

- UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES-ECONOMIA BASICA
elemento didáctico para socios de cooperativas de trabajadores

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001



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.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES

- ECONOMIA BASICA -

Indice

Lo que necesita su cooperativa	3
Se necesita un mercado	4
Se necesitan insumos	8
Se necesitan equipo e instalaciones	12
Se necesita un excedente	19
Se necesita capital	31
Se necesita buena gestión	37
Conclusión	45
"Autoevaluación"	46
Material de capacitación MATCOM	48

Elemento didáctico MATCOM No. 30-02

Edición : Universal, 1987

ISBN 92-2-305264-5

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por los derechos de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derechos 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, 1987
Ilustraciones : Anja Längst

Impreso en Viena, Austria, 1988

LO QUE NECESITA SU COOPERATIVA

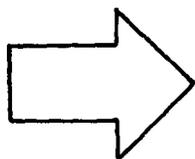
¿Qué es lo que hace exitosa una cooperativa de trabajadores?

Sabemos el rol importante de los socios: son los propietarios de la sociedad cooperativa; pero al mismo tiempo son los trabajadores. Por supuesto, es muy importante que los socios puedan trabajar bien juntos, y que, como propietarios, organicen adecuadamente la sociedad. (¿Ha leído usted el folleto "Una Cooperativa de Trabajadores: Organización"?).

Pero una cooperación y una organización satisfactorias no son suficientes. El objetivo de una cooperativa industrial es producir algo que pueda ser vendido a clientes, de modo que los socios puedan ganarse la vida. Producir y vender algo: ese es el negocio de una cooperativa de trabajadores.

Por consiguiente, una cooperativa de trabajadores no puede existir sin:

- un mercado que compre lo que la cooperativa produce;
- materias primas y otros insumos necesarios para la producción;
- equipo e instalaciones que hagan posible la producción;
- capital para iniciar la puesta en marcha del negocio;
- un excedente o ganancia que permita continuar el negocio;
- una gerencia que pueda organizar efectivamente la producción y las ventas.

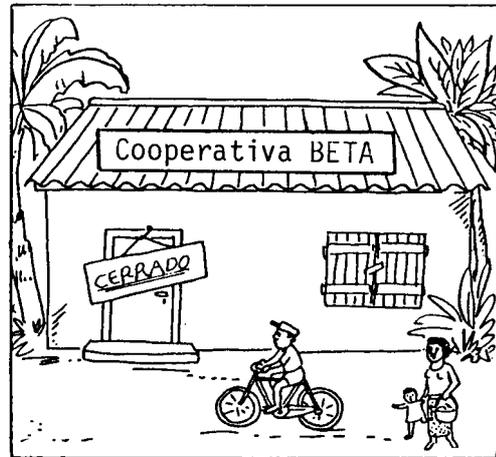


Este folleto trata de estos aspectos del negocio de operar una cooperativa de trabajadores.

(Compárelos con el índice en la página 1).

SE NECESITA UN MERCADO

La Cooperativa de Zapateros Beta empezó con cinco socios. Producían 300 pares de zapatos por mes. El primer mes vendieron 250 pares, el segundo mes 140, y el tercer mes las ventas disminuyeron a sólo 60 pares. En el cuarto mes cerraron...



¿Por qué no fue capaz la cooperativa de vender todos los zapatos que producía? escuchemos a algunos clientes:

Lucía : "Por favor, querría un par de sandalias".

Vendedor: "Lo siento señora, no hacemos sandalias. Sólo vendemos zapatos".

María : "¿Por qué todos sus zapatos tienen las puntas y talones cuadrados? Realmente, no me gustan".

Margarita: "Ah, veo que tienen una nueva remesa de zapatos".

Vendedor: "Si señora, completamente en cuero y hechos en este país".

Margarita: "¡No están mal! Me gustan. ¿Cuánto cuestan?"

Vendedor: "300 dólares, señora".

Margarita: "Pienso que mis viejos zapatos todavía sirven, gracias".

Juan: "Ciertamente son excelentes zapatos. ¿Pero, cuanto durarán? Estas suelas delgadas se desgastan rápidamente. Las de goma duran mucho más".

Anita : "Hace más de cuatro semanas que me prometió que este modelo estaría disponible en mi tamaño. Y aun más, es la tercera vez que vengo en vano a su tienda".

Pareciera como si todos ellos tuvieron buenas razones para no comprar zapatos a la cooperativa? ¿Podría usted describir por qué la cooperativa no fué capaz de venderles zapatos?

¿Qué pasa con los productos que ustedes producen en su sociedad? ¿Tienen sus clientes razones similares para no comprar? Si es así, pronto podrían tener que cerrar el negocio.



Asegurese de que usted produce lo que quieren sus clientes .

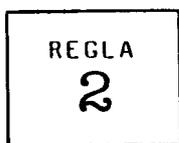
- ¿Es el producto lo que los clientes realmente necesitan?
- ¿El diseño y estilo satisfacen el gusto de los clientes?
- ¿Están preparados los clientes para pagar el precio que ustedes piden?
- ¿Aceptan los clientes la calidad y durabilidad del producto?
- ¿Pueden ustedes suministrar el producto cuando se requiere?

Hallará que las palabras subrayadas corresponden a las razones por las que la gente no compró zapatos a la Cooperativa de Zapateros Beta. Si ustedes quieren continuar vendiendo su producto, mantengan la calidad y el precio justos, aún en situaciones de escasez ó de falta de competencia.

El tamaño del mercado

Supongamos que usted puede responder "sí" a todas las preguntas listadas bajo la regla 1. En otras palabras: hay un mercado para su producto. ¿Pero qué clase de mercado es: grande o pequeño?

Es evidente que usted debe conocer aproximadamente cuánto puede vender. Ello es extremadamente importante ya que es el único modo de determinar cuánto debe producir. Usted no quiere producir ni poco ni mucho.



Asegúrese de que usted tiene una cierta noción acerca del tamaño de su mercado.

Investigación de mercado

La regla 1 señala que debe producir lo que sus clientes quieren y necesitan. La regla 2 señala que usted debe saber cuánto quieren y necesitan. ¿Cómo hallar las respuestas a estas preguntas? Para ello tendrá que hacer investigación de mercado. Lo más obvio es preguntar a sus clientes. ¿Por qué no preguntar a algunas personas y extraer algunas conclusiones sobre la base de lo que dicen?

Suponga que usted quería producir y vender un cierto tipo de maletín escolar. Exploró el mercado en su ciudad y allí los escolares prefirieron el maletín, el que parecía tener gran demanda. Por tanto, usted inició una producción en gran escala. Pero, luego de un tiempo, fue evidente que era muy difícil vender el maletín en otras ciudades del país.



Ello muestra las dificultades y peligros de este tipo de encuesta de mercado. Si sólo se pregunta a unas cuantas personas, puede obtenerse información errónea.

Si usted quiere producir un artículo totalmente nuevo que requerirá una gran inversión, puede ser útil buscar ayuda para ejecutar una encuesta completa de mercado. Los especialistas pueden hacer encuestas muy confiables a través de entrevistas con personas seleccionadas y utilizando cuestionarios previamente preparados. Ello reducirá el riesgo de una inversión, pero por supuesto usted debe tener en cuenta el costo de tal encuesta.

Institutos especializados, encargados de fomentar el desarrollo de cooperativas o de pequeñas industrias podrían asesorar y ayudar en la ejecución de investigaciones de mercado para los productos y servicios que usted piensa pueden tener éxito. No dude en contactar esos institutos.



SE NECESITAN INSUMOS

La gente estaba muy preocupada. Durante meses, la Cooperativa de Panaderos El Trigo había vendido excelente pan. Ahora ha cerrado porque no podía conseguir harina.

¿Por qué pudo conseguir harina durante meses y ahora, repentinamente, no?



Una cooperativa panadera necesita no solo harina sino también fermentos, agua y leña, gas o electricidad para calentar un horno. Si le falta alguno de estos "insumos", probablemente tendrá dificultades de producción. Quizás tenga que cerrar el negocio y causar dificultades tanto a sus clientes como a sus socios. Este fue el caso de la Cooperativa de Panaderos El Trigo, y puede aplicarse a cualquier tipo de negocio manufacturero. Usted tampoco es un mago: sin los insumos necesarios no puede producir.

REGLA

3

Asegúrese de que usted tiene un suministro regular de insumos y que está preparado para situaciones de emergencia.

En otras palabras, necesita estar prevenido de posibles problemas de suministro de insumos que podrían obstaculizar y aun paralizar su producción. Algunos problemas de suministro pueden estar completamente fuera de su control y ser por consiguiente muy difíciles de resolver. En algunas situaciones, sin embargo, usted será capaz de hacer algo.

Carencia de materias primas

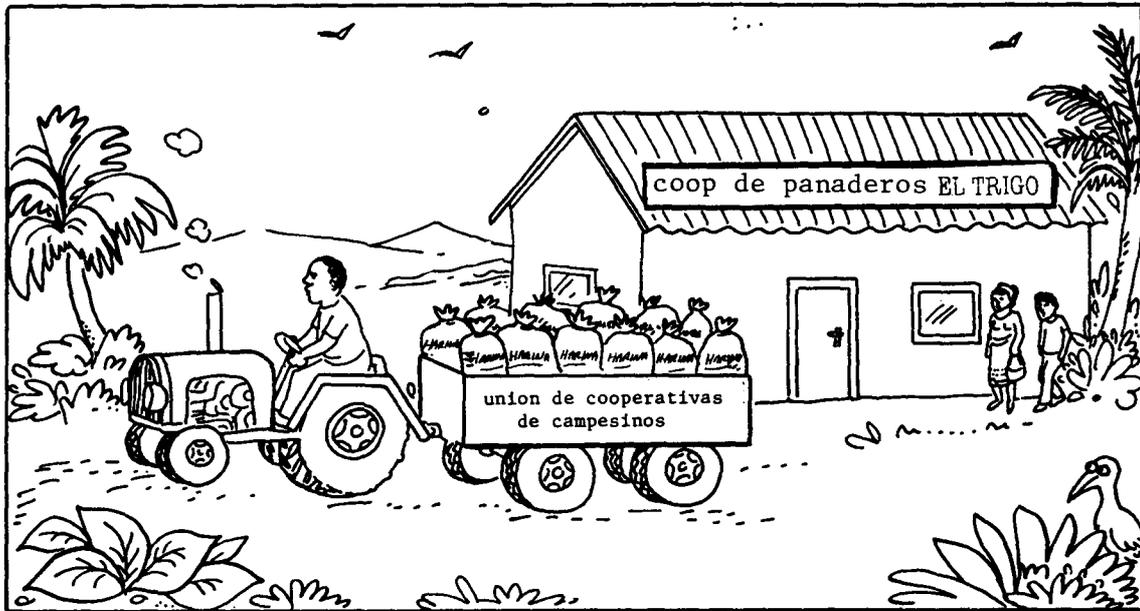
Si tomamos la Cooperativa de Panaderos El Trigo como ejemplo, nuevamente, ¿qué podría haber sucedido para no poder

abastecerse de harina? ¿Se ha roto la maquinaria del molino? Si es así, tomaría semanas antes de ser reparada y de que nuevamente hubiera disponibilidad de harina. O aún peor, ¿hubo una escasez general de harina debido a que el molino no recibe trigo suficiente de los campesinos? Cualquiera fuera la razón, la Cooperativa El Trigo encaraba un serio problema: no había materia prima disponible.



¿Qué hacer para evitar esta situación? Esta panadería no había preparado un plan de emergencia para caso de desabastecimiento de harina. La panadería de la ciudad vecina, sin embargo, tenía preparado su plan y pudo proveer pan a sus clientes algún tiempo más que El Trigo. Disponía de una "reserva" de harina que le permitió continuar su producción por lo menos durante una semana después de haber cesado completamente la recepción de harina. También racionó la venta de pan y la restringió a sus clientes diarios. Esto fortaleció aún más la lealtad de esa clientela.

¿Qué más podría hacerse para resolver éste problema? Muchas cooperativas prefieren practicar el principio cooperativo de "cooperación entre cooperativas". Por ejemplo, una panadería o un restaurant cooperativos pueden tener convenios con cooperativas agrícolas para obtener suministros confiables de harina, verduras, etc. Estos convenios mencionarían específicamente cómo las cooperativas se ayudarían entre sí en épocas de escasez. En otras palabras, se establece así una garantía mutua.



Para mayor seguridad, algunas cooperativas de trabajadores van un poco más lejos y producen sus propias materias primas.

- Una cooperativa de constructores, por ejemplo, podría producir sus propios ladrillos y de ese modo asegurar sus suministros. Pero esto sólo es posible dentro de ciertos campos de trabajo. También es efectivo sólo cuando la cooperativa está segura de que puede producir sus propias materias primas mejor y más barato que los manufactureros y proveedores externos.

Volumen de las reservas

Como se mencionó antes, un plan de emergencia puede requerir que una cooperativa mantenga reservas de ciertas materias primas. Mantener grandes reservas de materiales requiere más dinero, por supuesto, pero ayuda a sobrellevar periodos prolongados de escasez. Por tanto:

REGLA
4

Asegúrese de tener reservas adecuadas de materias primas y otros insumos.

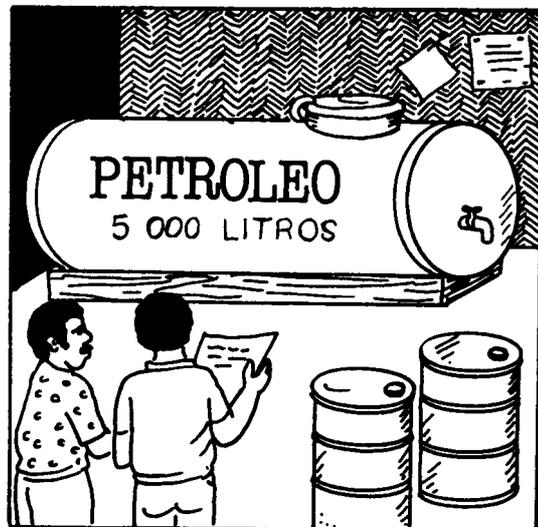
Asegúrese de que tiene capital suficiente para mantener reservas adecuadas.

"Capital suficiente": ¿Cuánto es eso? Usted tiene que calcular cuánto dinero necesita para su reserva de insumos.

Ciertos artículos pueden estar siempre disponibles en los proveedores. Si es así, necesita almacenar sólo lo suficiente para un período corto, y ordenar nuevos suministros cuando su reserva esté próxima a cero. Investigue cuánto le costará este suministro.



Para otros artículos se necesita provisiones de reserva debido al riesgo de escasez. Por ejemplo, usted puede necesitar ordenar un suministro suficiente para cuatro semanas en algunos casos, mientras en otros casos la reserva debe poder durar ocho semanas. Investigue cuánto le costará cada provisión.



Después de estimar cuánto dinero necesita para una provisión de reserva de cada materia prima, súmelas para tener una estimación de cuánto dinero necesita para la reserva total de insumos.

SE NECESITAN EQUIPO E INSTALACIONES

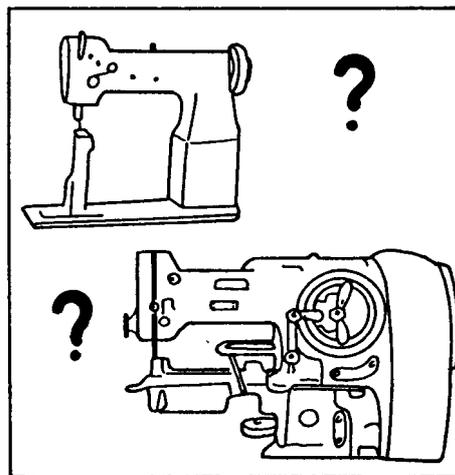
Para poder manufacturar, usted no sólo necesitará un mercado e insumos, sino también equipo e instalaciones (máquinas, herramientas, taller, oficina, almacén, transporte). Muchas cooperativas de trabajadores han fracasado - o han encarado dificultades considerables - porque han tenido equipos e instalaciones inadecuadas.

¿Qué equipos e instalaciones son apropiados para su cooperativa? Usemos algunos ejemplos y veamos si podemos listar algunas reglas prácticas.

Los costos

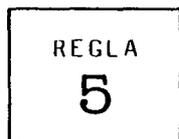
Supongamos que usted ha decidido iniciar una pequeña fábrica de calzado. Ha hecho un estudio de mercado el cual le dice que al comienzo podrá vender probablemente entre 1 200 y 1 500 pares de zapatos por mes. Esta cifra puede aumentar a 2 500 pares por mes después de uno o dos años, cuando sus calzados lleguen a ser conocidos en el mercado.

Usted necesita algunas máquinas para esta producción. ¿Compraría una punzadora, ojaladora y cosedora baratas, operadas a mano, que son buenas para una producción de 100 pares por día?, o ¿compraría máquinas más costosas, automáticas, que pueden producir hasta 400 pares por día?



Haciendo 100 pares por día durante 25 días laborables significa que se puede producir hasta 2 500 pares de zapatos por mes. Esto es más de lo que espera vender durante los dos o tres primeros años. Pero, si todo va bien, la venta de 2 500 pares de zapatos por mes puede llegar a ser un hecho en un futuro no tan lejano.

Ciertamente no hay necesidad de comprar el modelo más costoso, ya que puede producir hasta 10 000 pares de zapatos por mes, lo cual está muy por encima de lo que usted será capaz de vender en el futuro previsible, de acuerdo a su estudio de mercado.



Asegúrese de que la capacidad de producción de sus máquinas está de acuerdo con la cantidad que espera vender.

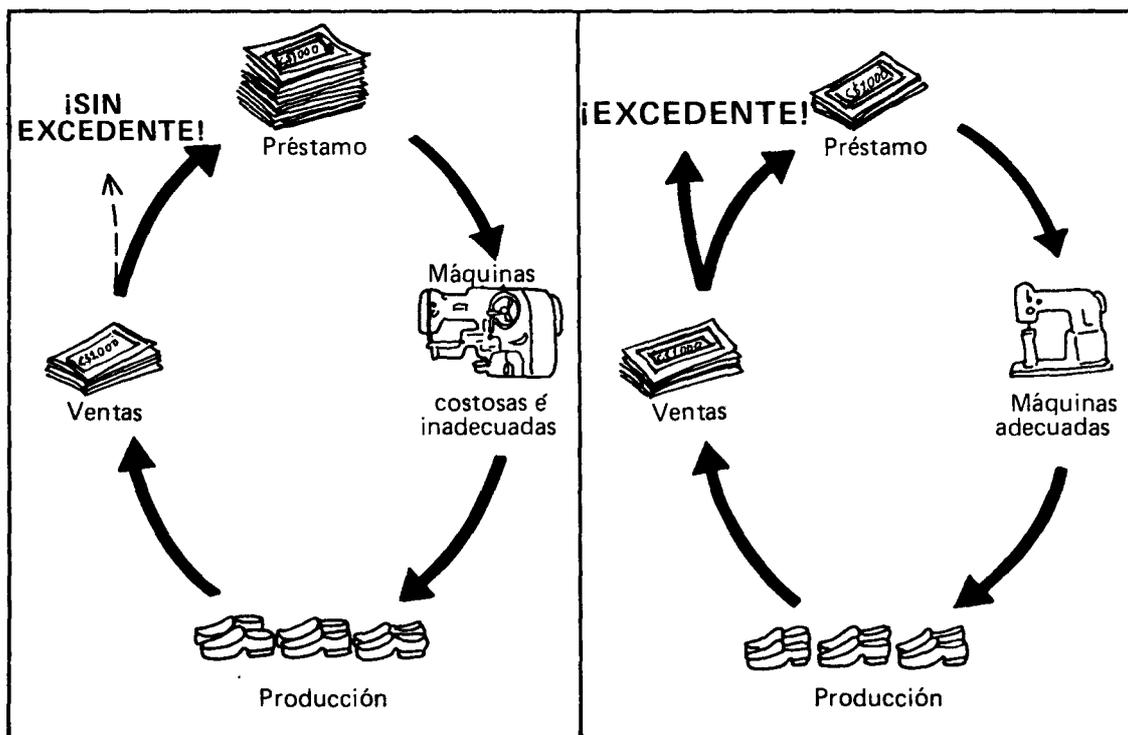
Para algunas cooperativas, las herramientas simples o las máquinas operadas manualmente puede ser todo lo que se requiera. Infortunadamente, los socios de muchas cooperativas de trabajadores piensan que, para ser exitosa, la cooperativa necesita muchas máquinas y equipos grandes y sofisticados.

"¿Pero y si el estudio de mercado estuviera equivocado y nuestros calzados se venden mejor de lo esperado?" podría usted decir. "Por ejemplo, ¿qué sucede si los pedidos alcanzan mensualmente 3 000 pares? ¿Entonces estaríamos sujetos a una máquina y una tecnología que no produce lo que podríamos vender!".

La respuesta es que siempre pueden trabajar más de un turno con las máquinas. Además de tener a los socios de la cooperativa cosiendo 2 500 pares durante 25 días laborables por mes, algunos socios pueden venir a trabajar días extra y coser 500 pares más. Podría ser también que algunos socios trabajen algunas horas extra cada día. Habrá entonces más trabajo para los socios sin tener que invertir en ninguna máquina o equipos nuevos. Si los pedidos continúan aumentando, aún cabe la posibilidad de comprar una segunda máquina.

Usualmente no es un problema adquirir máquinas nuevas y más grandes y expandir la producción cuando el negocio va bien. Pero es imposible reducir la capacidad de producción de las

máquinas o instalaciones cuando ya se tienen. Lo que sucedería es que estarán sub-utilizadas. Muchas cooperativas de trabajadores, sin embargo, adquieren máquinas y equipos costosos porque pueden obtener fácilmente préstamos para comprarlos. Pero todo préstamo debe ser pagado, y el dinero para pagarlo debe ganarse de lo que las máquinas producen. Obviamente, una máquina con la capacidad adecuada se pagará más rápidamente que una más costosa sub-utilizada.



La máquina grande y cara puede costar a la cooperativa más de lo que gana, mientras que la máquina pequeña llegará a ser rentable pronto.

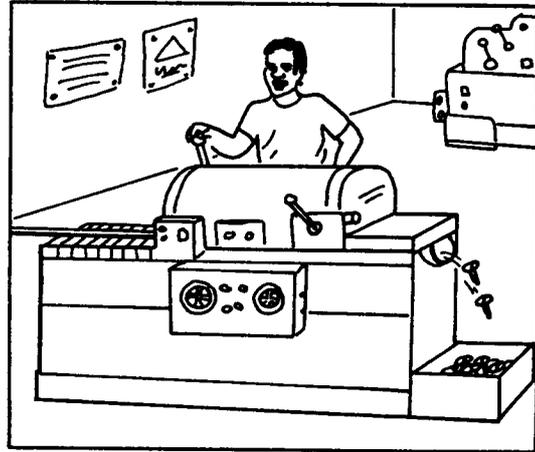
REGLA
6

Asegúrese de que sus inversiones en máquinas y equipo sean rentables.

Esto es fácil de decir, pero puede no ser tan fácil de calcular. Volveremos sobre esta regla importante cuando discutamos el excedente y la ganancia más adelante en este folleto.

Operando el equipo

La Sociedad Cooperativa El Tornillo empezó espléndidamente. Compró una nueva máquina roscadora, y los fabricantes convinieron en pagar por el entrenamiento de un socio para operar la máquina.



Infortunadamente, dicho socio posteriormente enfermó. Así es que otro socio trató de trabajar con la máquina usando la poca experiencia que había ganado al trabajar con su colega. No pasó mucho tiempo, antes de que varias piezas de la máquina fueran dañadas irreparablemente, esto fue debido a que la máquina no había sido usada de manera apropiada. Tomó tiempo y dinero antes de que las piezas dañadas fueran reemplazadas. Se perdió producción y la rentabilidad de la cooperativa se redujo.

¿Qué nos enseña esta triste historia?

REGLA
7

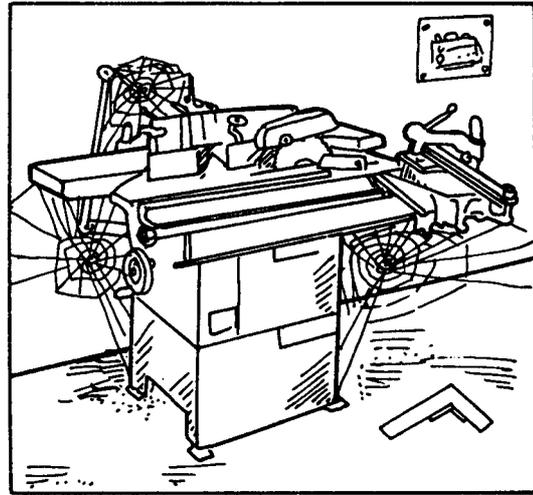
Asegúrese de que tiene por lo menos dos operadores entrenados para cada máquina y elementos del equipo.

REGLA
8

Asegúrese de que existe un servicio de mantenimiento y repuestos para sus máquinas.

Suministro de energía

La Cooperativa de Carpinteros Unidos quiso aumentar su producción. Efectuó sus cálculos de costos cuidadosamente y decidió que era posible comprar una máquina de operaciones combinadas para madera. La máquina era buena, pero su economía de operación fue afectada por un suministro errático de electricidad. La potencia no se mantuvo al nivel requerido.



REGLA
9

Asegúrese de que cuenta con un suministro de electricidad apropiado y confiable para el equipo que quiere instalar.

Transporte

En determinadas ocasiones, se necesita contar con transporte para suministrar insumos a la cooperativa, y para despachar productos de la cooperativa a sus clientes.

Algunas cooperativas tienen vehículos propios; otras prefieren arrendar servicios de transporte. Pero, cualquiera que sea el sistema usado, el transporte es a menudo un problema debido a los altos costos y poca seguridad.

Planes de emergencia para el transporte

Una interrupción en los servicios de transporte puede tener un efecto tan grave para la producción como la no disponibilidad de materias primas. Por consiguiente, también puede usted necesitar preparar un plan de emergencia para sus servicios de transporte.

Haga un listado de todos los medios de transporte posibles y disponibles. Considere los costos, la seguridad y los factores de tiempo para cada uno. Luego vuelva a hacer la lista, pero en orden de prioridad. Si su transporte regular falla, trate de hacer uso de la segunda alternativa de la lista, luego de la tercera, y así sucesivamente. No se rinda. Trate siempre de hallar soluciones alternativas.

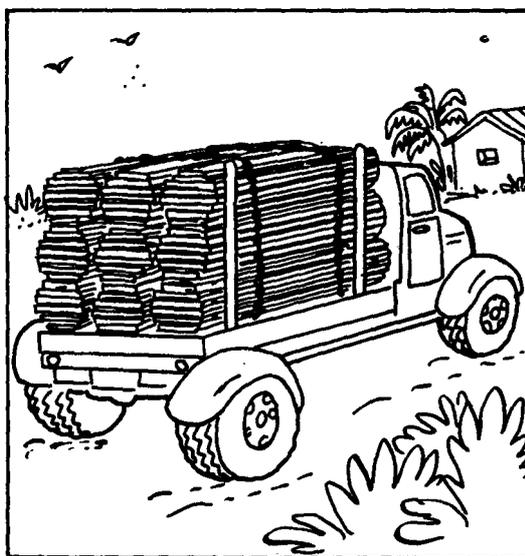
Transporte más barato y seguro

Aparte de los planes de emergencia, piense siempre en modos de mejorar su situación en cuanto al transporte requerido. Los ejemplos siguientes pueden darle algunas ideas acerca de cómo reducir la necesidad de transporte o hacer el transporte más barato y seguro.

- Los clientes de la Cooperativa de Carpinteros Unidos transportan por sí mismos sus encargos una vez terminados. La Cooperativa siempre está preparada para recomendar transportistas a los clientes, pero es responsabilidad de éstos y no de la Cooperativa organizar el transporte.
- La Cooperativa de Zapateros Beta tiene que transportar los zapatos que fabrica a la tienda de la Cooperativa en la ciudad. Pero el responsable del transporte se asegura de que la pequeña camioneta que alquila lleva una carga completa en cada viaje. Debido a esto se necesita transporte a la ciudad solo dos veces por mes.
- La Cooperativa de Panaderos El Trigo entrega una carga completa de hogazas de pan a un supermercado en la ciudad tres veces por semana. En el camino de regreso, la camioneta se detiene en el molino y recoge harina para la panadería.
- La Cooperativa de Sastres El Corte Perfecto decidió continuar arrendando servicios de transporte. Según sus cálculos, con el actual volumen de operaciones, poseer un vehículo les costaría el doble.

- Debido a que las necesidades de transporte de la Sociedad Cooperativa de Constructores Unidos mantienen ocupado el camión (de cinco toneladas) de la Cooperativa durante el 80% del tiempo, esa sociedad trata de alquilar el camión a otros usuarios durante el 20% de tiempo restante.
- Dado que a menudo es difícil obtener repuestos cuando se necesitan, los Constructores Unidos también han comprado una pequeña provisión de repuestos comunes para su camión. Ello exigió una pequeña inversión, pero la Cooperativa es capaz ahora de evitar interrupciones prolongadas.

- La Cooperativa de Carpinteros La Caoba tiene un acuerdo con otros talleres de carpintería en la ciudad para comprar y transportar conjuntamente la madera. Ello hace más barato el costo de la madera y del transporte. Es generalmente más fácil organizar el transporte de grandes cargas de madera que el de pequeñas.



- Dondequiera que se necesite transporte, la Sociedad Cooperativa de Impresores solicita el servicio de la Cooperativa de Conductores de Autos de Alquiler de la ciudad. Como es un cliente regular, puede contar con un servicio seguro y de primera clase a precios justos.

REGLA
10

Asegúrese de que los servicios de transporte de que dispone son adecuados y sus costos son mínimos.

SE NECESITA UN EXCEDENTE

Una cooperativa de trabajadores es una empresa para producir y vender algo. Estas ventas traen un ingreso. Con este ingreso la cooperativa tiene que pagar todos sus costos, tales como: remuneraciones, alquileres, transporte, etc. Cuando se han pagado todos los costos debe quedar algún dinero. Este dinero se denomina el excedente o ganancia.

He aquí un ejemplo:

Ingresos por ventas	C\$ 27 500*
- <u>Costos</u>	<u>25 500</u>
= Excedente (ganancia)	2 000

Está claro que si no quedara dinero sobrante, luego de pagar remuneraciones y otros costos, la cooperativa podría aún sobrevivir. Pero si el ingreso no fuera suficiente para cubrir todos los costos, la cooperativa tendría una pérdida en vez de un excedente. Podemos imaginar lo que significaría para los socios.

Una pérdida puede ser el comienzo del fin para la cooperativa, pero un excedente la ayudará a desarrollarse y crecer. El dinero excedente puede utilizarse para desarrollar el negocio y pagar mejores remuneraciones a los socios.

Por lo tanto, es necesario planear el negocio de modo que obtenga un excedente cada año.



Asegúrese de que puede obtener un excedente cada año.

* Como este folleto se utiliza en diversos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "dólares y centavos de capacitación" (C\$ y c).

A lo largo de este folleto 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.

A continuación estudiaremos cómo los cinco miembros fundadores (Tomás, Juan, José, Benjamín y Pedro) de la Cooperativa de Zapateros Unidos hicieron sus cálculos.

Volumen de ventas

¿Cuánto de su producto puede usted vender cada mes o en el curso de un año? Ya discutimos en la página 6 cómo puede estimarse el volumen de ventas.

La investigación del mercado reveló que los Zapateros Unidos podrían vender entre 250 y 300 pares por mes durante los dos primeros años. Esta cantidad podría incrementarse a 400-500 pares por mes después de los dos primeros años, cuando sus calzados llegaran a ser conocidos en el mercado.

Sin embargo, Tomás previno a sus colegas: "Es peligroso ser demasiado optimista. Mejor es situarse en el lado seguro y estimar las ventas sólo en 250 pares por mes".

Cuántos socios

Cuando las ventas de una cooperativa de trabajadores son bajas, habrá trabajo - e ingresos - para sólo pocos socios. Si, por el contrario, las ventas son elevadas y van creciendo, la sociedad podrá ofrecer trabajo e ingresos a más socios.

¿Cómo puede estimarse hasta cuántos socios puede tener una cooperativa de trabajadores?

Tomás y sus amigos calcularon que con las herramientas y equipo que intentaban adquirir, cada socio podría hacer probablemente 65 pares de zapatos por mes si pasaba todo su tiempo haciendo zapatos.

Tomás dijo: "Si empezamos la sociedad con cuatro socios, podemos producir 260 pares de zapatos al mes, lo cual está por encima de lo que esperamos vender. Pero ello ocuparía cuatro personas a tiempo completo haciendo zapatos.

Sin embargo, también necesitaremos atender a los clientes, mantener nuestras máquinas y herramientas, mantener aseada nuestra tienda, buscar y adquirir suministros, ir al banco, etc. Tampoco olvidemos que 250 pares de zapatos es probablemente el volumen de venta más bajo que podemos esperar. Probablemente seremos capaces de vender más".

Por consiguiente decidieron iniciar la Cooperativa de Zapateros Unidos con cinco socios.

La segunda pregunta importante para los zapateros fue si su producción de 250 pares por mes les daría o no ingresos suficientes.

Convinieron en que cada miembro tendría una remuneración de por lo menos C\$1 400 por mes, lo cual les daría un nivel de vida razonable para empezar. De otro modo no habría razón alguna para iniciar el negocio.

A fin de saber si podrían lograr pagar tanto, los cinco amigos hicieron muchos cálculos. Sumaron todos los costos que tendría que pagar la cooperativa cada mes como sigue:

Costos

Remuneración los socios

Dado que convinieron en C\$1 400 mensual por socio, la cooperativa tendría que pagar cinco veces C\$1 400: es decir, un total de C\$7 000 por mes.



Materia Prima :

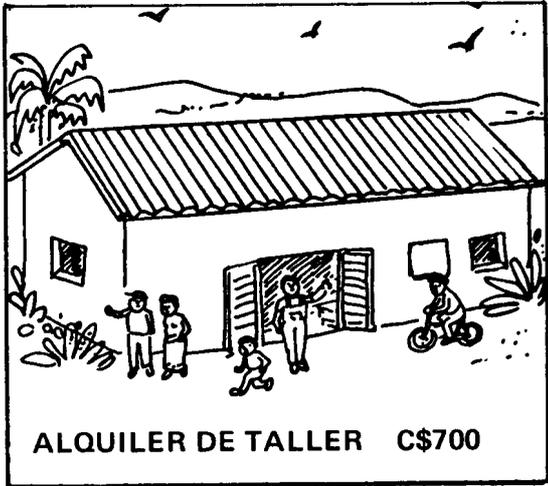
Hicieron un par de zapatos, como modelo de los que pensaban manufacturar, y un listado detallado de cada tipo de material utilizado y su costo.

Esto les dió un costo total de materiales de C\$65.00 por par de zapatos. Con las ventas estimadas en 250 pares de zapatos por mes, el costo mensual de materiales solo ascendería a $250 \times C\$65 = C\$16\ 250$.

<u>Material para un par de zapatos</u>	
<u>Zapatos</u>	
Cubiertas	14,00
Suelas y tacos	37,50
Forros plásticos	5,00
Hilo, adhesivos	5,00
Ojetes, lazos	2,50
Pulido	<u>1,00</u>
	<u>65,00</u>

Edificio del taller :

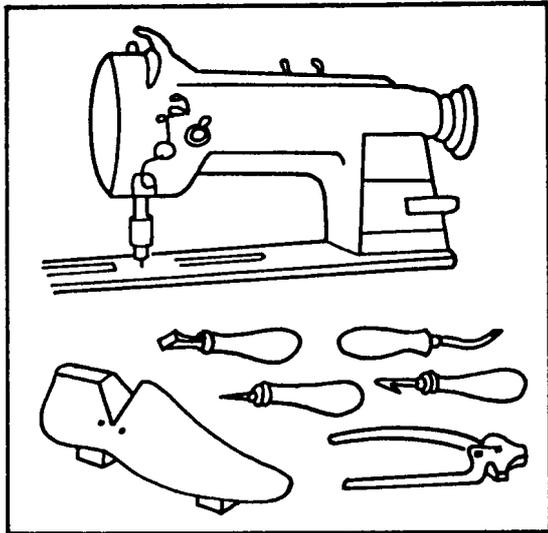
Los zapateros sabían que alquilar un taller les costaría C\$700 por mes.



Máquinas y equipo :

La Cooperativa necesitaría algunas máquinas y equipo para el taller: herramientas manuales y cuchillas, remendadoras y una máquina cosedora de cubiertas.

Tomás y sus amigos poseían cada uno un juego de herramientas básicas. Convinieron en continuar usándolas



al trabajar para la cooperativa. Pero tenía que adquirirse nuevo equipo, cuyo costo era de C\$36 000, que les permitirían iniciar la producción.

Sin embargo, no era fácil calcular los costos por mes del equipo. Este duraría muchos años y, por tanto, el costo debería repartirse también entre un número de años. Otra forma de decir lo mismo es que el valor del equipo se reduce un poco cada año, hasta que al final no valga nada. Esto se llama depreciación, y el número de años durante los cuales se distribuyen así los costos del equipo se llama período de depreciación.

Tomás y sus amigos calcularon los costos de depreciación del equipo como sigue: Estimaron que el equipo probablemente duraría cinco años. El costo anual de depreciación por consiguiente sería:

$$\frac{\text{C\$ } 36\ 000 - \text{C\$ } 7\ 200}{5}$$

Y el costo mensual sería:

$$\frac{\text{C\$ } 7\ 200}{12} = \text{C\$ } 600$$

Es importante anotar aquí que nos referimos al costo de depreciación, el cual es el costo calculado para cada mes. No hay pago alguno en efectivo, ya que el equipo se pagará cuando sea entregado durante el primer mes.

Finalmente, decidieron agregar C\$100 para reparaciones y mantenimiento. Ello elevó el costo total mensual de máquinas y equipo a C\$700.

(En los casos en que una cooperativa posee un edificio, el costo anual del edificio puede calcularse de modo similar. Para edificios, sin embargo, es normal usar un período de depreciación de veinte años en vez de cinco).

Electricidad

Tomás y sus amigos calcularon que la máquina cosedora se usaría durante unas 80 horas cada mes. Dado que tenían sólo unas pocas herramientas eléctricas más, estimaron que la cuenta de electricidad no sería mayor de C\$200 por mes.



Transporte

Los zapateros también consideraron que tendrían que pagar costos de transporte para recoger sus materias primas y entregar sus zapatos terminados. Ello fue estimado en unos C\$400 por mes.



Costos misceláneos

Por último, incluyeron una cantidad de C\$250 en sus estimaciones de costos para cubrir pequeños gastos misceláneos tales como: papelería, franqueo postal, suministro de agua, primas de seguro, etc.

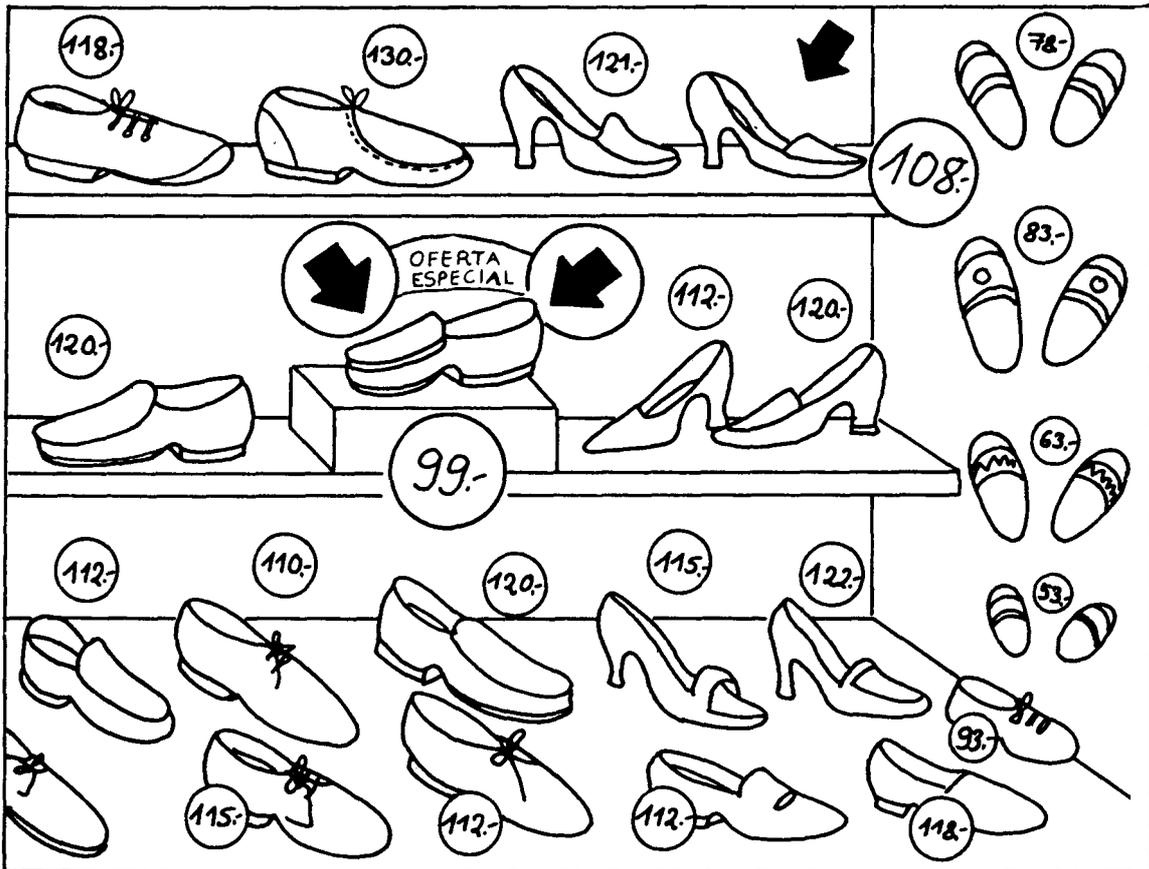


Cuando sumaron todas sus estimaciones de costos, llegaron al siguiente resultado:

	C\$	
Remuneración a los socios	7 000	
Materias primas	16 250	
Alquiler del local del taller	700	
Máquinas y equipo	700	
Electricidad	200	
Transporte	400	
Misceláneos	250	
Costo mensual total	<u>25 500</u>	(o sea C\$102 por par de zapatos)

Cuando los zapateros observaron que sus costos para hacer 250 pares de zapatos por mes se elevarían a C\$25 500, al comienzo sintieron preocupación. "¿De dónde obtendremos todo ese dinero?", preguntó alguno.

Bien, por supuesto, sabían que el dinero debía venir de la venta de zapatos.....



Ventas

Los Zapateros Unidos no habían decidido exactamente el precio de venta para sus zapatos en el momento de hacer sus cálculos:

- Sabían, sin embargo, que zapatos similares a los que iban a producir, se vendían en la actualidad en las tiendas detallistas entre C\$110 y C\$120 por par.
- El informe de la investigación del mercado previno vigorosamente contra precios de los zapatos superiores a C\$110, dado que un precio más elevado haría considerablemente más difícil competir y lograr que el mercado aceptase los nuevos zapatos.

"Supongamos que vendemos los zapatos a C\$110 el par", sugirió Pedro. "250 pares por mes a C\$110 significa que podríamos contar con un ingreso por ventas mensual de C\$27 500", calculó rápidamente Juan.

Ganancia o pérdida

De este modo los zapateros hallaron que podían obtener un excedente de C\$2 000 por mes:

Ventas	C\$ 27 500
- Costos	<u>25 500</u>
= Excedente	C\$ 2 000

Este excedente era de alrededor de 7% de las ventas, como podemos ver por el siguiente cálculo:

$$\frac{2\ 000 \times 100}{27\ 500} = 7.3\%$$

También podían calcular su excedente de este otro modo:

Un par de zapatos:

	<u>C\$</u>
Precio de venta	110
- Costos	<u>102</u>
= Excedente	8

$$250 \times C\$8 = C\$ 2\ 000$$

Pero Tomás los previno: "Recordemos que esto es cierto sólo si alcanzamos a vender 250 pares de zapatos, y si nuestros costos resultan ser los que calculamos y no mayores".

Entonces trataron de calcular el excedente para el caso en que puedan producir y vender solo 200 pares por mes. "No hay problema" dijo Benjamín, "aún lograremos un excedente de C\$1 600". El había calculado del modo siguiente:

Venta de 200 pares a C\$ 110 =	C\$ 22 000
- Costo de 200 pares a C\$ 102 =	<u>20 400</u>
= Excedente	C\$ 1 600

Pero el cálculo de Benjamín era muy peligroso: estaba equivocado. Echemos una mirada más de cerca.

La primera línea es exacta. Las ventas producirían un ingreso de C\$22 000. ¿Pero, qué sucede en relación con los costos?

Algunos costos cambiarían, por supuesto, al reducirse la producción, tales como: el costo de materias primas y de electricidad. Dado que varían con la producción, se les llama costos variables. Pero, otros costos no serán mas bajos. Por ejemplo, las remuneraciones y los costos de local serán los mismos ya sea 200 ó 250 pares. Estos son los costos fijos.

Sumemos todos los costos de producción de 200 pares.

	<u>C\$</u>
- Remuneración a los socios (costo fijo)	7 000
- Materias primas (costo variable): para un par el costo era de C\$65 (ver pág. 22). El costo para 200 pares sería	13 000
- Costo del local (costo fijo)	700
- Maquinaria y equipo (costo fijo)	700
- Electricidad (costo variable), ya que la producción se reducirá en 20% , la cuenta de electricidad probablemente también se reducirá en 20%	160
- Costos de transporte (probablemente no podrían reducirse - costo fijo)	400
- Misceláneos (probablemente no podrían reducirse - costo fijo)	<u>250</u>
Costo total para producir 200 pares	C\$ 22 210

¡ Este es un cuadro completamente diferente! Con un ingreso por ventas de sólo C\$22 000, la cooperativa tendría una pérdida de C\$210 si solo produce y vende 200 pares por mes: es muy arriesgado! Por consiguiente, los zapateros discutieron las probabilidades de tener que encarar tal situación. Pero, dado que habían basado sus cálculos en el más bajo volumen de ventas previsto por los investigadores de mercado (250 pares), se sintieron muy seguros de que podrían arreglárselas para alcanzar dicha meta.

Luego había otro riesgo, el cual había señalado Tomás: "Si nuestros costos resultan mayores que los que hemos estimado, también podríamos tener pérdida. ¡Supongamos que hemos subestimado nuestros costos!".

No, los demás fueron de opinión de que las estimaciones eran realistas. Pero Tomás insistió: "Supongamos que el precio de los forros plásticos se duplica mañana. ¿Qué pasará con

nuestro excedente, aun si vendemos 250 pares por mes?". Eso no era tan difícil de calcular. El precio actual de los forros plásticos era de C\$5 por par. Entonces, el costo se incrementaría en $250 \times C\$5 = C\$1\ 250$. El excedente de C\$2 000 se reduciría entonces a C\$750.

"Pero si un precio sube así, ¿que más podemos hacer sino pagarlo?" dijo Pedro. Los demás explicaron diversas posibilidades que se les ofrecían.

"Siempre podemos tratar de hallar proveedores con precios más bajos. Pero si no resulta posible debemos hacer algo. Si un par de zapatos nos va a costar C\$5 más a causa de los forros plásticos, debemos asegurarnos de que recuperaremos esos C\$5 de alguna parte. O aumentamos el precio de venta, o tratamos de ahorrar C\$5 en otro de nuestros costos. Si no lo hacemos, lo pagaremos de nuestra ganancia".

- En el curso de estas discusiones los zapateros pronto cayeron en la cuenta de que éstos cálculos eran absolutamente vitales. Comprendieron que su futuro dependía de sus ventas y de sus costos.

Cuando vieron que su ganancia podría rápidamente transformarse en pérdida, si decaían las ventas o subían los costos, decidieron llevar un control estricto de estas cifras en el futuro, y comparar sus estimaciones con los resultados reales cada mes.

Resumen

Los zapateros tenían el enfoque correcto. Antes de empezar su cooperativa, quisieron estar seguros de que su negocio sería, al menos, "equilibrado". Ello significa que el ingreso sería suficiente para cubrir los costos. Comprendieron que era necesario planear esto cuidadosamente y proyectaron lograr un pequeño excedente.

Todas las cooperativas de trabajadores deben hacer esto antes de empezar a producir. He aquí un resumen:

1. Estime el volumen de ventas de su producto. Sea cuidadoso de no sobreestimarlos.



2. Averigüe cuántos trabajadores (es decir: socios) se necesitan para producir dicho volumen. No inicie su cooperativa con más socios que éstos.



3. Calcule el costo real de producir el volumen estimado.



4. Decida un precio realista para su producto.



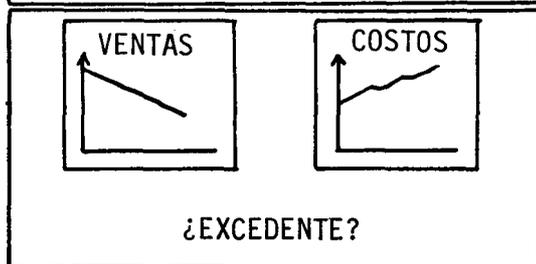
5. Calcule el ingreso por ventas.



6. Calcule el excedente (o pérdida).



7. Para estar realmente seguro, recalculé los resultados para los casos en que su ingreso por ventas fuera menor que el esperado, y en que los costos fueran más elevados que lo esperado.



SE NECESITA CAPITAL

No puede usted iniciar una cooperativa de trabajadores si no tiene capital suficiente. En la mayoría de los casos, las primeras preguntas que hacen los futuros socios cuando quieren iniciar esta clase de cooperativas, son: "¿Tenemos dinero suficiente?" o "¿Podemos conseguir dinero suficiente?"

Hemos esperado hasta las últimas páginas antes de hablar del rol del capital en una cooperativa de trabajadores. Ello se ha debido a que hemos querido subrayar que todas las otras cuestiones que hemos considerado hasta aquí son igualmente importantes. Ciertamente el capital juega un rol importante, pero una cooperativa de trabajadores necesita más que eso. Recuerde:

Aun si usted puede conseguir suficiente capital, no inicie una cooperativa de trabajadores a menos que tenga:

- un mercado seguro;
- disponibilidad regular de insumos (materias primas);
- posibilidades de generar un excedente.

Ahora, hablemos del capital. Nuevamente usaremos la Cooperativa de Zapateros Unidos como ejemplo.

¿Cuánto capital se necesita?

¿Cuánto necesitan nuestros cinco amigos para iniciar su cooperativa? Hagamos un listado de cada cosa que necesitaban: un taller, máquinas y otro equipo, una provisión de materia prima, y efectivo para gastos misceláneos.

Equipamiento

Necesitaron equipo nuevo que costó un total de C\$36 000, y este dinero tenía que venir de alguna parte.

Materia prima

¿Cuánto dinero necesitaban para materia prima? Dependía, como hemos visto, del tamaño de la reserva que querían tener. Prefirieron adquirir una reserva pequeña de algunos materiales, ya que el suministro era fácil y seguro. De otros, que eran más difíciles de obtener, resultó necesario tener una reserva que duraría dos, tres o más meses. En total, la reserva de materia prima les costaría C\$32 500.

Alquiler

No necesitaban mucho dinero para el taller. Sólo tenían que asegurarse de que hubiera efectivo suficiente para pagar el alquiler. Eso ascendía a C\$700.

¿Pero era suficiente? Con C\$700 podían pagar el alquiler del primer mes. Pero, ¿y el segundo, tercero y siguientes? Sí, C\$700 era suficiente. Recuerde que los zapateros planeaban pagar todos sus costos con el dinero que percibiesen de sus ventas. Así, en los meses siguientes tendrían un ingreso por ventas; en otras palabras, necesitaban solo conseguir dinero para el primer mes.

Remuneraciones

La Cooperativa debe remunerar a sus socios con los ingresos mensuales por ventas. Ya en el primer mes se necesitará C\$7 000. Pero las ventas pueden ser bajas el primer mes, así, es que la cantidad necesaria debe obtenerse de otra fuente.

Otros gastos

Está asimismo claro que debe haber disponible un mínimo de efectivo desde el comienzo para cubrir costos de transporte y otros gastos que son comunes a cualquier negocio. Los zapateros estimaron que necesitarían C\$2 000.

El flujo de caja

El efectivo fluirá a la Cooperativa cada mes, procedente de la venta de zapatos, y habrá asimismo un flujo de salida de

efectivo. Supongamos que la Sociedad tiene que pagar repentinamente cuentas de materias primas, electricidad y transporte al mismo tiempo que los socios esperan recibir sus remuneraciones. Ciertamente habría un riesgo de que estuvieran cortos de efectivo en tales ocasiones, y que probablemente tuvieran demasiado en otras.

En otras palabras, la cantidad de dinero que necesita una cooperativa de trabajadores varía de un día a otro, de una semana a otra, y de un mes a otro. Algunas veces habrá mucho, y otras, muy poco. Sí, "demasiado efectivo" puede también ser un problema. Si queda mucho tiempo en la caja o en la cuenta corriente bancaria, hará perder a la cooperativa intereses que podría haber obtenido de tenerlo en una cuenta de ahorros, por ejemplo.

Es posible evitar muchos problemas de efectivo haciendo un plan para el flujo de caja. Este plan se denomina presupuesto de caja. Dicho presupuesto muestra cuánto dinero se espera recibir en la cooperativa en cada mes, y cuánto tendrá que pagarse. De este modo es posible prever cuando faltará dinero para hacer algo oportunamente.



Asegúrese de que siempre tiene un presupuesto de caja realista.

En la página siguiente se puede ver el presupuesto de caja preparado por los Zapateros Unidos para los primeros cuatro meses. Note lo siguiente:

- Como en la mayoría de los presupuestos, las cifras están redondeadas; es imposible e innecesario estimar cifras exactas;
- Los zapateros no han incluido ningún ingreso por ventas durante el primer mes. Pero los préstamos y el capital aportado han sido recibidos: C\$78 000. Casi todo el dinero se necesitará el primer mes. La cantidad en la

PRESUPUESTO DE CAJA

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
INGRESO DE EFECTIVO				
1 Ventas		22 000	27 500	27 500
2 Otros	78 000			
3 TOTAL	78 000	22 000	27 500	27 500

EGRESOS DE EFECTIVO				
4 Materia prima	32 500		32 500	
5 Alquileres	700	700	700	700
6 Retribuciones	7 000	7 000	7 000	7 000
7 Electricidad			600	
8 Transporte	400	400	400	400
9 Intereses de préstamos				2 000
10 Reembolso de préstamos				
11 Misceláneos	37 000	250	250	250
12 TOTAL	77 600	8 350	41 450	10 350

13 NETO POR MES (Línea 3 a línea 12)	400	13 650	-13 950	17 150
14 NETO ACUMULATIVO		14 050	100	17 250

línea 11 comprende el pago de máquinas, una prima de seguro y algunos gastos misceláneos.

- El mes siguiente esperan recibir el pago de por lo menos 200 pares de zapatos, esto es: C\$22 000, de modo que al fin de mes tendrán casi C\$14 000 en efectivo.
- Durante el tercer mes esperan vender 250 pares, esto es: C\$27 500. Aún los gastos serán mayores que los ingresos pues tienen que comprar más materia prima. Pero hay una compensación gracias a las ventas del mes anterior.

- El presupuesto de caja les dice a los zapateros que tienen que vender al menos 450 pares de zapatos, y recibir el pago, esto es: C\$49 500 en los primeros tres meses. Si no pueden hacer esto, no podrán pagar sus gastos como han planeado.

Resumamos. En total, la Cooperativa de Zapateros Unidos debía conseguir C\$78 000. Iba a usar tales fondos como sigue:

	C\$
Equipamiento	36 000
Reserva de materia prima e insumos	32 500
Efectivo para pagar remuneraciones, alquiler y gastos misceláneos del primer mes	<u>9 500</u>
Total	78 000

Los zapateros habían discutido, por supuesto, la posibilidad de iniciar la cooperativa con menos dinero, pero comprendieron que no era posible:

- Si no se proveían de suficiente materia prima, la producción podría reducirse más tarde.
- Si no compraban la máquina cosedora, no serían capaces de producir 250 pares de zapatos cada mes.
- Si no tuvieran ningún efectivo extra, tal vez no serían capaces de pagar todos los gastos.

Muchas cooperativas de trabajadores han tenido esta clase de problemas porque trataron de iniciar su negocio sin suficiente capital.



Asegúrese de que puede conseguir suficiente capital para empezar y mantener el negocio.

Fuentes de fondos

Los Zapateros Unidos llegaron a necesitar un capital inicial de C\$78 000. ¿Dónde hallaron nuestros cinco socios fundadores tanto dinero?

- Los socios acordaron aportar C\$20 000 (C\$4 000 cada uno). Ello se denomina "comprar certificados de aportación" de la cooperativa.
- El Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Industria convino en prestar C\$30 000 para permitir a la Cooperativa comprar máquinas y equipo.
- La Cooperativa también gestionó la obtención de un crédito de C\$28 000 del Banco Cooperativo.

Ya sabemos cómo usará la cooperativa los C\$78 000. Ahora también sabemos de qué fuentes obtuvo dicho dinero. El "cuadro financiero" de la Cooperativa de Zapateros Unidos al inicio era así:

Sociedad Cooperativa de Zapateros Unidos			
<u>Usos de fondos</u>		<u>Fuentes de fondos</u>	
	<u>C\$</u>		<u>C\$</u>
Máquinas y equipo	36 000	Capital aportado	20 000
Reserva de materia prima	32 500	Créditos: Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Industria	30 000
Efectivo	<u>9 500</u>	Banco Cooperativo	<u>28 000</u>
Total	78 000	Total	78 000

Este cuadro cambiará cada día. Por ejemplo, la provisión de materia prima disminuye cuando comienza la producción de zapatos. Pero el efectivo crece cuando se venden los zapatos.

Este cuadro de la situación financiera se llama un balance. (Palabra que nos recuerda la "balanza": hay un equilibrio entre los totales de la izquierda y la derecha: ambas importan C\$78 000). Cada empresa tiene que preparar regularmente balances, los cuales contienen mucha información sobre la condición de la empresa en un punto particular del tiempo.

Para hacer exitosa una cooperativa de trabajadores como empresa, hemos visto que se necesita:

- un mercado para sus productos;
- materias primas y otros suministros;
- máquinas y equipamiento;
- excedente (ganancia);
- capital.

Para obtener todo eso, una cooperativa necesita buenos dirigentes y buena gestión.

La gestión de una pequeña cooperativa de trabajadores puede ser realizada por un Consejo de Administración elegido entre los socios, o por sólo uno de los miembros del Consejo. Una cooperativa más grande puede tener un Consejo de Administración más un gerente especialista encargado de ocuparse de estos asuntos. Cualquiera que sea la situación, es extremadamente importante que la gerencia de la sociedad conozca sus deberes y sea eficaz en los diversos campos de la gestión:

- gestión de comercialización;
- gestión de abastecimientos;
- gestión de producción y mantenimiento;
- gestión financiera.

En este folleto ya hemos tratado de varias materias de gestión. Sin embargo, gestionar una cooperativa de trabajadores es una tarea tan importante y responsable que concluimos este folleto con una revista de las funciones de gestión en el orden en que se han listado más arriba.

Puede usted usar este último capítulo como una lista de comprobación para controlar si su sociedad esta bien gestionada.



Gestión de comercialización

Puede muy bien existir un mercado para los productos de su cooperativa. Pero tal mercado sólo comprará y continuará comprando sus productos en la medida en que usted consiga ganarlo para dichos productos. Ello dependerá mucho de la gestión de comercialización de su cooperativa.

Una buena gestión de comercialización significa producir un producto que se vende porque es necesario, de buena calidad y precio adecuado, y está envasado convenientemente. También puede ser necesaria la promoción de ventas, esto es: información, propaganda y otros tipos de apoyo del producto.



¿Es eficaz la gestión de comercialización en su cooperativa? Conteste "si" o "no" a las siguientes preguntas:

● Investigación de mercado

¿Es usted capaz de determinar qué clase de productos quieren sus clientes? SI NO

● Diseño del producto

¿Es capaz de mejorar sus productos de modo que le cuesten menos y satisfagan mejor a sus clientes? SI NO

● Distribución, ventas

¿Consigue usted la cifra proyectada de ventas? SI NO

● Precios

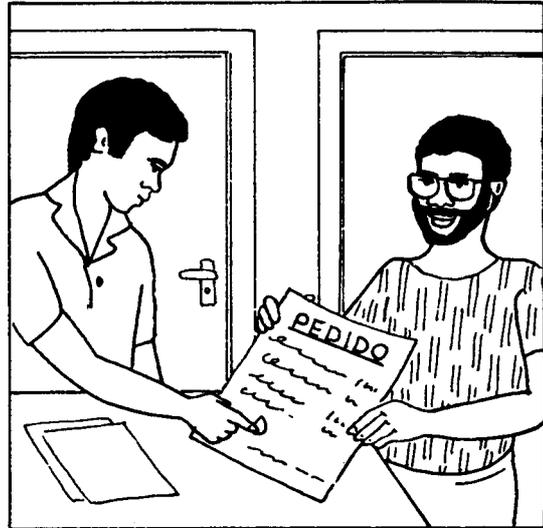
¿Son sus precios competitivos con los de otros productos similares en el mercado? SI NO

● Promoción de ventas

¿Promociona usted en la máxima medida posible las ventas de su producto? SI NO

Gestión de abastecimiento

Las materias primas y otros insumos no solo tienen que estar disponibles. También deben ser comprados a los mejores precios y condiciones prevalecientes en el mercado. Y deben estar disponibles cuando se necesitan, así como en las cantidades y calidades adecuadas.



Escoger y negociar

¿Es usted capaz de comparar y seleccionar proveedores y de negociar con ellos?

SI NO

Procedimientos de pedido

¿A través de un sistema efectivo de pedidos, encarga usted las cantidades apropiadas (ni mucho ni muy poco)?

SI NO

Procedimientos de recepción

¿Controla adecuadamente las entregas de las materias primas encargadas?

SI NO

Sistema de almacenamiento

¿Ha organizado un almacenamiento seguro y eficiente de las materias primas que tiene en reserva?

SI NO

● Control de provisiones

¿Ha desarrollado y puesto en práctica un sistema efectivo para controlar y contar reservas? SI NO

● Procedimientos de suministro

¿Sabe cómo se debe hacer los suministros a los que están trabajando y cómo valorizar tanto estos suministros como las reservas no usadas? SI NO

Gestión de producción y mantenimiento

Las máquinas y los equipamientos existen para ayudar a los socios a producir los productos o servicios de la cooperativa. Por consiguiente, deben seleccionarse las máquinas y equipos apropiados.

Además, todos los recursos deben usarse de modo óptimo en el proceso de producción, y todas las máquinas deben mantenerse en buen estado de funcionamiento a través de un adecuado mantenimiento.

¿Entiende la importancia de esto la gerencia de su cooperativa?

● Técnicas de producción

¿Es usted capaz de comparar y señalar varias técnicas y procesos de producción y luego seleccionar y usar el más adecuado teniendo en consideración los recursos financieros de su cooperativa, la fuerza laboral y otros factores relevantes? SI NO

● Selección de maquinaria y equipo

¿Trabaja su cooperativa con las máquinas y equipos adecuados? ¿Son renovados en el momento oportuno?

SI NO

● Planeamiento y control de producción

¿Cronograma usted su producción eficientemente y controla la calidad de lo que produce?

SI NO

● Gestión de mantenimiento

¿Es usted capaz de diseñar, establecer los costos y poner en ejecución un plan efectivo de mantenimiento para la maquinaria, equipo y otras instalaciones en su cooperativa?

SI NO

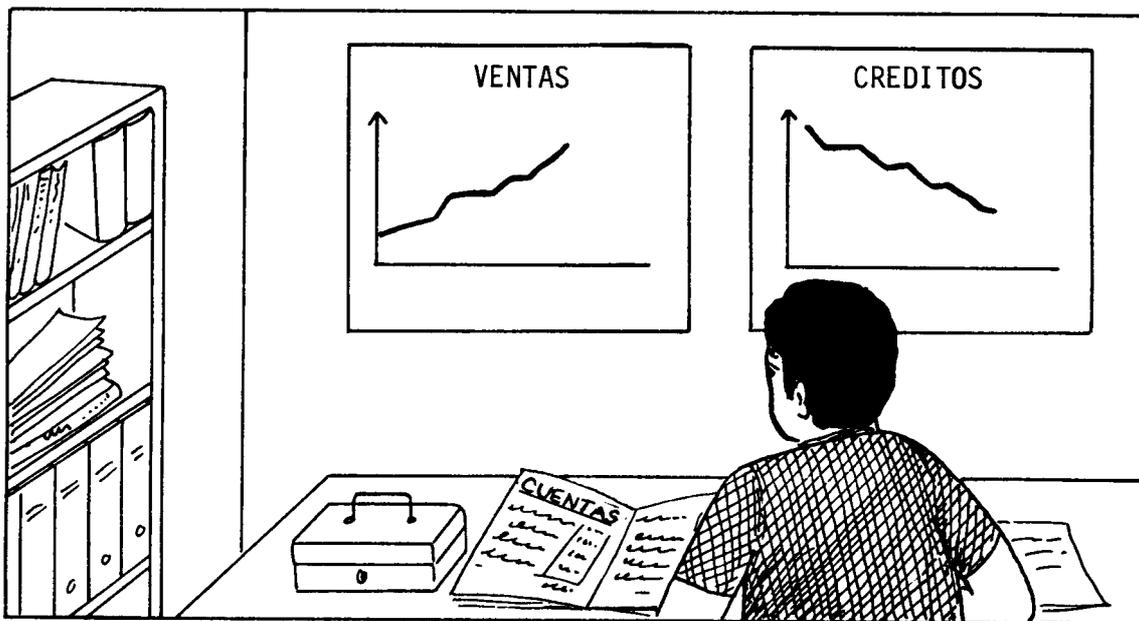
Gestión financiera

Una cooperativa no puede esperar hasta el fin del año para saber si ha tenido o no ganancias. Debe ser capaz de saber cual es la situación en cada momento. La gerencia entonces puede actuar rápidamente, si algo parece ir mal.

El excedente de una cooperativa de trabajadores resulta de una cadena larga y complicada de actividades que involucran compras, transporte, almacenamiento, manufactura, ventas, etc. Para ser capaz de llevar a cabo estas actividades, una cooperativa necesita capital, el cual es a menudo escaso y costoso. La gerencia debe, por tanto, ser capaz de obtener el capital tan barato como se pueda y usarlo tan efectivamente como sea posible.

Las actividades emprendidas por una cooperativa de trabajadores también involucran costos, los cuales afectan a las

ganancias. La gerencia debe por consiguiente ser capaz de calcular y controlar todos los costos.



● Planeamiento, presupuesto y control

¿Planea, presupuesta y controla usted todas las actividades que emprende su cooperativa?

SI

NO

● Gestión del capital

¿Es usted capaz de determinar sus requerimientos de capital y de hallar las fuentes más baratas de fondos? ¿Utiliza el capital disponible de un modo rentable?

SI

NO

● Contabilidad de costos

¿Es capaz de calcular el costo de cualquier actividad emprendida por su cooperativa y relacionar costos con precios y excedentes?

SI

NO

● Contabilidad y teneduría de libros

¿Están los libros y cuentas bien llevados en su cooperativa? ¿Interpreta y usa la información contenida en ellos a fin de mejorar la gestión de la cooperativa y sus realizaciones?

SI NO

Gestión profesional

Por muy experimentados que puedan ser en ciertos oficios los socios de una cooperativa de trabajadores, puede faltarles el conocimiento y capacidad requeridos para gestionar una empresa industrial eficiente y productivamente.

Esto también puede ser cierto de su cooperativa. Sin embargo, el ejercicio contenido en las páginas previas ayudará a identificar las áreas más importantes de gestión en las que su sociedad carece de capacidad gerencial. ¿Qué hacer?

Su cooperativa puede necesitar contratar un gerente calificado, alguien que ha recibido capacitación para gestionar negocios, en materia de contabilidad y áreas similares. O quizás prefiera confiar la gestión al Consejo de Administración elegido de entre los socios.

Los miembros de un Consejo de Administración pueden administrar eficazmente una cooperativa pequeña de trabajadores si toman tiempo para estudiar y aprender acerca de la labor de gestión. Después de leer este folleto, por ejemplo, usted debe comprender que hay mucho que aprender acerca de la gestión de una cooperativa de trabajadores. Pregunte al representante local de la Organización de Desarrollo Cooperativo o de la Organización para el Desarrollo de Pequeños Negocios si existen cursos de capacitación apropiados a las necesidades de su sociedad.



Asegúrese de que su cooperativa tiene la gerencia que necesita.

CONCLUSION

Recordemos las principales Reglas que hemos examinado en este folleto.

- Regla 1 Asegúrese de que usted produce lo que quieren sus clientes.
- Regla 2 Asegúrese de que usted tiene una cierta noción acerca del tamaño de su mercado.
- Regla 3 Asegúrese de que usted tiene un suministro asegurado de insumos y está preparado para situaciones de emergencia.
- Regla 4 Asegúrese de tener reservas adecuadas de materias primas y otros insumos.
- Regla 5 Asegúrese de que la capacidad de producción de sus máquinas está de acuerdo con la cantidad que espera vender.
- Regla 6 Asegúrese de que sus inversiones en máquinas y equipos sean rentables.
- Regla 7 Asegúrese de que tiene por lo menos dos operadores entrenados para cada máquina y elemento del equipo.
- Regla 8 Asegúrese de que existe un servicio de mantenimiento y repuestos para sus máquinas.
- Regla 9 Asegúrese de que cuenta con un suministro de electricidad apropiado y seguro para el equipo que quiere instalar.
- Regla 10 Asegúrese de que los servicios de transporte de que dispone son adecuados y sus costos son mínimos.
- Regla 11 Asegúrese de que puede obtener un excedente cada año.
- Regla 12 Asegúrese de que siempre tiene un presupuesto de caja realista.
- Regla 13 Asegúrese de que puede conseguir suficiente capital para empezar y mantener el negocio.
- Regla 14 Asegúrese de que su cooperativa tiene la gerencia que necesita.

Estas reglas de economía básica ayudarán a operar con éxito su cooperativa de trabajadores.

"AUTOEVALUACION"

Para que usted mismo compruebe que ha asimilado toda la información que contiene este folleto, conteste el siguiente cuestionario. Luego, verifique sus respuestas refiriéndose a las páginas indicadas. Si alguna de las preguntas le plantea problemas consulte nuevamente el capítulo correspondiente.



Ref .
Página

- | | | |
|---|--|-------|
| 1 | Mencione seis condiciones necesarias para que una cooperativa de trabajadores tenga éxito. | 3 |
| 2 | Mencione cinco factores que determinan si un cliente comprará su producto o no. | 5 |
| 3 | ¿Cuál es el medio más seguro para determinar cuántos artículos puede vender? | 7 |
| 4 | ¿Cómo puede evitar o reducir los problemas relacionados con una escasez de materia prima? | |
| 5 | ¿Cuándo debe mantener una reserva de materia prima y otros insumos? | 11 |
| 6 | ¿Cuál es la desventaja de tener máquinas sub-utilizadas? | 14 |
| 7 | Mencione tres condiciones importantes para operar con éxito máquinas complicadas. | 15-16 |
| 8 | Dé algunos ejemplos de cómo reducir costos de transporte. | 17-18 |
| 9 | ¿Qué queremos significar por "excedente"? | 19 |

	página
10 ¿Por qué es muy peligroso ser muy optimista al estimar las ventas futuras?	20
11 Haga un listado de todos los tipos de costos de su cooperativa (o de una cooperativa de trabajadores típica).	21-25
12 ¿Qué costos son fijos y cuáles son variables en su cooperativa (o en una cooperativa de trabajadores típica)?	27
13 Explique cómo las ventas y los costos afectan su excedente.	28
14 ¿Por qué es necesario estimar por adelantado los ingresos, los costos y el excedente?	29-30
15 ¿Por qué es importante mantener registros de ingresos y gastos y comparar regularmente las estimaciones con los resultados reales del negocio?	29
16 Describa el proceso (paso a paso) de planear la economía de una nueva cooperativa de trabajadores.	30
17 ¿Qué es el "presupuesto de caja" y cómo se usa?	33
18 Describa qué fuentes de fondos están normalmente disponibles para una cooperativa de trabajadores.	35-36
19 ¿Qué información puede dar el "Balance" acerca de la situación financiera de una empresa?	36
20 ¿Cuáles son las cuatro funciones más importantes de la gerencia en una cooperativa de trabajadores?	37

MATERIAL DE CAPACITACION MATCOM

Lea también el Folleto MATCOM:

Una Cooperativa de Trabajadores
Organización

MATCOM ha publicado también una serie de Elementos didácticos para personal ejecutivo de cooperativas de consumo. Algunos de los tópicos incluidos son importantes para cooperativas de trabajadores, por ejemplo:

- Gestión de efectivo y de existencias
- Pedidos
- Recepción de la mercancía
- Manejo del efectivo
- Control de caja sin máquina registradora
- Registro de control de existencias
- Inventarios

Escriba a MATCOM para solicitar una lista completa y copias de muestra.

Dirección:

OIT - MATCOM
c/o COOP Branch
Oficina internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza