Total de gastos generales		<u>\$1 320</u>
	Total de gastos		<u>\$3 250</u>
EXCEDENTE			\$ 300

- 9) Pida a otro participante que responda a la tercera parte de la tarea. Asegúrese de que todos los participantes recuerden el ejercicio del flujo de caja de la lección 7 y que apliquen una técnica similar de análisis en este caso.

Obtenga las siguientes cifras; subraye nuevamente que la presentación que se utilice no es importante, lo que realmente cuenta es que el asesor debe ser capaz de utilizar cualquier método que prefiera, dicho método puede explicar a los socios de las cooperativas de trabajadores para que éstas también puedan planificar por sí solas sus movimientos de caja.

Rubro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>Entradas</u>										
Balance inicial	460	(540)	(240)	60	360	660	960	1 260	1 560	1 860
Nuevo socio	400									
Trabajos en obra	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Anticipos clientes	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Pagos particulares	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Juegos de muebles	Nada	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
Puertas	Nada	300	300	300	300	300	300	300	300	300
<u>Total de entradas</u>	2 710	3 010	3 310	3 610	3 910	4 210	4 510	4 810	5 110	5 410
<u>Salidas</u>										
Material particular	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Material constructor	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Material p/puertas	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Alquiler, electr., maquinaria, intereses	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Sueldos de socios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<u>Total de salidas</u>	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250
Balance final	(540)	(240)	60	360	660	960	1 260	1 560	1 860	2 160

10) Pregunte a los participantes qué les sugiere este análisis con respecto a las necesidades y oportunidades financieras de la cooperativa.

- Necesitará más efectivo al comienzo para poder tomar el nuevo trabajo.
- Podrá amortizar sus deudas en pocos meses.

Recuerde a los participantes que este análisis no es un fin en sí mismo; ellos deben utilizarlo para decidir qué respuesta dar al gerente del banco. Solicite a los participantes sus opiniones y cerciórese de que todos comprenden lo siguiente:

- La necesidad de un "margen" para hacer frente a oportunidades o demoras inesperadas.
- La necesidad que tiene todo solicitante de un préstamo de demostrar efectivamente al prestador cómo se utilizará el dinero y cuándo será reembolsado.
- La necesidad de tener en cuenta todo pago adicional de intereses.

Obtenga sugerencias como las siguientes:

- Solicitar un préstamo de otros \$1 000 en marzo.
- Amortizar la deuda total de \$3 000 en 12 cuotas mensuales de \$250 a partir de mayo.
- Los \$300 de depósitos de enero y febrero de los socios serán devueltos a razón de \$100 mensuales en mayo, junio y julio.

Pida a los participantes que calculen los efectos de cualquier cosa que ellos sugieran sobre el pronóstico del flujo de caja, y que realicen los cambios necesarios en las cifras. La sugerencia arriba mencionada, por ejemplo, supone un aumento del interés mensual a \$30. El pronóstico del flujo de caja modificado que debe ser presentado al gerente del banco, será como sigue:

Rubro	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<u>Entradas</u>										
Balance inicial	460	450	740	680	620	560	600	640	680	720
Ingresos iguales a los anteriores	2 250	3 550		3 550	3 550	3 550	3 550	3 550	3 550	3 550
Préstamo bancario	1 000									
<u>Total de entradas</u>	<u>3 710</u>	<u>4 000</u>	<u>4 290</u>	<u>4 230</u>	<u>4 170</u>	<u>4 110</u>	<u>4 150</u>	<u>4 190</u>	<u>4 230</u>	<u>4 270</u>
<u>Salidas</u>										
Pagos iguales a los anteriores	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250	3 250
Intereses extra	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Reintegro de depósitos de socios			100	100	100					
Reembolso del préstamo bancario			250	250	250	250	250	250	250	250
<u>Total de salidas</u>	<u>3 260</u>	<u>3 260</u>	<u>3 610</u>	<u>3 610</u>	<u>3 610</u>	<u>3 510</u>	<u>3 510</u>	<u>3 510</u>	<u>3 510</u>	<u>3 510</u>
Balance final	450	740	680	620	560	600	640	680	720	760

- 11) Subraye que cuadros de este tipo deben ser utilizados para analizar los efectos sobre el flujo de caja de otras posibilidades. Solicite opiniones de los participantes, por ejemplo: ¿qué podrían hacer los carpinteros si el gerente del banco no estuviera de acuerdo en prestarles más dinero?

- Podrían demorar el comienzo del trabajo de muebles para el constructor, porque dicha tarea utiliza la mayor cantidad de capital circulante.
- podrían pedirles a los nuevos socios que presten parte de sus sueldos a la cooperativa temporalmente, del mismo modo que lo hicieron los seis socios en enero y febrero.

Teniendo en cuenta el tiempo disponible y la necesidad de que los participantes realicen más ejercicios prácticos, obtenga modificaciones de los pronósticos de flujo de caja, para analizar el efecto de éstas y otras situaciones posibles.

12) Solicite a los participantes que sugieran otras formas de utilizar este método de pronóstico para planificar el futuro de una cooperativa de trabajadores. Obtenga sugerencias tales como:

- Los socios pueden detectar situaciones de "desequilibrio" cuando es necesario obtener pedidos adicionales aun a tasas de ganancias mínimas.
- Las cifras pueden servir como base de presupuestos de ventas, gastos, recaudaciones, inscripciones de socios, etc.

Subraye que estos pronósticos de flujo de caja, como los presupuestos, las cuentas y toda clase de técnicas contables no tienen ningún valor por sí solas. Se deben usar como base de decisiones, las cuales deben luego implementarse.

La tarea de un asesor consiste en ayudar a los socios a preparar y utilizar tales técnicas eficazmente, y no imponer sistemas uniformes que no tienen en cuenta las capacidades, necesidades o circunstancias de la cooperativa a la que se está asesorando en particular.

Recuerde a los participantes la secuencia básica de asesoramiento que han practicado durante este curso:

- Analizar la situación actual de la cooperativa.

- Mostrar a los socios cómo comprender los efectos de las diversas opciones.
- Ayudar a los socios a comprender los efectos de las diferentes opciones.
- Dejarlos que tomen sus propias decisiones, basadas en esta comprensión.
- Prestarles asesoramiento y ayuda cuando los necesiten para implementar sus decisiones, sin hacerlos dependientes del asesor.

Subraye que el objetivo final de todo asesor debe "hacerse redundante poco a poco", desarrollando la capacidad de los socios para desenvolverse por sí solos.



Reactivación y progreso futuroParte A:

Al principio los carpinteros se sintieron muy decepcionados cuando el gerente del banco se negó a prestarles más dinero cuando se quedaron sin efectivo y parecía que la cooperativa iba a desaparecer totalmente como empresa. Sin embargo, comprendieron que el futuro de la cooperativa estaba en sus propias manos. El gerente les había dicho que estaba dispuesto a postergar por dos meses el primer reintegro (\$250) del préstamo y que podría concederles otro préstamo después de aquel período, siempre que ellos le demostraran que estaban dispuestos y podían aportar más dinero propio. Además, insistió en que debían pagar los \$20 de interés todos los meses, como habían hecho anteriormente.

El asesor intentó sin éxito convencer al Ministerio de Educación a que pagara los \$3 000 que debía o a que, incluso, pagara un importe inferior de una sola vez ya que los carpinteros no querían vender más al Ministerio y estaban dispuestos a cancelar parte de la deuda a fin de incrementar el efectivo. Sin embargo, tuvo más suerte cuando habló en nombre de la cooperativa con el propietario del local y con la compañía de alquiler-venta de la maquinaria. El local que ocupaban los carpinteros no podía ser alquilado de nuevo fácilmente, por lo que el propietario acordó demorar el procedimiento de desalojo hasta fines de enero. El asesor se puso en contacto con los proveedores de la maquinaria que suministraban una gran cantidad de equipamiento a las cooperativas y otras organizaciones. Sugirió que podría utilizar sus contactos para presentarles nuevos clientes siempre que ellos le ayudaran en la presente situación; así, acordaron demorar el embargo de la maquinaria hasta fines de enero.

Mientras tanto, los seis socios restantes no habían estado ociosos. Continuaron trabajando en pedidos particulares de carpintería como lo habían hecho antes, y además, hicieron un gran esfuerzo para conseguir más pedidos de ese tipo, visitando a posibles clientes. Completaron con éxito un total de \$3 000 de ventas durante enero y febrero de 1988. Como sucedió anteriormente, recibieron anticipos para adquirir materia prima, que costó, en promedio, la mitad del precio de venta y, a fines

de febrero, aún tenían materiales por un valor de \$500 para los artículos a entregar en marzo. Todos los clientes particulares pagaron el saldo de lo que debían por sus muebles cuando los recibieron, de modo que no hubo más problemas de pagos atrasados como los había habido con el Ministerio.

Habían fabricado unos cuantos juegos de muebles sencillos con los \$300 de materiales que no habían utilizado para el Ministerio, y los vendieron por el mismo importe, en efectivo. Comprendieron de que esto no les produjo ningún beneficio por su trabajo, pero el asesor les demostró que los \$300 en efectivo eran mejor que algunas maderas polvorientas en un rincón del taller, aunque no produjeran ningún excedente por el trabajo.

Los seis socios comprendieron, además, que era razonable que el gerente del banco les exigiera sacrificios personales, ya que él iba a continuar arriesgando el dinero del banco, el cual constituía, después de todo, el ahorro de otras personas. Acordaron retirar como sueldo sólo \$25 mensuales durante enero y febrero. Esto les ocasionó alguna dificultad, pero podían subsistir; decidieron prestar el saldo de \$25 mensuales de cada uno de ellos a la cooperativa como préstamo temporal para serles devuelto cuando fuera factible.

En febrero los carpinteros comprobaron que tenían suficiente dinero para pagar al propietario y a los proveedores de la maquinaria, los importes que debían de noviembre y diciembre, como así también los \$100 mensuales correspondientes a enero y febrero. Además, pagaron los gastos de electricidad y otros servicios, que habían aumentado otra vez a \$100 mensuales dado que tenían más trabajo. Por supuesto, no dejaron de pagar al banco los \$20 de interés mensuales.

Tarea:

1. Prepare una Cuenta de Pérdidas y Excedentes de la cooperativa correspondiente al bimestre enero/febrero de 1990.
2. Prepare un balance al 28 de febrero de 1990. ¿Cuánto dinero en caja deben tener?

Reactivación y progreso futuroParte B:

Varios alumnos de la promoción de 1987 de la Escuela Técnica se enteraron de la existencia de la Cooperativa de Carpinteros y, a comienzos de marzo, siete de ellos que no habían conseguido trabajo, solicitaron ingresar en la misma. Carlos y Benito regresaron al taller cuando se enteraron que había trabajo que realizar, y el hermano de Carlos, Miguel, también solicitó su ingreso.

Los carpinteros que habían sido socios desde el principio fueron bien recibidos. Después de conversar un poco, los socios decidieron que los nuevos aspirantes tendrían que invertir \$50 cada uno para poder ingresar. Así lo hicieron, y la cooperativa alcanzó un total de 16 socios.

Estaban contentos de recibir más socios ya que parecía que habría varias oportunidades de trabajo. El constructor que había ofrecido a los carpinteros trabajo de carpintería en obra, a un sueldo diario de \$3,50 renovó su oferta y dijo que podría garantizar 25 días de trabajo al mes, para cuatro socios, si eran competentes y confiables. Las ventas de los trabajos particulares, para los que los clientes estaban dispuestos a anticipar el costo de los materiales, parecían poder continuar en un monto de \$ 1 500 por mes, y era probable que la rentabilidad de este trabajo se mantuviera constante. Esta cantidad de trabajo particular ocuparía a seis socios en jornada completa.

Además, otro contratista quería comprar 20 puertas por mes, a razón de \$30 cada una. Los socios calcularon que el material para cada puerta costaría \$18 y que este trabajo ocuparía a cuatro socios en jornada completa. Este contratista era muy conocido en la zona y prometió pagar las puertas al mes siguiente de la entrega.

Juan había visitado regularmente al constructor, quien previamente había comprado juegos de muebles a la cooperativa; tal insistencia tuvo sus frutos. El constructor no estaba satisfecho con su nuevo proveedor y se enteró de que la Cooperativa de Carpinteros había solucionado sus problemas. ¿Estarían dispuestos a fabricar 10 juegos por mes para él,

como lo habían hecho antes, a razón de \$140 el juego, pagaderos al mes siguiente de la entrega? Los diseños eran los mismos y Juan sabía que el material costaría \$100 por juego, cantidad que tenían que pagar en efectivo, y que cada juego tomaría a un socio 5 días de trabajo para terminarlo.

Los socios decidieron que Juan, a quien habían elegido como presidente, continuara dedicándose a tratar con los clientes y a administrar los asuntos de la cooperativa. Uno de los nuevos socios, Samuel, tenía algo de experiencia contable y acordaron que sería él quien llevaría las cuentas y se ocuparía de los pagos y otros asuntos. Esto significaba que 14 de los 16 socios estarían disponibles para los trabajos específicos de carpintería.

Después de conversarlo, los socios coincidieron en que debían percibir desde marzo en adelante un sueldo más generoso de que el que habían recibido anteriormente. Decidieron que todos percibirían \$2.50 diarios (o sea \$62.50) mensuales, sin tener en cuenta qué tipo de trabajo realizaban.

Todo parecía andar bastante bien, pero cuando en la segunda semana de marzo Juan llevó los \$20 de pago de interés correspondiente al Banco, el gerente lo llamó a su oficina y le dijo: "Entiendo que sus cosas andan un poco mejor; sin embargo, no debe olvidar que están atrasados dos meses con sus cuotas mensuales de \$250 de reembolso del préstamo. Debe decirme exactamente cuándo se propone pagarlas; y, si tiene un buen motivo para otra prórroga, o incluso para otro préstamo, debe exponérmelo para que yo pueda estudiarlo como es debido".

Juan convocó a los socios a una reunión y acordaron que debían pedir ayuda al asesor para decidir qué trabajos emprender y cómo responder al gerente del banco. Juan y los otros cinco socios que habían trabajado permanentemente en la cooperativa estaban también muy preocupados con respecto a los \$50 que cada uno de ellos había prestado a la cooperativa. Los socios querían recuperar su dinero, pero pensaban que se los debía asesorar respecto a cuándo exactamente debían hacerlo.

Tarea :

1. ¿Cuáles de las diversas ofertas de trabajo aconsejaría usted a los carpinteros que aceptaran?
2. ¿Cuál sería el excedente (o pérdida) mensual si deciden aceptar su asesoramiento?
3. Realice un cálculo de los flujos de caja durante los restantes 10 meses de 1990 que resultarán si se aceptan sus recomendaciones. ¿Cómo deben responder los socios al requerimiento del gerente del banco?

materia

**13**

**Compromiso de actuación**

LECCION 13

COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para definir una tarea específica que se comprometerán a realizar al regresar a su trabajo, y a la cual aplicarán lo que han aprendido en este curso.

Duración: Según el número de participantes, otorgue aproximadamente 10 minutos a cada uno.

Material: Formulario de compromiso de actuación:

- Al comienzo del curso se ha debido advertir a los participantes (recordándoselo además en momentos apropiados durante las lecciones) que deben pensar continuamente en la forma en que pueden aplicar en su propio trabajo lo que están aprendiendo.

Es de esperar que los participantes realicen muchas actividades nuevas como consecuencia del curso, y que lo que han aprendido afecte a todas sus actividades en la esfera de las cooperativas de trabajo. Es provechoso, sin embargo, elegir una tarea que se comprometerán a realizar en un plazo de seis meses.

Por consiguiente, en esta lección deben presentar, por escrito y oralmente, al resto de los participantes esa tarea que han elegido, para que sea objeto de sus comentarios y asesoramiento.

A ser posible, el formulario del compromiso de actuación debe distribuirse a los participantes con bastante antelación a esta lección. Deben completarlo por duplicado y entregar una copia al instructor antes de la clase. Si es posible, se deben repartir copias a todos los participantes de cada uno de los formularios de sus colegas o, al menos, una versión resumida.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes qué esperan encontrar cuando regresen a sus oficinas u otros lugares de trabajo después de este curso.
  - Encontrarán cartas que responder, reuniones a las que deben asistir y muchas otras obligaciones que se han acumulado mientras han estado siguiendo el curso.
  - Esta carga de trabajo puede bien tener el efecto de destruir algún "puente" que se haya podido construir entre el curso y sus trabajos.

Explique que esta lección está orientada a construir dicho puente, a llevar al máximo las posibilidades de que los participantes hagan algo distinto - y mejor - como resultado de su asistencia al curso.

Subraye que la capacitación constituye una inversión. Hasta aquí el "flujo de caja" ha sido completamente negativo, por lo que se refiere a gastos de recursos de capacitación y del tiempo invertido por los participantes. El "excedente" resultante de esa inversión es un mejor funcionamiento de las cooperativas que ellos asesoren, y sólo se logrará si ellos realizan algo diferente y mejor cuando regresen a su trabajo.

- 2) Distribuya copias (o resúmenes) de los formularios de los compromisos de actuación y pida a los participantes que los lean y los utilicen cuando cada uno de sus colegas presente, por turno, su plan.
- 3) Si el tiempo lo permite, divida a los participantes en grupos y otorgue hasta 20 minutos por participante para discutir los planes de cada uno y para que se ayuden recíprocamente a hacer esos planes lo más eficaces posible.

Esta etapa se puede omitir; de cualquier modo otorgue a cada participante 5 minutos para que resuma su plan frente al resto de la



clase. Se los puede estimular y ayudar a preparar representaciones gráficas en el pizarrón, el rotafolio, el retroproyector u otros elementos de apoyo, a efectos de hacer más eficaces sus presentaciones. Puntualice que éste es un ejercicio práctico para mejorar sus presentaciones a sus colegas y superiores en sus propias organizaciones. Quizás no tengan que hacer eso de modo tan formal, pero deben estar preparados para presentar sus propuestas en forma breve, concisa y convincente, como parte del proceso de "persuasión" que han resumido en su formulario.

4) Durante las presentaciones por los participantes asegúrese de que sus colegas, o usted mismo si es necesario, controlen lo siguiente:

- La presentación no debe sobrepasar los 5 minutos.
- La presentación debe ser clara; en especial, todos deben comprender exactamente qué es lo que el participante tiene intención de hacer.
- La estrategia de "persuasión" no debe estar limitada a un informe formal, sino que debe demostrar que el participante tiene conocimiento de los problemas que plantea la resistencia al cambio, y las maneras en que pueden superarse.
- El plan debe ser factible; un plan modesto y viable es mucho mejor que uno ambicioso e inalcanzable.

La estrategia de "persuasión" debe basarse en que el cambio debe ser aceptado tanto por los subordinados como por los superiores. Los participantes no deben decir lo siguiente: "Esto hay que hacerlo porque lo digo yo".

- Si existen oportunidades para colaborar, o posibilidades de conflicto entre un plan y otro, esto debe reconocerse y las diferencias deben resolverse antes de la presentación.
- La "medida" del logro del plan debe ser clara y objetivamente comprobable. "La recaudación de préstamos mejorará" no expresa un resultado comprobable, pero sí lo es la siguiente afirmación: "La recaudación de préstamos mejoró de un 75% a un 85%".

- 5) Los planes de los participantes obviamente variarán según sus funciones. No se debe intentar conducir a los participantes hacia determinadas ideas, ya que el esfuerzo de pensar, durante todo el curso, en las maneras posibles de aplicar los conocimientos adquiridos constituye una parte importante de la experiencia de aprendizaje.

El siguiente ejemplo breve se presenta sólo para mostrar el enfoque y el estilo que se debe estimular, a saber:

- Problema:

La Cooperativa de Fabricantes de Prendas de Vestir que yo asesoro depende completamente de pedidos de compra oficiales. Esto es peligroso, especialmente si consideramos las restricciones financieras en el sector público.

- Solución:

Discutiré el problema con el Consejo de Administración de la cooperativa para que se den cuenta de la importancia del problema. Luego los induciré a comprender la necesidad de tener más clientes privados, y los ayudaré a proyectar un plan de comercialización para obtener pedidos de modo que, por lo menos, un tercio de sus pedidos proceda del sector privado.

- Estrategia de persuasión:

Muchos de los socios creen que, como son cooperadores, el Gobierno tiene obligación de darles trabajo. Discutiré con ellos, les mostraré otras cooperativas que no dependen del Gobierno, y les haré que comprendan los posibles efectos de las restricciones financieras oficiales. Trataré, especialmente, de movilizar a los socios menos "politizados" para que convengan a sus colegas.

- Medidas del logro:

Al 31 de diciembre, la cooperativa habrá preparado un plan de comercialización basado en investigaciones de campo y en pedidos seguros o posibles que indicará de qué manera se puede alcanzar el objetivo deseado.

- 6) Subraye que usted visitará o al menos se comunicará por escrito con todos los participantes para comprobar si han logrado o no completar sus planes como se había previsto. Puntualice que no se los está evaluando a ellos, sino al curso. Si sólo algunos consiguen hacer lo que dieron que harían, esto indica que el curso tendrá que modificarse o que los participantes no habían sido seleccionados apropiadamente. El instructor y el instituto de capacitación tendrán que realizar los cambios correspondientes.

Invite a los participantes a efectuar comentarios referentes al curso y sugerencias para mejorarlo en el futuro, pero subraye nuevamente que no es posible evaluar el curso en esta etapa, como no es posible evaluar un préstamo en el momento en que se concede. El único indicador real del éxito es el reintegro del crédito o los resultados obtenidos por los participantes.

Formulario de Compromiso de Actuación del Participante

El problema que los futuros ajustes intentan resolver:

---

---

---

La actuación que se propone realizar: \_\_\_\_\_

---

---

---

La estrategia de persuasión mediante la cual se introducirán los cambios necesarios:

---

---

---

Logro comprobable específico:

El \_\_\_\_\_ (una fecha dentro de los seis meses después del fin del curso de capacitación) se habrá alcanzado la siguiente etapa comprobable y específica en la implementación de este compromiso de actuación:

---

---

---

---

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_