





# LA EMPRESA COOPERATIVA AGROPECUARIA

## *DEDICATORIA*

*Este Manual está dedicado al personal de la FUNDACIÓN FINACOOP (Financiera de Cooperativas Agropecuarias) y de ACDI (Desarrollo Internacional de Cooperativas Agropecuarias) por la labor que están haciendo a favor de las cooperativas agropecuarias en Honduras*

## *AGRADECIMIENTOS*

*En la elaboración de este Manual como producto final han colaborado muchas personas e instituciones Un agradecimiento especial por la ayuda en*

*La validación a las cooperativas COHPAAL y 22 de Mayo*

*El diseño a James E Steiner*

*Apoyo logístico al personal de FINACOOP y de la Unidad para Inversiones en Agronegocios de ACDI Honduras*

## *RECONOCIMIENTOS*

*Financiado por:*

*La Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América*

*Proyecto de Desarrollo Empresarial para Pequeños Productores*

*Acuerdo Cooperativo Número 522-0383-C-00-3266-00*

*Administrado por*

*ACDI*





## LA *FUNDACIÓN FINACOOP* FOMENTA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS HONDUREÑAS

La *FUNDACIÓN FINACOOP* ha creado el Programa Modular Empresarial con el fin de promover, afianzar y fortalecer el recurso humano, el crecimiento económico y social de las cooperativas agropecuarias a las cuales sirve

El Programa Modular Empresarial fue creado exclusivamente como parte integral de los servicios que ofrece la *FUNDACIÓN* a sus cooperativas clientes. Este programa consiste en

- Una visión empresarial plasmada en siete módulos de capacitación
- Una metodología de aprendizaje participativa
- Tareas Aplicadas a las realidades de las empresas cooperativas agropecuarias
- El fomento de hábitos empresariales en las cooperativas participantes
- Herramientas de análisis orientadas a promover cambios que lleven a una mayor rentabilidad y mejores servicios a sus afiliados

**TRANSFORMANDO LA PROMESA COOPERATIVA EN UNA REALIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL**



Como instructor en este programa, usted es uno de los eslabones entre la *FUNDACION FINACOOP* y los propietarios de las empresas cooperativas. Como tal, usted es el elemento que **puede** y **debe** establecer la diferencia **distintiva** entre este programa de capacitación y los existentes en Honduras. Para ello debe:

- ⇒ Entender **todo** el programa
- ⇒ Conocer su **rol** como instructor y **ceñirse** a él
- ⇒ Conocer y **saber** el contenido de los 7 **Manuales**. Están relacionados entre sí.
- ⇒ **Ceñirse** al contenido de los **Manuales**
- ⇒ **Prepararse** cada vez que va a enseñar un módulo aunque lo haya enseñado 50 veces
- ⇒ **Motivar** e **incentivar** a los afiliados para el cambio



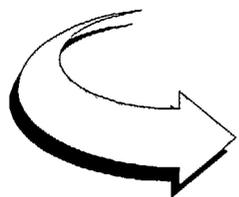
**TABLA DE CONTENIDO**



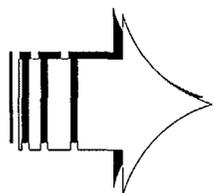
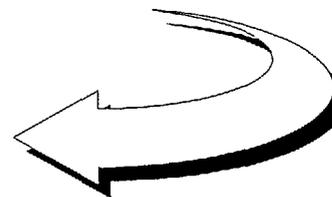
<b>TEMA</b>	<b>Página</b>
Uso del Manual	F1
Propósito	F2
¿Qué Es una Cooperativa Agropecuaria?	F3-F6
Aspectos Comunes Entre la Cooperativa y la Empresa Privada	F7
Diferencias Entre la Cooperativa y la Empresa Privada	F8-F12
Las Seis Funciones de la Empresa Cooperativa Agropecuaria	F13
<b>1 La Función de Organización</b>	F14-F16
<b>2 La Función de Mercadeo</b>	F17-F18
<b>3 La Función de Producción</b>	F19-F20A
<b>4 La Función de Economía</b>	F21
<b>5 La Función de Finanzas</b>	22
<b>6 La Función de Gerencia</b>	F23-F24
Planificación del Éxito de la Empresa Cooperativa	F25
Evite la Crisis Empresarial Mida los Resultados	F26
La Troja en Apuros	F27-F28
El Plan de Éxito para que la Cooperativa La Troja Salga de Apuros	F29-F34
Factores a Medir en la Empresa Cooperativa Agroempresarial	F35

## USO DEL MANUAL

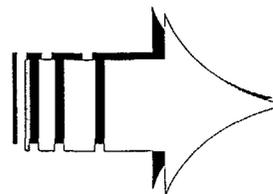
Este es uno en la serie de siete manuales. Cada manual ha sido diseñado para facilitarle a Usted compañero o compañera cooperativista la lectura y la comprensión del material además de proveerle espacio para tomar notas.



En este espacio ancho de la página se van a presentar explicaciones, definiciones, algunas preguntas y ejercicios estructurados, donde usted podrá participar de acuerdo a las direcciones del instructor o extensionista de su cooperativa.



En el espacio angosto a la derecha de la línea donde aparece un  le invitamos a anotar sus ideas, preguntas y comentarios para futura referencia. *Este es su manual.*



Anime al cooperativista a usar

esta columna de inmediato. Una manera interesante es tratar de hacer una competencia.

Pida al grupo que en este espacio dibujen o escriban las diferentes maneras en que uno puede calcular el tiempo. De 3-5 minutos.

Ofrezca un premio a la persona que tenga el mayor número de respuestas.

Esta actividad la puede diseñar para que los participantes trabajen individualmente o en grupos de dos o tres. Los requisitos son ser creativos, y usar la columna a la derecha en sus manuales. **TODAS LAS RESPUESTAS SON VALIDAS** el tiempo es relativo. Tiempo de comer, de irme, por reloj, por el sol, el reloj atómico, etc.

## PROPÓSITO

Este manual está dirigido al cooperativista agropecuario hondureño. El propósito del manual es el de proveerle herramientas para

- ✓ Determinar qué es una empresa cooperativa agropecuaria y las diferencias entre ésta y la empresa privada
- ✓ Identificar las seis funciones de una empresa cooperativa agropecuaria
- ✓ Reconocer cuatro aspectos críticos que influyen en el éxito de la empresa cooperativa agropecuaria
- ✓ Formular un plan de éxito para mejorar la situación de una empresa cooperativa

**¡BUEN PROVECHO!**



Aquí empieza el tema del **Manual**

Los primeros cinco minutos son críticos para el éxito de la capacitación. Asegúrese de

- Diseñar actividades que rompan el hielo inicial
- Presentarse al grupo de manera humilde y sin pretensiones
- Dejar que los cooperativistas se presenten compartiendo algo personal

El costo de oportunidad para el agricultor es muy alto. Hay muchas actividades lucrativas que el pudiera estar haciendo en lugar de asistir a la capacitación.

Haga una lista de "posibles beneficios" que el agricultor sacará de la capacitación. "Venda" esos beneficios como objetivos para atraer y mantener la atención del cooperativista.

## ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA AGROPECUARIA?

### HAY TRES ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA DEFINICIÓN

# 1

La empresa cooperativa agropecuaria la forman un grupo de productores agropecuarios que unen voluntariamente sus esfuerzos, habilidades y recursos para

- \* Solucionar problemas económicos y sociales comunes
- \* Participar en el mercado de una forma más competitiva
- \* Reducir costos de operación

“LA UNION HACE LA FUERZA”



Enfatice que la definición tiene TRES partes

Para ubicar a los cooperativistas en el marco general, prepare en carteles la definición, un cartel para cada parte. Refiérase a las páginas del *Manual*, F3-F6

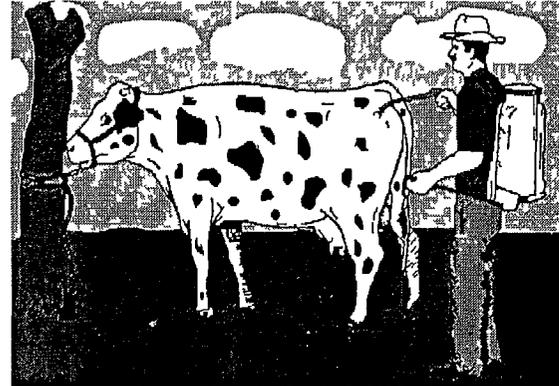
Una vez haya presentado los tres componentes de la definición, prosiga a la discusión de cada parte

Pida que imaginen que las personas “tirando el lazo” son de la cooperativa

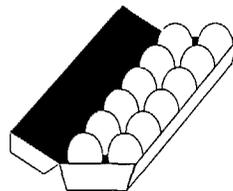
- ▣ ¿Quiénes son?
- ▣ ¿Qué problemas enfrentan en el momento?
- ▣ ¿Qué esfuerzos requiere la solución del problema?
- ▣ ¿Cómo pueden unir esfuerzos para su solución?
- ▣ ¿Qué puede hacer el grupo para ayudar?

**2** Una cooperativa agropecuaria es una empresa de propiedad conjunta, democráticamente controlada, que se dedica

- a la producción, el procesamiento y la venta de los cultivos y productos pecuarios de sus afiliados,
- al suministro de insumos y servicios demandados tanto por sus afiliados como por sus clientes externos para aumentar la productividad y mejorar la calidad de la producción según las demandas del mercado,
- a la búsqueda de lograr los mayores excedentes económicos y los mejores servicios sociales posibles para sus afiliados



## ¿CUÁLES SON LOS CULTIVOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LOS AFILIADOS A ESTA COOPERATIVA?



Promueva el diálogo entre los cooperativistas

Recuerde que el cambio de actitudes y comportamiento empieza con la **reflexión** y el **análisis** orientados a la **acción** inmediata

Tenga en mente que Usted esta sentando las bases para que los asistentes conceptualicen la cooperativa como una empresa agropecuaria

Pregunte al grupo que quiere decir "de propiedad conjunta, democráticamente controlada" Los afiliados como dueños participan en la dirección de la cooperativa, eligiendo y siendo elegidos para los diferentes cargos

El concepto de propiedad empresarial es muy importante

Haga una lista de las actividades economicas de los cooperativistas Esta lista le debe de servir para hacer ejercicios o referencias cuando haga ejemplos en clase

# 3

La empresa cooperativa agropecuaria como una organización de productores opera bajo unos principios cooperativistas universales En septiembre de 1995 en Manchester, Inglaterra se revisaron los diferentes principios y se presentaron SIETE que deben de servir como guía para las diferentes cooperativas alrededor del mundo

**¿Cuáles de estos siete principios puede Usted mencionar?**



1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

**SIN PRINCIPIOS SOLIDOS UNA EMPRESA SE DERRUMBA BAJO LAS PRESIONES DIARIAS**



A continuación hay un ejemplo que puede usar para introducir el ejercicio

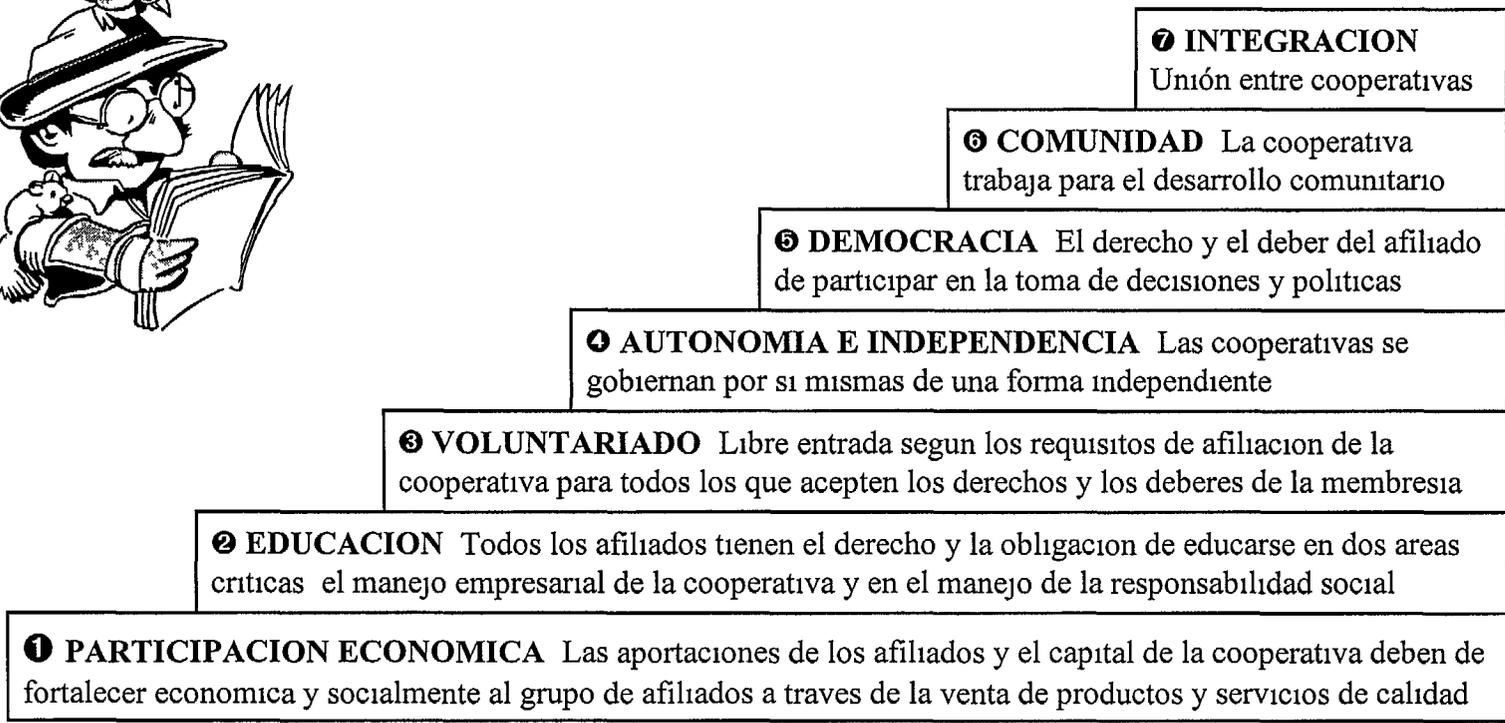
▣ Pregunte por que creen ellos que las Ruinas de Copán existen hoy a pesar del tiempo Después de las respuestas explique que los principios son como el cimiento de una empresa

▣ Pida que listen cinco razones por las que necesitamos saber los principios de cooperación

Pida que los participantes "suban" la escalera llenando cada peldaño con los principios de cooperación que ellos conozcan

El ejercicio se puede hacer en grupos pequeños Asigne un tiempo limitado pero suficiente para que los cooperativistas trabajen

**LOS SIETE PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**



**ESTOS PRINCIPIOS EN ACCION SON LA BASE SOLIDA DE LA EMPRESA COOPERATIVA**



Si las personas no se sienten cómodas escribiendo, haga el ejercicio oralmente, pidiendo que cada grupo nombre un vocero

Despues de que los grupos terminen, construya la escalera comun Un voluntario de cada grupo puede pasar a llenar un peldaño del cartel que Usted ha preparado con mas de siete peldaños

Valide los principios que los participantes conozcan en su lenguaje Añada peldaños a la escalera Clarifique dudas sobre las definiciones

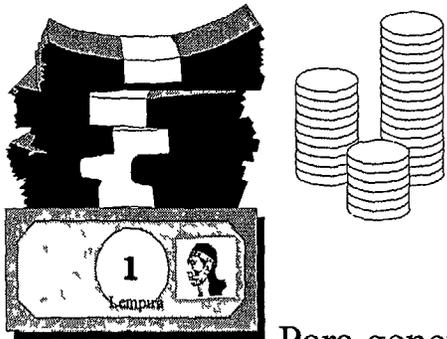
Explique que el cooperativismo es un movimiento internacional Por eso hay diferentes maneras de clasificar los principios cooperativistas Recientemente la Alianza Cooperativa Internacional adopto los principios presentados en este *Manual*

## ASPECTOS COMUNES ENTRE LA COOPERATIVA Y LA EMPRESA PRIVADA

★ La empresa cooperativa agropecuaria y la empresa privada tienen un objetivo

común

Generar el mayor beneficio económico posible a través de la venta de productos o de servicios



Para generar el mayor beneficio económico las dos empresas necesitan hacer el mejor uso tanto de sus recursos monetarios, físicos y humanos como de las oportunidades que el mercado ofrece

★ La empresa cooperativa y la empresa privada tienen desafíos comunes

**¿CUÁLES CREE QUE SON ALGUNOS DESAFÍOS COMUNES QUE ENFRENTAN ESTAS EMPRESAS?**



Admita que hay muchas otras cosas que los dos tipos de empresas tienen en común

- Hacen o proveen un servicio o producto
- Requieren un tipo de organización (liderazgo)
- Requieren la inversión de tiempo, dinero, mano de obra, conocimiento especializado

- 
- 
- Entre los desafíos comunes
- Deseo de triunfar
- Inflación
- Competencia
- Desastres
- Costos altos de producción
- Impuestos
- Regulaciones
- Problemas de personal
- Necesidades de capacitación

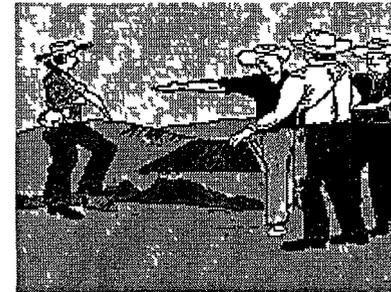
## LAS 2 DIFERENCIAS ENTRE LA COOPERATIVA Y LA EMPRESA PRIVADA

**1 EL PROCESO DE FORMACIÓN** de la empresa cooperativa se basa en la necesidad de resolver problemas de producción, económicos y sociales comunes a todos los afiliados

Este proceso de formación hace que la cooperativa tenga dos tipos de clientes



**Clientes internos** que son los afiliados a la cooperativa. La cooperativa debe de satisfacer las necesidades de sus afiliados



**Clientes externos** que son todas aquellas personas que no están afiliados y que compran los bienes y servicios de la cooperativa



**LA EMPRESA COOPERATIVA DEBE SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**



Pueden haber otras diferencias entre las empresas cooperativas y la empresa privada mediana y pequeña. Presente las dos diferencias sobresalientes

- ▶▶ El proceso de formación
- ▶▶ El funcionamiento operacional

Explique que van a "desmenuzar" la primera diferencia (paginas F8 y F9) Pregunte

- ▶ ¿Cuántos clientes internos tiene la cooperativa?
- ▶ ¿Cómo se puede medir el nivel de satisfacción de los socios?
- ▶ ¿Quiénes son los clientes externos de la cooperativa?
- ▶ ¿Que tan satisfechos están esos clientes?



---

¿Qué pasa cuando la cooperativa NO satisface las necesidades de sus afiliados?

---



---

¿Qué pasa cuando la cooperativa NO satisface las necesidades de sus clientes externos?

---



En esta pagina se presentan dos preguntas que pueden ser usadas como dinamicas de grupos

La dinamica que seleccione dependera del tiempo disponible, la composicion del grupo, la hora del dia, y la actividad que uso anteriormente **EVITE LA RUTINA**

Puede dividir el grupo en dos (si hay menos de 16 socios) o en 4 (si hay 16 o más) Asigne una pregunta a cada grupo En cinco minutos pida que listen las consecuencias que pueda tener la insatisfacción de los clientes Puede pedir que "dramaticen" las respuestas

Cada grupo presenta las consecuencias Al final todos deben de tener la misma informacion en los **Manuales**

Anime a cada afiliado a anotar las respuestas en su **Manual**

Usted escribirá las respuestas en la pizarra o papelografo Envuelva los "6 sentidos" en el proceso de aprendizaje

# 2

**EL FUNCIONAMIENTO** de la empresa cooperativa es diferente ya que se basa en los principios cooperativos antes mencionados. Estos principios hacen que la

cooperativa opere de una manera diferente dentro de **tres áreas claves: objetivos, estructura y forma de trabajar**



**OBJETIVOS** La empresa privada busca ganar dinero, la empresa cooperativa necesita además responder a las necesidades sociales de sus afiliados. Ella debe buscar un equilibrio entre los objetivos empresariales (económicos) y los sociales

*Mencione tres objetivos empresariales y tres objetivos sociales de la empresa cooperativa*

OBJETIVOS EMPRESARIALES	OBJETIVOS SOCIALES
<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>



Poco a poco estamos **construyendo** el concepto de la empresa cooperativa. Ya hemos

✓ definido qué es una empresa cooperativa agropecuaria

✓ dicho que tiene en común con la empresa privada

✓ establecido una diferencia  
→ Su proceso de formación  
Tenemos que establecer la **segunda** diferencia

→ Su funcionamiento. Hay que enfatizar 3 aspectos claves

- a Los objetivos
- b La estructura
- c La forma de trabajar

Estas dos diferencias repercuten en el **funcionamiento general** de la cooperativa. **Primero**, el éxito de la cooperativa no solo se mide en resultados económicos. Pregunte: ¿Por qué necesitamos el equilibrio entre los objetivos empresariales y sociales?

## ESTABLECIENDO UN EQUILIBRIO ENTRE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y SOCIALES DE LA EMPRESA COOPERATIVA

OBJETIVOS EMPRESARIALES	OBJETIVOS SOCIALES
<input type="checkbox"/> Aumentar ganancia economica adicional	<input type="radio"/> Fortalecer el vinculo comun de la afiliacion a la cooperativa para ofrecer mayores beneficios y servicios, mejorando la calidad de vida y recursos humanos en la comunidad
<input type="checkbox"/> Aumentar el poder de compra	<input type="radio"/> Fomentar el desarrollo del liderazgo apto, elegido democraticamente
<input type="checkbox"/> Aumentar el poder de venta	<input type="radio"/> Fomentar la participacion activa de los socios en el manejo de los asuntos de la cooperativa
<input type="checkbox"/> Disminuir la probabilidad de riesgo	<input type="radio"/> Asegurar que la empresa cooperativa sea poseida, controlada y administrada respondiendo a los intereses y necesidades de los socios
<input type="checkbox"/> Aumentar la base de capital operativo y tasa de retorno sobre la inversion para el productor	<input type="radio"/> Identificar, investigar, entrevistar, aprobar y educar a los nuevos socios para que contribuyan al bien comun de la cooperativa
<input type="checkbox"/> Accesar mas y mejores mercados para productos y servicios	<input type="radio"/> Utilizar los principios cooperativos aceptados como una base solida para la existencia y operacion de la cooperativa
<input type="checkbox"/> Disminuir costos de produccion	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Administrar los bienes de manera efectiva y eficiente sin buscar beneficios individuales	
<input type="checkbox"/> Experimentar con nuevos productos y servicios	
<input type="checkbox"/>	



Esta lista es parcial y es solo una ilustracion para ayudarle a estructurar esta parte de la capacitación

El énfasis es el de hacer que los cooperativistas hagan la conexión práctica entre los principios del cooperativismo y el aspecto empresarial y social de la cooperativa

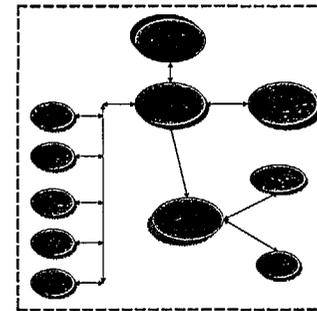
Si el tiempo le alcanza haga el análisis de como el funcionamiento de la empresa Coca-Cola enfatiza el objetivo de lucro o de mayor ganancia posible para sus dueños

La pregunta de reflexión y aplicación inmediata será hasta que punto la cooperativa representada en el grupo tiene objetivos claros empresariales y sociales

Esta página no está en el **Manual**, note la nomenclatura



**ESTRUCTURA** La segunda área donde la cooperativa funciona de una manera diferente es en su estructura organizacional. Los principios de *democracia*, *voluntariado* y *participación económica* exigen que todos los afiliados en igualdad de condiciones y según los términos que establece la ley de cooperativas y el reglamento, **tomen parte en la toma de decisiones y en el manejo de la empresa**. La empresa privada contrata empleados quienes cumplen órdenes



Segundo, el éxito de la cooperativa también se mide por el grado de participación de sus propietarios. Discuta las tres preguntas generales. Si el tiempo es limitado, divida el grupo en tres y asigne una pregunta diferente por grupo, pidiendo que cada grupo nombre un vocero. Asigne tres minutos para que cada grupo elabore las respuestas. Después de que cada grupo presente las respuestas, pida que los otros grupos reaccionen y tomen nota de las respuestas.

Resuma enfatizando el significado práctico de ser "co-propietario".

Más adelante se hablará del organigrama. Es vital que los afiliados hagan las conexiones entre los principios estudiados en las páginas F5-F6, y su implicación en el funcionamiento diario del negocio de la cooperativa.

¿QUÉ SIGNIFICA PARTICIPAR EN LA PROPIEDAD DE LA COOPERATIVA?

¿CUÁL ES EL PROCESO QUE UN AFILIADO DEBE DE SEGUIR PARA PARTICIPAR EN LA COOPERATIVA?

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ORGANIZAR EL TRABAJO EN LA COOPERATIVA?

 **FORMA DE TRABAJAR** A diferencia de la empresa privada, la empresa cooperativa tiene dos tipos de clientes los afiliados, o clientes internos, y los externos, quienes no son afiliados pero que compran sus servicios y productos

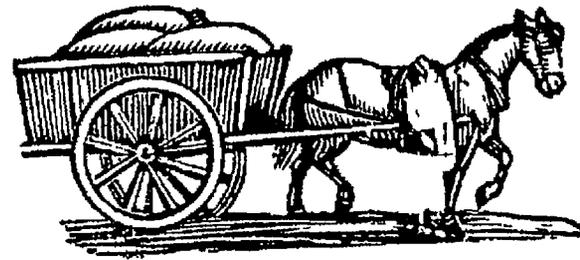
La cooperativa necesita **funcionar** de una manera especial para

- **responder** a las necesidades de sus clientes internos y externos para
- **generar** suficiente dinero para reinvertir en el negocio y también,
- **ofrecer** excedentes y servicios sociales a sus afiliados

### ¿CÓMO FUNCIONA LA COOPERATIVA?

La empresa cooperativa es como la rueda de una carreta que para poder **cumplir** con su **función** de rodar necesita

- que cada una de sus partes **trabajen** o **funcionen** bien separadamente,
- que todas las partes estén **conectadas**,
- que las partes conectadas puedan **actuar** juntas como una **unidad**, girando en la **misma dirección** y al **mismo tiempo**



EL NEGOCIO DE LA COOPERATIVA FUNCIONA BIEN SI SUS AFILIADOS  
RECIBEN DE ELLA CADA AÑO DINERO Y SERVICIOS SOCIALES



**Tercero**, para lograr los resultados satisfactorios económicos y sociales con la participación de sus copropietarios, la empresa cooperativa necesita **funcionar** con la destreza y precisión de un "reloj suizo". El concepto de **funcion** es **clave** en todo el Programa Modular Empresarial y por lo tanto es indispensable que usted establezca este concepto en cada afiliado hasta que lo internalice. Pregunte ¿Cuándo hablamos de que algo **funciona** a que nos referimos? Recoja las respuestas. Escriba todos los sinónimos de **funcionar** en una lista grande. Refuerce el concepto usando los cinco sentidos ¿Cuál es la **funcion** de los ojos etc? Discuta si el tener ojos **garantiza** que la persona pueda ver ¿Qué más se necesita para poder ver bien? Recoja las respuestas. Pida que redefinan **función**.

**LAS SEIS FUNCIONES INDISPENSABLES PARA ECHAR A RODAR LA EMPRESA COOPERATIVA POR EL CAMINO DE LA PROSPERIDAD**

Para que la empresa cooperativa agropecuaria tenga éxito, necesita conocer, manejar e integrar seis funciones empresariales ① la función de la **organización**, ② la función del **mercadeo**, ③ la función de **producción**, ④ la función de **economía**, ⑤ la función de **finanzas** y ⑥ la función de **gerencia** Explicaremos brevemente cada función

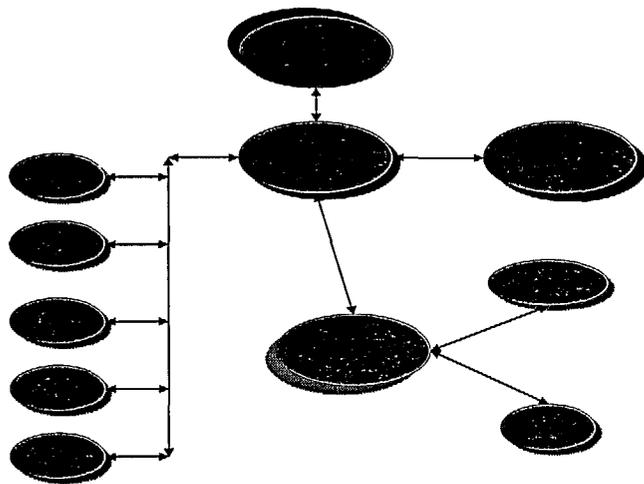


**Funcion** es la **accion especializada para desempeñar un**

**trabajo o actividad** Funcion es algo dinamico Haga la transicion entre la definicion de funcion y la comparacion de la cooperativa a una la rueda de una carreta, que se mueve y que facilita el progreso Pregunte cuales son las partes de la rueda y para que sirve cada parte Lleve al analisis de la dependencia que existe entre el **buen desempeño de cada una de las partes, la buena conexio** n o union de las partes en un **todo, con el desempeño de toda** la rueda Enfatice que asi como cuando nos duele la cabeza todo el cuerpo se siente mal, si una de las 6 funciones de la empresa falla la empresa entera lo siente Cada funcion tiene diferentes acciones y actividades Pregunte que piensan ellos son las actividades de cada una de las 6 funciones

## 1. LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Es la suma de todas las actividades y acciones para desarrollar la habilidad de la empresa de adoptar una estructura funcional que le permita atraer y desarrollar un liderazgo activo que facilite la realización de la visión, misión y logro de objetivos de una forma participativa y democrática



El corazón de la cooperativa son sus miembros organizados para gobernar la cooperativa como una empresa que logra sus objetivos empresariales y sociales. La dirección se hace a través de una Junta Directiva dinámica, una Junta de Vigilancia diligente, y los comités de apoyo, regidos por los estatutos y los reglamentos requeridos

Para poder lograr una participación máxima la cooperativa debe de educar a sus miembros en una forma sistemática y continua en los aspectos funcionales de la cooperativa con el fin de volverlos activos

**EL TRABAJO ORGANIZADO TRAE RESULTADOS POSITIVOS**

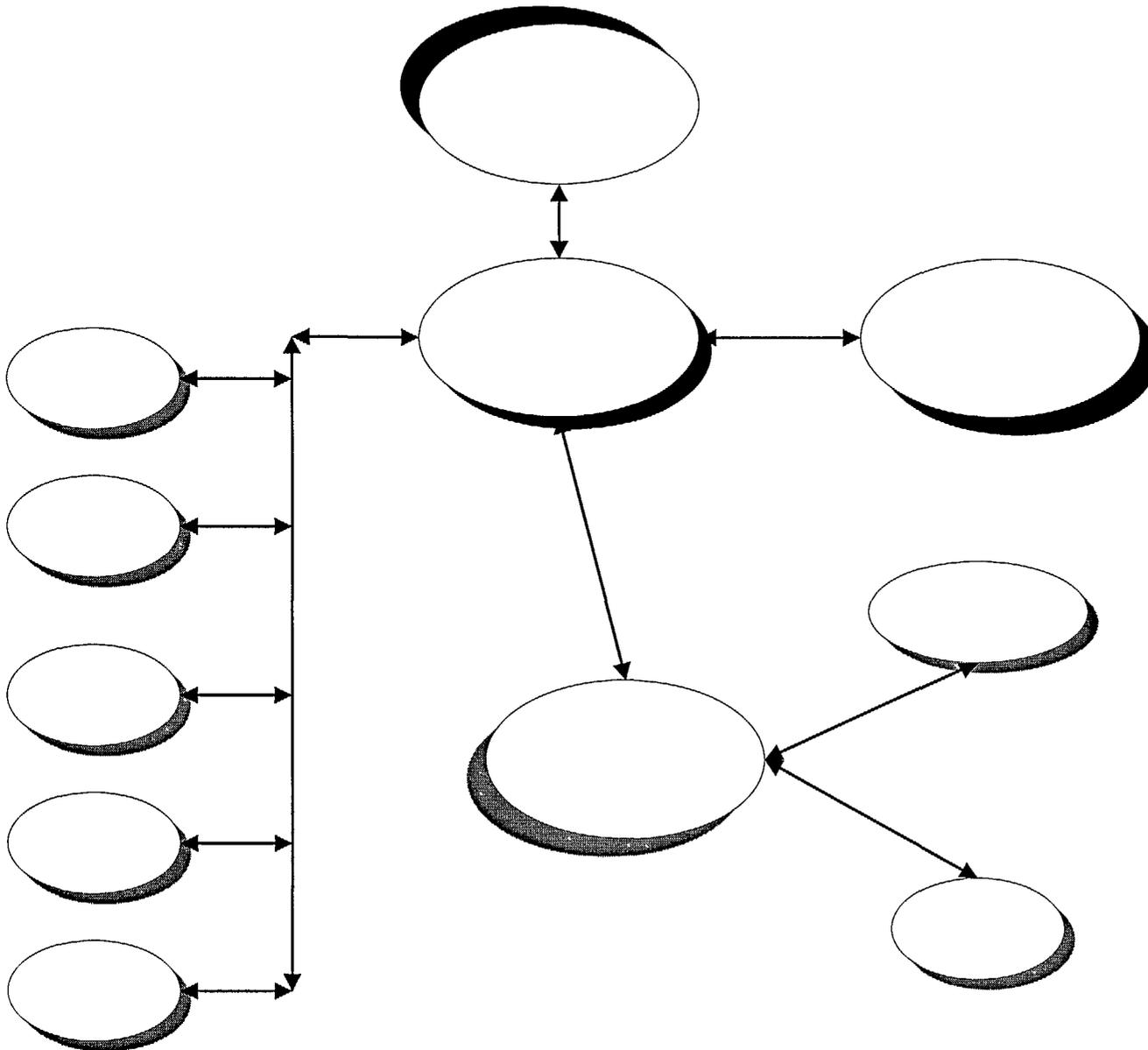


La función de organización implica el decidir "quienes van a hacer que, el cuando y el cómo"

Repase las respuestas a las preguntas de la pagina F11. La vida de la cooperativa son sus **socios activos**. En toda empresa hay **madera muerta**. Ya sean empleados o miembros de la empresa que solo figuran en nombre. Son como aquellos que "tienen empleo pero que no trabajan". Los miembros inactivos (o madera muerta) tienen un alto costo para la cooperativa. Pregunte

- ¿Cuántos socios activos tiene la cooperativa?
- ¿Cuánta "madera muerta"?
- ¿Cuál es el costo para la cooperativa de la "madera muerta"?
- ¿Qué puede hacer la cooperativa para cambiar los socios inactivos en activos?

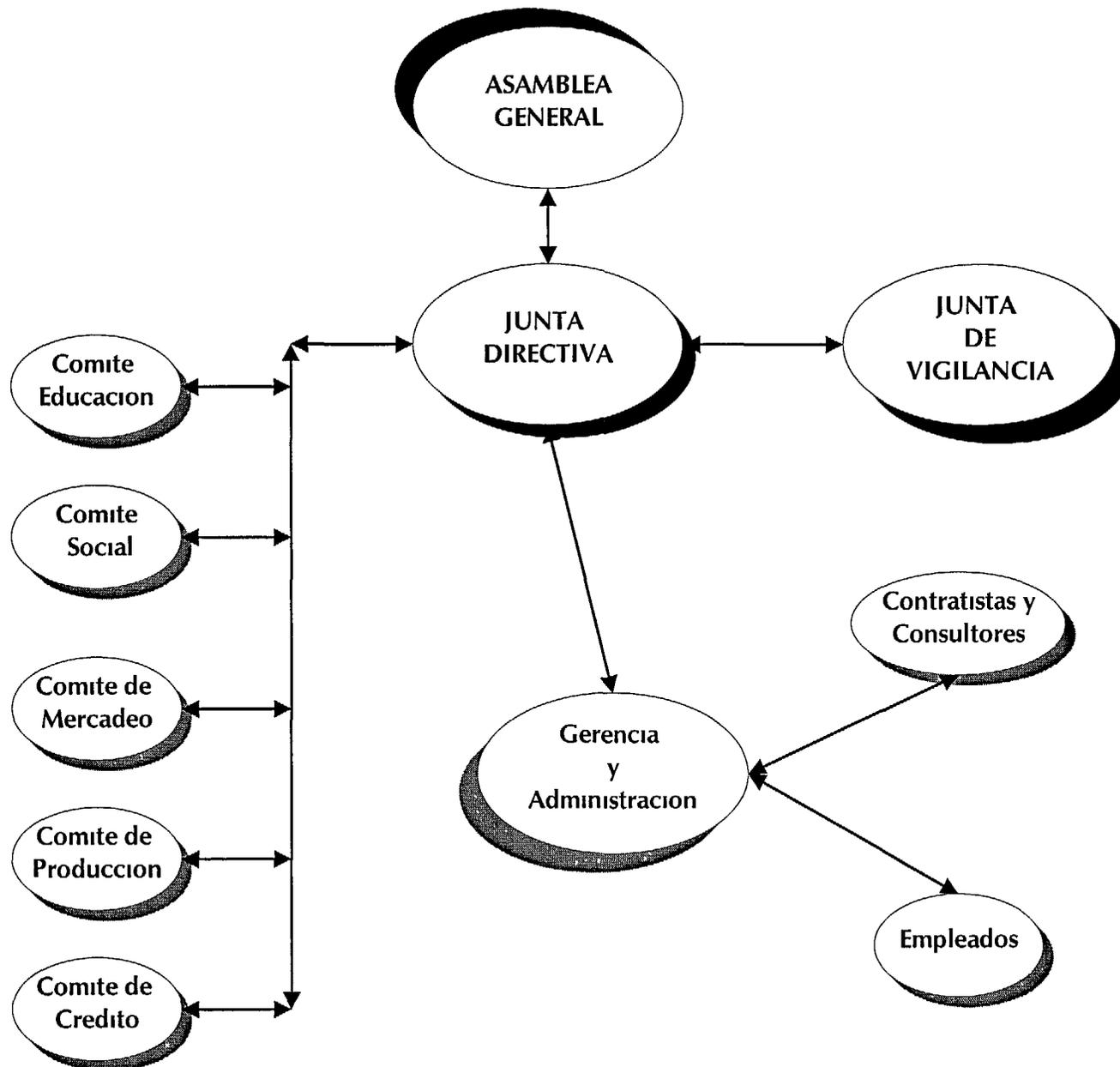
## ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA SU COOPERATIVA?



En esta pagina pida que los participantes individualmente o en parejas (dependiendo de la composicion del grupo) llenen el organigrama con los nombres de los diferentes niveles de la cooperativa. Por ejemplo, Junta Directiva, los Comités, etc. Pida que nombren tres personas que ellos conozcan dentro de cada nivel.

El objetivo de la actividad es doble: ① saber qué tan enterados y familiarizados están los participantes con los directivos, y ② hacer la transición para discutir la importancia de conocer a los afiliados para poder elegir directivos con solvencia moral y económica. También discuta la necesidad de tener un mecanismo de selección de afiliados. Repase el principio No 3 de la página F6.

## LA EMPRESA COOPERATIVA ORGANIZADA



Brevemente repase cada uno de los niveles de la estructura. Haga una presentación interactiva, definiendo los roles y la importancia de cada nivel. Pregunte si los asistentes están participando en alguno de los cargos.

Si la respuesta es afirmativa, pida que expliquen los desafíos que encuentran en el desempeño de esos cargos.

Si la respuesta es negativa, pregunte el por qué. El grupo se encargará de preguntarles si son madera muerta! ☹☹☹

Pregunte cuál nivel es el más importante en la cooperativa para su buen funcionamiento.

¡Esta es la pregunta del millón! Haga descubrir que en la "maquinaria" de la empresa cada empresario tiene un rol vital que jugar.

## 2. LA FUNCIÓN DE MERCADEO

Tiene que ver con la suma de las actividades especializadas para desarrollar en la empresa cooperativa cuatro habilidades

**1** habilidad de comprender las características y necesidades de cinco grupos específicos

- Clientes internos o afiliados a la cooperativa
- Clientes externos o compradores de los bienes, productos y servicios de la cooperativa
- Productores       Proveedores       Competidores

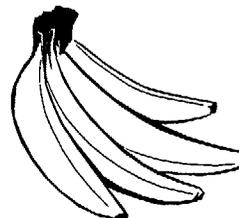
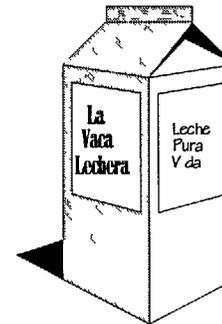
**2** habilidad de responder a esas necesidades con productos y servicios de la calidad apropiada, entregados oportunamente en el lugar exacto y a precios competitivos



 Las cuatro habilidades de mercadeo descritas en las páginas F17-F18, tienen que ver con todas las acciones que deben de tomarse para poder poner el producto o el servicio en las manos del consumidor final

El Programa Modular Empresarial enfoca de una manera diferente los conceptos débiles o ignorados en las cooperativas. Por eso se empezó a tratar en la página F9 con el primer aspecto de la definición de la función de Mercadeo

Para la segunda parte discuta las preguntas ¿Cómo puede la cooperativa responder mejor a las necesidades de sus clientes internos? ¿Cómo puede la cooperativa responder a las necesidades de sus clientes externos? ¿Qué papel juegan los proveedores y los competidores?



**3**

**habilidad de comunicar** los beneficios que estos productos o servicios ofrecen a los consumidores internos y externos

**4**

**habilidad de promover** la venta de los productos y servicios dentro y fuera de la cooperativa con personal debidamente capacitado y motivado

La **función de mercadeo** es una de las más importantes en el negocio de la cooperativa, ya que del buen desempeño de esta función depende la satisfacción de los clientes internos y externos

Un cliente satisfecho no solo es fuente de ingresos para la empresa, pero puede ser fuente de nuevos clientes



Estas dos partes de la definición tratan con la importancia de ofrecer productos y servicios con "beneficios" que el consumidor puede apreciar y distinguir. El consumidor **compara** y **compra** cuando está convencido. Los empresarios deben responder estas preguntas claves:

¿Por qué se afilian las personas a esta cooperativa?

¿Por qué los clientes compran los productos en la cooperativa y no en otra parte?

¿Quiénes son los vendedores de los productos y de los servicios de la cooperativa?

¿Cómo se podría promover mejor la venta de los productos y servicios de la cooperativa?

¿Que efecto tendrá en el negocio el que se descuide uno de estos 4 aspectos?

**LOS CLIENTES SATISFECHOS SON NUESTRA MEJOR PUBLICIDAD**

### 3. LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

Son todas las acciones especializadas de la empresa cooperativa para **combinar** adecuadamente diferentes procesos, sistemas y recursos para **elaborar** un producto o servicio, según las necesidades y los requerimientos de los consumidores



En la producción de cualquier producto o servicio se deben de tener en cuenta **DOS** aspectos importantes

- ① El **proceso de producción** que incluye todos los pasos y las actividades necesarias para elaborar el producto o servicio con el mayor rendimiento y rentabilidad
- ② El **acceso a todos los insumos** necesarios y materia prima requeridos para la producción de productos y servicios según la calidad exigida



**EL RENDIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DEPENDE DEL COMO, Y DEL CUANDO SE HACEN LAS TAREAS ADEMÁS DE LA CALIDAD DE LOS INSUMOS QUE SE USAN**



La **funcion** de **produccion** conlleva todas las **acciones** que la empresa necesita tomar para tener un producto o servicio listo para la venta

Es importante establecer la importancia de la **puntualidad** tanto en la realizacion de las actividades y en la adquisición de insumos para los mejores resultados (**Acceso oportuno**)

Divida el grupo en grupos pequeños y asigne a cada grupo una actividad de produccion diferente y que envuelva diferentes procesos de produccion leche, tienda de insumo (servicio) y fabrica de concentrado Use el mismo cuadro como el de la página F20

Si el tiempo es limitado haga el ejercicio con todos usando el maiz como ejemplo



## LA EMPRESA COOPERATIVA AGROPECUARIA

F20

### ACTIVIDADES, RECURSOS Y SERVICIOS PRINCIPALES QUE NECESITAN LOS AFILIADOS PARA PRODUCIR MAÍZ (EJEMPLO)

 ACTIVIDADES	 RECURSOS Y SERVICIOS



Provea suficiente tiempo para que los cooperativistas hagan su lista usando el maíz (ejemplo) u otra actividad económica con la que la mayoría se identifica

Recuerde que los cooperativistas en el grupo son expertos en el manejo y cultivo de la tierra

Si asigno diferentes actividades a diferentes grupos pida que cada uno haga un cartel para la presentación de los resultados. Para ahorrar tiempo Usted puede preparar los carteles de antemano para que los grupos se encarguen de llenarlos.

Si decidió hacer el ejercicio del maíz, haga un cartel como el que aparece a la izquierda para anotar todas las respuestas.

Felicite a los afiliados por ser buenos **expertos** en el agro.





ACTIVIDADES, RECURSOS Y SERVICIOS PRINCIPALES QUE NECESITAN LOS AFILIADOS PARA PRODUCIR MAÍZ (EJEMPLO)

 <b>ACTIVIDADES</b>	 <b>RECURSOS Y SERVICIOS</b>
Arado Preparación de la tierra Siembra Riego Fertilización Deshierba Fumigación Cosecha Desgranada Almacenamiento Empaque Venta Transporte	Tierra Equipo y herramienta Semilla Fertilizante natural o químico Fumigantes y accesorios de fumigación Sacos, canastas Mano de obra Almacenes ó bodegas Contratos de venta Planificación Dinero Mercado Información



En este cuadro se usa como ejemplo del

cultivo del maíz

La lista es parcial, y es solo una ilustración. Llene el cuadro con la participación de todos los grupos o individuos, según haya estructurado el ejercicio. Haga sus contribuciones al final.

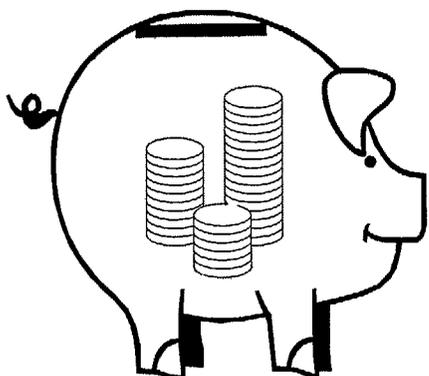
Para las audiencias con poca alfabetización use dibujos como títulos de las columnas y haga el ejercicio oralmente. Usted llenará el cuadro.

La producción es un área que los cooperativistas dominan. El propósito del ejercicio es el de enfatizar que cada insumo y cada actividad tienen **igual importancia** para el logro de la mayor y mejor producción. Si el préstamo para la compra de insumos no llega a tiempo, la producción se ve afectada.



## 4. LA FUNCIÓN DE ECONOMÍA

Son todas las acciones especializadas de la empresa para desarrollar la habilidad de **generar suficientes ganancias** o excedentes y el mejor rendimiento sobre la inversión para sus afiliados por la venta de sus productos o servicios, y por el buen manejo de su capital, recursos económicos, físicos y humanos



Para determinar la salud económica de la empresa cooperativa, ésta necesita tener información precisa y a tiempo. Para ello necesita de controles internos como indicadores de eficiencia, análisis de mora, costos, disponibilidad de dinero (flujos de caja), controles de ventas, compras, cuentas por cobrar, inventarios, Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias

**¿QUÉ PASOS DEBE DE TOMAR SU COOPERATIVA PARA OBTENER MEJORES EXCEDENTES O GANANCIAS?**



La función más importante para los afiliados es la de **economía** por los incentivos monetarios

Repase tanto los principios del cooperativismo como los objetivos empresariales

Pregunte al grupo ¿de que manera puede la cooperativa aumentar las ganancias?

- Vendiendo más,
- Vendiendo a mejor precio,
- Bajando los costos de producción,
- Bajando los costos de operación,
- Manejando mejor sus recursos,
- Siendo proactivos en vez de reactivos,
- Planificando,
- Manteniéndose dentro de lo presupuestado

Use los términos comunes como "ganancias" seguidos del término técnico "excedentes"

## 5. LA FUNCIÓN DE FINANZAS

Es la suma de todas las acciones y esfuerzos de la empresa cooperativa para desarrollar la habilidad de **captar** fuentes de capital, **retener** y **capitalizar** excedentes para su funcionamiento eficaz. Las fuentes de financiamiento de la cooperativa son las aportaciones de sus afiliados, los préstamos de los bancos, y los excedentes no distribuidos.

¿CUÁLES ACTIVIDADES Y SISTEMAS DEBE DE TENER LA COOPERATIVA PARA OBTENER EL MEJOR FINANCIAMIENTO POSIBLE?



Discuta con los empresarios

¿Cuales son las fuentes de financiamiento de la cooperativa?

¿Por que es necesario el credito?

¿Cuales son las dificultades que la cooperativa tiene para obtener prestamos?

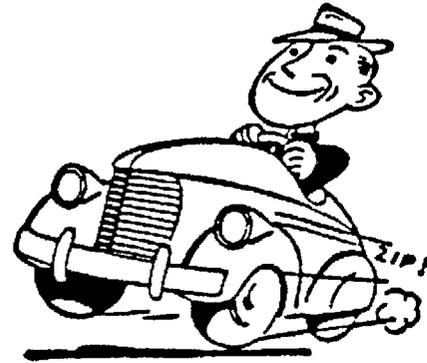
De estas preguntas deben de salir algunas de las respuestas a la pregunta acerca de las actividades y sistemas necesarios para que la cooperativa obtenga el mejor financiamiento

Use dinamicas creativas para que los afiliados saquen el mejor provecho de esta sesion. Recuerde que usted aprendiendo en el proceso

*“El crédito es como el fuego, puede calentar o puede quemar ”*

## 6. LA FUNCIÓN DE GERENCIA

Es el conjunto de acciones especializadas que la empresa cooperativa debe de **ejecutar** en cada aspecto del negocio para obtener los resultados deseados de una manera eficiente y efectiva



**LA EMPRESA COOPERATIVA ES EFICIENTE** cuando es capaz de producir y vender el mayor número de productos y servicios usando la menor cantidad de recursos  
Eficiencia es poder producir más con menos recursos Un carro es eficiente si puede recorrer muchos kilómetros usando pocos galones de gasolina

**LA EMPRESA COOPERATIVA ES EFECTIVA** cuando es capaz de producir excedentes suficientes para repartir a sus afiliados, reinvertir en el negocio y ofrecer los programas sociales esperados Efectividad es la habilidad de poder lograr los resultados económicos y sociales planeados Un carro es efectivo si puede llegar al destino deseado

**¿Cuándo puede la cooperativa ser eficiente sin ser efectiva?**

**¿Cuándo puede ser efectiva sin ser eficiente?**



Repase la "rueda" de las seis funciones de la cooperativa

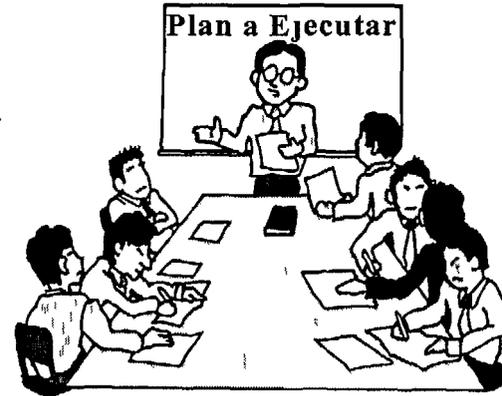
Explique cómo estas funciones dependen de la habilidad ejecutora gerencial de la cooperativa

Aunque la cooperativa tiene un Gerente, la función gerencial reside en la **Junta Directiva**, ellos son quienes representan legal y socialmente a la cooperativa

Para distinguir entre efectividad y eficiencia use ejemplos de la vida diaria, como el ejemplo del rendimiento que se espera de una manzana de maíz. Se puede tener una alta producción (eficiencia) pero se puede perder dinero (efectividad) al no poder venderla bien. Se puede estar muy ocupado (eficiencia) y no hacer nada importante (efectividad). Hay muchos chistes que demuestran este punto

**LA EJECUCIÓN EFICIENTE Y EFECTIVA** de todas las tareas y actividades necesarias para lograr el éxito de la cooperativa, requiere de

- ▶ La toma de decisiones acertadas y a tiempo por parte de los órganos de dirección
- ▶ La comunicación clara y directa de esas decisiones a la gerencia y demás niveles
- ▶ La pronta ejecución de las decisiones por parte de la gerencia y administración de la cooperativa
- ▶ El seguimiento, control y la evaluación por parte de los cuerpos directivos y del personal administrativo



Para lograr los mejores resultados la cooperativa necesita establecer políticas y procedimientos operacionales, sistemas de comunicación, supervisión y control

**¿CÓMO ESTÁ RELACIONADA LA FUNCIÓN DE GERENCIA CON LAS FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN, MERCADEO, PRODUCCIÓN, ECONOMÍA Y FINANZAS?**



Explique de una forma sencilla la relación entre la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y la Gerencia de la Cooperativa. En la página F16 se debieron de tocar algunos puntos al respecto

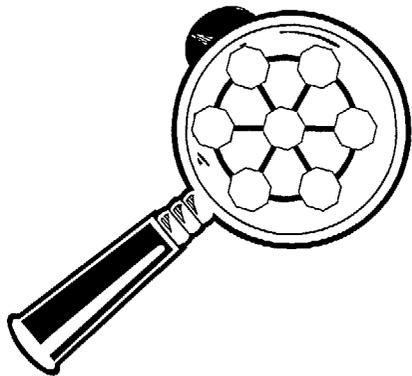
Enfatice que a veces se pierden oportunidades por no decidir algo, o por no decidirlo a tiempo, o por decidirlo pero no actuar sobre la decisión

La **comunicación** horizontal y vertical es la clave

Comente que desde que se crearon el hombre y la mujer se crearon los problemas de comunicación. ¿Si no cree esto, preguntele a Adán y a Eva si los encuentra! La última vez que los vimos estaban discutiendo sobre una manzana. (Es un chiste!) Pregunte ¿cuales son los problemas de comunicación que existen en la cooperativa?

## PLANIFICACIÓN DEL ÉXITO DE LA EMPRESA COOPERATIVA

El éxito de una empresa no es un acto de casualidad, es más bien un acto de **planificación** unido a la **ejecución** adecuada



La Junta Directiva -en coordinación con la Junta de Vigilancia, los diferentes comités y la gerencia general- debe de **planificar** el **mejoramiento** y **crecimiento** de la empresa cooperativa. Para ello debe de mirar y analizar **cada una** de las seis funciones preguntándose

- ¿Dónde se encuentra el negocio en el momento de partida de la planificación?
- ¿A dónde quiere llegar?
- ¿Cómo y cuándo va a lograrlo?
- ¿Con qué recursos?
- ¿A qué costo?

**EL ÉXITO ES LA DISTANCIA ENTRE EL PUNTO DE PARTIDA Y EL PUNTO DE LLEGADA. TODO ÉXITO ES MEDIBLE.**



Para planificar tenemos que estudiar bajo la "lupa empresarial" la cooperativa, sus partes, el desempeño de cada una de éstas y la conexión entre las partes

Así como el doctor no puede recetarnos nada antes de examinarnos, tampoco la cooperativa puede planificar sin estudiar la situación actual

Estas preguntas no son para contestación inmediata pero para el análisis crítico y la reflexión posterior

En las próximas páginas algo que descubrirán los cooperativistas con su ayuda, será la necesidad de información y de comunicación. También se darán cuenta de cuanto conocen del funcionamiento de la cooperativa

**EVITE LA CRISIS EMPRESARIAL: MIDA LOS RESULTADOS**

La **crisis** empresarial surge cuando **descuidamos cuatro aspectos o factores críticos** del negocio ① la **cantidad** de los resultados, ② la **calidad** de los mismos, ③ el **costo** para lograr los resultados y ④ el **tiempo** utilizado en producir esos resultados El **éxito empresarial total** depende de los logros alcanzados en **cada función** Midamos



**CANTIDAD**

¿Cuánto estamos produciendo? ¿Cuánto estamos vendiendo?  
¿Cuántos clientes internos tenemos?



**CALIDAD**

¿De qué calidad es el producto? ¿De qué calidad es la relación con los clientes? ¿De qué calidad son las decisiones?



**COSTO**

¿Cuánto nos cuesta producir? ¿Cuántos nos cuesta vender?  
¿Cuánto nos cuesta administrar?



**TIEMPO**

¿Con qué rapidez producimos? ¿Con qué rapidez atendemos los pedidos? ¿Con qué rapidez decidimos? ¿Con qué rapidez actuamos? ¿Con qué prontitud pagamos las deudas?



El corazón es el organo del cuerpo que recoge la sangre y la impulsa a todos las redes capilares Si el medico quiere medir el desempeño del corazon tiene que medir cuanta sangre (cantidad) esta bombeando el corazon, si la sangre tienen los suficientes globulos rojos y blancos (calidad), cuánta sangre por minuto esta bombardeando el corazon (tiempo) y cuanta energia o esfuerzo le esta costando (costo) ¿Qué pasa si falla uno de estos factores? ¿Para que le sirve al doctor medir estos factores?

Asimismo el conjunto de acciones especializadas de **cada función** tiene que producir resultados específicos Necesitamos medirlos con las 4 "varas" la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo Como el médico tenemos que medir y despues de medir tomar las acciones correctivas

**MIDA CON FRECUENCIA LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**



## LA TROJA EN APUROS

La cooperativa **La Troja** se dedica a la producción, la compra, el procesamiento y la comercialización de maíz, arroz y frijol. En la actualidad tiene 100 afiliados de los cuales solo 60 venden su producción a la cooperativa **dando una aportación de Lps 5 00 por quintal secado**. Cada **afiliado** individualmente tiene un **promedio** de 15 manzanas.

**La Troja** tiene una **parcela de producción colectiva** de 200 manzanas y las mantiene ocupadas todo el año con la **siembra en primera** de 150 manzanas de maíz y 50 de arroz, y **en postrera** con 100 manzanas de maíz y 100 de frijol. Se obtienen rendimientos promedios de 40 quintales por manzana de maíz, 20 quintales por manzana de frijol y 40 quintales por manzana de arroz. La cooperativa opera una planta secadora cuyo **costo operativo anual** es de **Lps. 300,000**.

La cooperativa compra y almacena de febrero a mayo cuando empieza a vender en los mercados de Tegucigalpa, Danlí y a los intermediarios localizados en Choluteca.

Este año, a principios de la cosecha, muchos de los afiliados activos declararon que, debido a los mejores precios de compra en El Salvador, no querían vender la producción a la cooperativa. Usted, el gerente de la cooperativa necesita buscar soluciones rápidas y efectivas para que la empresa no arroje pérdidas.

**¿Cuáles de las 6 funciones están fallando en La Troja?**

**¿Cómo y por dónde empezaría usted a planificar el éxito de La Troja?**

**(Nota: Escriba sus respuestas en los formatos provistos en las páginas 28 a 33)**



Lea el caso con el grupo explicando que pueden haber varias respuestas.

Luego **pregunte** ¿Cuáles de las 6 funciones están más afectadas en esta situación? ¿Por qué?

**Divida** el grupo en grupos de 4-6 personas. Pida que 1) **definan** el problema. Esto les ayudará a identificar las funciones críticas. 2) usando las páginas 28-33 de sus Manuales, **planifiquen** las actividades y soluciones que sugieren para que La Troja salga de apuros. **Asigne** el tiempo, y método de informe.

**Resuelva el caso y añada sus respuestas a las provistas.**

El problema de La Troja **no es un problema de producción**, es más bien un problema de organización, mercadeo, gerencia, finanzas y economía. El cuadro en la página F35 muestra las 6 funciones bajo los 4 factores con algunos ejemplos.

**LA MAGNITUD DE LOS APUROS DE LA TROJA**

Para planificar el éxito de La Troja debemos “medir” y entender la realidad de La Troja

Cultivo área colectiva	Manzanas	Rendimiento	Quintales
Maíz (Primera)	150	40	6,000
Arroz (Primera)	50	40	2,000
Maíz (Segunda)	100	40	4,000
Frijol (Segunda)	100	20	2,000
Totales	200 (cultivadas 2 veces)	140	14,000

- Rendimiento promedio/manzana  $14,000 - 200 = 70$  quintales por manzana
- Producción total por afiliado  $15 \text{ manzanas} \times 1 \times 70 = 1,050$  quintales
- Producción de afiliados activos procesada en La Troja  $1,050 \times 60 = 63,000$  quintales
- Ingresos por procesamiento parcela colectiva  $14,000 \times \text{Lps } 5 = \text{Lps } 70,000$
- Ingresos por procesamiento producción por afiliado:  $1,050 \times \text{Lps } 5 = \text{Lps } 5,250$
- Ingresos por procesamiento producción de afiliados  $60 \times \text{Lps } 5,250 = \text{Lps } 315,000$
- Ingresos por procesamiento  $\text{Lps } 70,000 + \text{Lps } 315,000 = \text{Lps } 385,000$
- Ganancia (utilidad) actual  $\text{Lps } 385,000 - \text{Lps } 300,000 = \text{Lps } 85,000$
- Ingresos potenciales (parcela+100 afiliados)  $(14,000 + 105,000) \times 5 = \text{Lps } 595,000$
- Ganancia (utilidad) potencial  $\text{Lps } 595,000 - \text{Lps } 300,000 = \text{Lps } 295,000$
- Afiliados activos para cubrir gastos de operación **44** si hay ingreso por parcela colectiva o **58**



Esta pagina no esta en el **Manual** de los participantes

La situación de la Troja es medible Como instructor usted debe de saber mas de la materia que los afiliados Por eso debe de hacer todos los ejercicios y contestar todas las preguntas para anticipar las respuestas Esta página se le provee para que 1)la estudie y entienda la situación de La Troja, 2) prevenga las posibles preguntas de los participantes 3)esté preparado para ayudar a los participantes que deseen hacer los calculos **Este no es un caso de matematicas** Muchos conceptos no se han tratado en el Manual, por ejemplo como calcular la ganancia, por eso evite el enfoque matematico a menos que el grupo tenga el interes, y que disponga de suficiente tiempo Analice en plenaria si las soluciones ayudan a la Troja

# EL PLAN DE ÉXITO PARA QUE LA COOPERATIVA LA TROJA SALGA DE APUROS

F28

		FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN
FACTORES	 CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Entrevistar los 40 afiliados para identificar las razones de su inactividad</li> <li>◆Incentivar por lo menos a 20 afiliados inactivos a participar como dueños</li> <li>◆</li> <li>◆</li> <li>◆</li> </ul>
	 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Integrar a cada afiliado en los diferentes comités de la cooperativa</li> <li>◆Revisar y ajustar los procedimientos de selección de socios</li> <li>◆</li> <li>◆</li> </ul>
	 COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Asignar un 1% de las utilidades para campaña motivacional</li> <li>◆</li> <li>◆</li> </ul>
PLANIFICAR	 TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆Inmediatamente</li> <li>◆Resultados deben empezar a verse de tres a seis meses</li> <li>◆</li> </ul>

# EL PLAN DE ÉXITO PARA QUE LA COOPERATIVA LA TROJA SALGA DE APUROS

		FUNCIÓN DE MERCADEO
FACTORES PLANIFICAR	 CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identificar un nuevo mercado preferiblemente en El Salvador o Guatemala para los productos de la Troja</li> <li>◆ Retener la participación de los 60 afiliados y aumentar las ventas de secado en un 10%</li> <li>◆ Atraer 10-15 clientes externos nuevos</li> <li>◆</li> </ul>
	 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identificar las exigencias de calidad del mercado</li> <li>◆ Crear una nueva imagen empresarial orientada al servicio oportuno</li> <li>◆</li> <li>◆</li> </ul>
	 COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estudiar la política actual de precios para afiliados y clientes externos</li> <li>◆ Ofrecer a los afiliados un precio similar al de la competencia para retenerlos como clientes</li> <li>◆</li> <li>◆</li> </ul>
	 TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Inmediatamente</li> <li>◆ Informe de resultados cada tres meses</li> <li>◆</li> </ul>

# EL PLAN DE ÉXITO PARA QUE LA COOPERATIVA LA TROJA SALGA DE APUROS

		FUNCIÓN DE GERENCIA
FACTORES PLANIFICAR	 CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Seleccionar los 3 problemas que requieren acción inmediata</li> <li>◆ Presentar problemas con posibles soluciones y horarios de ejecución a la Junta Directiva</li> <li>◆</li> </ul>
	 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formar equipos de trabajo con afiliados y personal para estudiar y solucionar los problemas identificados</li> <li>◆ Identificar el impacto de esas soluciones y como va a medirse</li> <li>◆</li> </ul>
	 COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hacer un plan de reducción de costos de un 5 a 10%</li> <li>◆ Presentar el costo de las soluciones propuestas con analisis de cuanto ganara la cooperativa</li> <li>◆</li> </ul>
	 TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hacer un plan de reduccion de costos de un 5 a 10%</li> <li>◆ Presentar el costo de las soluciones propuestas con analisis de cuanto ganara la cooperativa</li> <li>◆</li> </ul>

# EL PLAN DE ÉXITO PARA QUE LA COOPERATIVA LA TROJA SALGA DE APUROS

		FUNCIÓN DE ECONOMÍA
FACTORES PLANIFICAR	 CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analizar la situación económica de cada negocio de La Troja (secado, producción, comercialización)</li> <li>◆ Incrementar las ganancias de cada actividad en un 10%</li> <li>◆</li> </ul>
	 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Documentar los cambios en las ganancias con una contabilidad al día</li> <li>◆ Pedir una auditoría anual</li> <li>◆</li> </ul>
	 COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Asignar una cantidad para la auditoría</li> <li>◆ Asignar fondos para campaña de motivación, promoción y ventas</li> <li>◆</li> <li>◆</li> </ul>
	 TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cada tres meses</li> <li>◆ Después de cada ciclo de producción</li> <li>◆</li> </ul>

# EL PLAN DE ÉXITO PARA QUE LA COOPERATIVA LA TROJA SALGA DE APUROS

		FUNCIÓN DE FINANZAS
FACTORES PLANIFICAR	 CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Colectar las aportaciones atrasadas</li> <li>◆ Recuperar el 20% de las cuentas por cobrar pendientes.</li> <li>◆</li> </ul>
	 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analizar el estado del dinero disponible en caja y bancos</li> <li>◆ Analizar situación económica (cuentas por cobrar y cuentas por pagar, flujos de caja, etc )</li> <li>◆</li> </ul>
	 COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Asignar una cantidad para cubrir gastos de recuperación de cuentas por cobrar</li> <li>◆ Hacer un plan para pagar cuentas pendientes</li> <li>◆</li> </ul>
	 TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Metas medibles cada tres meses</li> <li>◆</li> </ul>

# EL PLAN DE ÉXITO PARA QUE LA COOPERATIVA LA TROJA SALGA DE APUROS

		FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN
FACTORES PLANIFICAR	 CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mantener la parcela colectiva en producción y aumentar los rendimientos en un 10%</li> <li>◆ Establecer contratos de venta con los afiliados</li> <li>◆</li> </ul>
	 CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Usar semillas mejoradas para lograr mejores rendimientos</li> <li>◆ Usar un paquete orgánico</li> <li>◆</li> </ul>
	 COSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estudiar posibilidad de otorgar crédito a corto plazo para afiliados con contratos de venta</li> <li>◆ Sembrar frijol abono para bajar costos de producción</li> <li>◆</li> </ul>
	 TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Programar resultados para la próxima cosecha</li> <li>◆</li> </ul>

# FACTORES A MEDIR EN LA EMPRESA COOPERATIVA AGROEMPRESARIAL

		<b>Función de Producción</b>	<b>Función de Mercadeo</b>	<b>Función de Economía</b>	<b>Función de Finanzas</b>	<b>Función de Gerencia</b>	<b>Función de Organización</b>
<b>F A C T O R E S  A M E D I R</b>	 <b>CANTIDAD</b>	Volumen de producción, cantidad por mes	Volumen de ventas, número de contratos firmados	Porcentaje de excedentes tasa de retorno sobre la inversión	Número de préstamos, cantidad de dinero disponible	Número de problemas resueltos número de decisiones tomadas	Número de afiliados enlistados número de comités establecidos
	 <b>CALIDAD</b>	Se cumplen las normas de producción, calidad de exportación	Promoción de servicios y productos, investigación de mercado confiable	Auditoría y controles efectivos	Solidez y seguridad en fuentes de financiación	Coordinación de trabajo en las seis funciones Cumplimiento de tareas	Cumplimiento de leyes y reglamentos Afiliados actúan como propietarios
	 <b>COSTO</b>	Mínimo Costo de Producción por unidad	Mínimo costo de promoción y ventas	Precios competitivos	Costo del dinero intereses	Gastos administrativos bajos	Costos bajos de actividades
	 <b>TIEMPO</b>	Se produce a tiempo	Promoción oportuna Servicio oportuno al cliente	Retorno a la inversión a corto plazo Cuentas al día	Acceso oportuno a financiamiento a corto y largo plazo	Decisiones oportunas y rápidas Trabajo al día metas a tiempo	Buen uso del tiempo Información al día

**LOS CONTROLES EN LA COOPERATIVA SON COMO LAS VACUNAS ...  
PREVIENEN LA ENFERMEDAD...**