



INFOCOOP

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LAS COOPERATIVAS





Instituto Nacional de Fomento Cooperativo,
INFOCOOP

Estructura y funciones de las cooperativas. /
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
--4a ed. -- San José, Costa Rica: INFOCOOP, 2024

ISBN: 978-9968-859-33-2



INFOCOOP

ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LAS COOPERATIVAS



CONTENIDO

Presentación	5
Órganos Directivos y Órganos Operativos	6
Resolución de conflictos en la cooperativa	8
La Asamblea General	9
El Consejo de Administración	10
El Comité de Educación y Bienestar Social	11
El Comité de Vigilancia	13
La Planificación	14
La Gerencia	16
Área de Producción	17
Área de Mercadeo y Ventas	19
Mezcla de Mercadeo	20
Área de Contabilidad y Finanzas	22
Área de Recursos humanos	24
Área de Logística	26
Fin del Viaje	28

PRESENTACIÓN

En este fascículo se describen las principales funciones de los órganos directivos y operativos de las cooperativas.

Se trata de una introducción sobre la organización de una cooperativa, mencionando las instancias establecidas por ley, así como las áreas empresariales básicas para un desarrollo efectivo y eficiente de la organización.



El modelo de organización que aquí proponemos es solo una guía que pueden seguir, sobre todo, las cooperativas recién formadas.

Debemos recordar que no todas las cooperativas organizan sus áreas empresariales de la misma forma.



Algunas por ejemplo, tienen poquitos departamentos y funcionarios. Otras más bien, son enormes y tienen más áreas de las que sugerimos.



ÓRGANOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS OPERATIVOS

Toda cooperativa debe tener por ley, órganos directivos para la toma de las decisiones más importantes.

Por su parte las áreas operativas y empresariales las establece cada organización según sus necesidades.

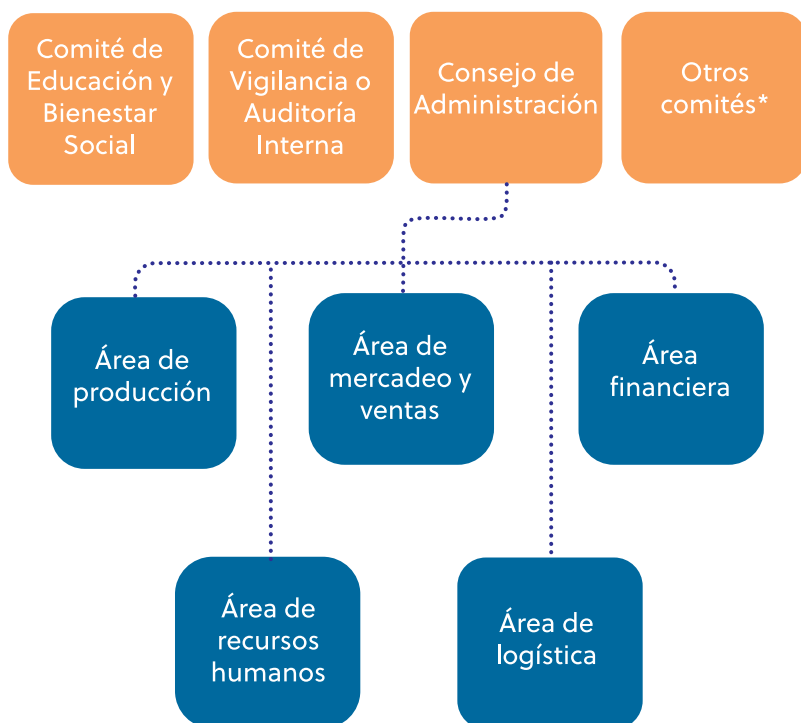


¡Uy! Así organizamos nuestra cooperativa.
Claro, como estamos iniciando, una sola persona debe de realizar funciones de varias áreas operativas.

El modelo organizacional que este fascículo desarrolla puede verse en el siguiente organigrama:

- Órganos directivos
- Órganos operativos

ASAMBLEA GENERAL

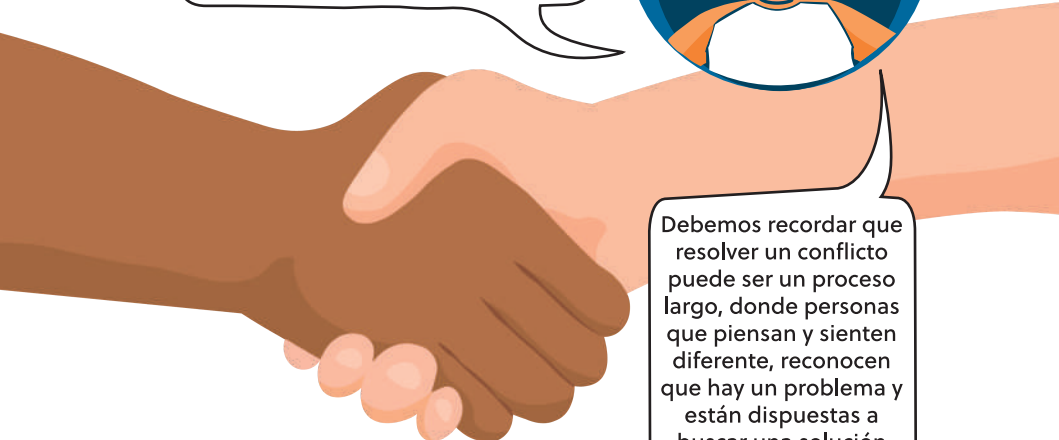


LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA COOPERATIVA

El conflicto está presente en todas las actividades humanas y las cooperativas no son la excepción. Por ello, antes de estudiar los órganos sociales reflexionaremos sobre el conflicto y la forma de enfrentarlo.

Resolver un conflicto implica generar procesos de negociación donde las partes involucradas se comuniquen, estén dispuestas a ceder, a no creer que tienen toda la razón y a aceptar la voluntad de la mayoría.

La resolución de conflictos parte de conceptualizar a las personas como sujetos creadores, inventores, que buscan alternativas, y que son capaces de generar opciones, respuestas y dar soluciones.



Lo ideal al resolverse un conflicto es que se dé un ganar-ganar, es decir que todas las partes se sientan beneficiadas aunque hayan cedido intereses.



Debemos recordar que resolver un conflicto puede ser un proceso largo, donde personas que piensan y sienten diferente, reconocen que hay un problema y están dispuestas a buscar una solución colectiva.

LA ASAMBLEA GENERAL

El máximo órgano de decisión de una cooperativa es la Asamblea.

Las Asambleas Generales Ordinarias se realizan, al menos, una vez al año. Las Extraordinarias cuando se considere necesario.

En la Asamblea participan todos los asociados que gocen de plenos derechos al realizarse ésta. Si la cantidad de asociados es muy grande, el INFOCOOP puede autorizar que la Asamblea sea de delegados electos, como se defina en el estatuto de la cooperativa.

Por lo general en las Asambleas Ordinarias se realiza la elección de órganos directivos, se definen las políticas de la cooperativa y se conocen los informes de gestión

En las Asambleas Extraordinarias se suelen sustituir los miembros de los cuerpos directivos, se modifican estatutos y se decide, dado el caso, si la cooperativa se une a algún organismo, se fusiona con otra cooperativa o se disuelve.



EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Éste se encarga de ejecutar resoluciones y acuerdos de la Asamblea, emitir instrucciones para el gerente, dictar reglamentos internos, proponer reformas a los Estatutos, acuerdos y convocar asambleas.

El Consejo de Administración estará integrado con roles de presidente, secretario y vocal.

El Consejo le podrá dar al gerente toda clase de poderes para llevar a cabo la gestión administrativa.

El Consejo será integrado por un número impar.



EL COMITÉ DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR SOCIAL

Este Comité estará integrado por un número de al menos dos asociados. Tiene a su cargo la educación e información de la cooperativa, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad.

Para impulsar la educación cooperativa, los integrantes del Comité cuentan con la reserva de educación. Esta reserva se forma con al menos el 5% de los excedentes anuales obtenidos por la cooperativa.



En cada cooperativa existe también la reserva de bienestar social, que se forma con al menos el 6% de los excedentes anuales de la cooperativa.



Gracias al aporte de la reserva, nuestra cooperativa, orientados con un plan anual aprobado por la Asamblea nos ayuda con atención médica especializada.

La reserva beneficia a los asociados, trabajadores y a sus familias.

EL COMITÉ DE VIGILANCIA



Al igual que el Consejo de Administración y el Comité de Educación y Bienestar Social, el Comité de Vigilancia es electo por la Asamblea General.

Su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa.

Si la Asamblea lo decide, puede ser sustituido por una Auditoría Interna, con al menos un contador público autorizado a tiempo completo.

LA PLANIFICACIÓN

Una vez estudiados los órganos directivos de la cooperativa y antes de analizar las áreas operativas, es importante subrayar la utilidad de la planificación en las cooperativas.

Para que una cooperativa logre el éxito a nivel social y empresarial es necesario definir su misión, visión y objetivos y también las líneas generales de acción para, por ejemplo, los próximos cinco años.



Con la planificación, se buscan soluciones a los problemas y obstáculos de la cooperativa, se diseñan estrategias según las tendencias del mercado y se mejora la proyección sobre el futuro de la empresa.

Además, cada persona, área y departamento tendrá claro el papel que le corresponde desempeñar.

Elementos de un Plan Estratégico para la cooperativa:

- Misión de la cooperativa.
- Visión de la cooperativa.
- Objetivos estratégicos.
 - Metas.
 - Estrategias.
- Indicadores de éxito.
- Mecanismos de evaluación y seguimiento



Se debe recordar que un plan es un instrumento flexible, pues su contenido puede ajustarse periódicamente, según los cambios del

LA GERENCIA

La gerencia es “el enlace” entre los órganos directivos y los órganos operativos de la empresa.

La representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la cooperativa, corresponden al gerente, cuyo nombramiento está a cargo del Consejo de Administración.



Órganos directivos

Órganos operativos

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Las cooperativas deben ofrecer a sus usuarios y asociados productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

El área productiva es la responsable de transformar insumos y materias primas adquiridas, en productos o servicios de utilidad y calidad.



Una cooperativa debe crear mecanismos de control para garantizar que el proceso productivo sea eficiente, de calidad y rentable.

Se recomienda, llevar un inventario preciso tanto de las materias primas, como de los medios de producción y los productos finales. Esta labor se coordina con el área de Contabilidad y Finanzas.



ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS

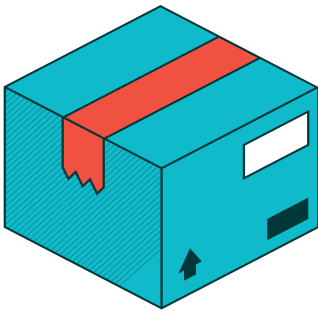
Las cooperativas de manera estratégica deben competir para colocar sus productos o servicios en el mercado nacional o internacional.

Por ello, es importante conocer los deseos y necesidades de los usuarios o asociados para ofrecerles productos o servicios que satisfagan sus necesidades.



MEZCLA DE MERCADEO

Es necesario que la cooperativa elabore un plan de mercadeo basado en el mezcla de mercadeo, el cual le va a permitir conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento de sus productos o servicios. Contempla cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción. Esta estrategia es conocida como las "4Ps".



1.Producto: Es el medio que desarrolla la cooperativa para satisfacer las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes por trabajar como la imagen, la marca, el empaque o los servicios posventa.

2.Precio: Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costos, competencia, etc. En última instancia es el consumidor el que dictaminará si hemos fijado correctamente el precio.



3. Plaza: Consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para distribuir el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta.

Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado.

Dentro del mezcla de mercadeo, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.



2.Promoción: A través de la promoción las empresas pueden dar a conocer, cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas: venta personal, promoción de ventas, publicidad, mercadeo directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá del producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

Es necesario dotar a las 4Ps de un enfoque actual, de un enfoque basado en el protagonista, el cliente; planteando preguntas como:

¿Qué necesidades tienen mis clientes? ¿Cuál es el coste de satisfacción de nuestros clientes y qué retorno me dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son más convenientes para nuestros clientes? ¿Cómo y en qué medios lo comunico?



En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos. Este enfoque, además, plantea conocer el coste de satisfacción de nuestros clientes.

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

El área de Contabilidad y Finanzas es la responsable de planificar, organizar y controlar los recursos financieros. Para llevar un proceso eficiente y eficaz, esta área basa su trabajo en las Normas Internacionales de Información Financiera, conocidas como NIIF.



Es importante recordar que, como las cooperativas no son empresas lucrativas, las decisiones no deben basarse considerando únicamente aspectos financieros como la rentabilidad.



Porque a los cooperativistas nos interesa el bienestar social y la solvencia de necesidades

El área de contabilidad y finanzas, en coordinación con otras áreas, mantiene actualizada la contabilidad, busca la mayor rentabilidad de los recursos financieros y mantiene el sistema presupuestario equilibrado y bajo control.

Es la encargada de elaborar los Estados Financieros de la cooperativa, que son documentos donde se exponen, a una fecha determinada, los resultados monetarios de todas las actividades.



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Las personas que trabajan en la cooperativa son, sin duda, el principal activo de la empresa.

Por eso el área de Recursos Humanos atiende aspectos como la salud ocupacional, el reclutamiento de personal calificado, la capacitación y especialización, la administración de salarios, las relaciones humanas y laborales, los incentivos, etc.



El éxito de una empresa cooperativa depende, en gran medida, de los asociados que trabajan en ella y del personal que se contrata.

El área de Recursos Humanos debe tener claramente definidos los perfiles o las características de las personas que se necesitan en cada puesto.



ÁREA DE LOGÍSTICA

El área de logística es la encargada de velar porque los recursos de trabajo disponibles lleguen a los trabajadores en el momento en que se requieren.

Es el enlace con los proveedores, a quienes compran el material de oficina y los recursos productivos necesarios, a buen precio y con excelente calidad.



Este nuevo tractor lo compró el área de logística, después de estudiar varias ofertas. Lo mejor es que salió barato y de muy buena calidad.

El área de logística también se encarga de velar por el mantenimiento de los recursos, de manera que las inversiones tecnológicas y productivas de la empresa estén siempre en buen estado de funcionamiento



Adquisición de
activos

Distribución de
recursos




Contrataciones
externas

Mantenimiento




FIN DEL VIAJE


La organización social y empresarial de una cooperativa es un asunto complejo, que debe definirse con seriedad y mucha investigación.




La cooperativa puede verse como un tren, en el cual todas las partes están entrelazadas.



Por eso, si una parte falla, las demás se pueden descarrilar



Ojalá la guía que les propusimos sea de utilidad. Jamás olviden adoptar el modelo organizacional que mejor se ajuste a sus necesidades.



Sin perder los valores y principios cooperativos, que es lo que diferencia a nuestras empresas.

Fascículos didácticos cooperativos

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
Comunicación e Imagen

Coordinación:
Liseth Guzmán Sandí

Guión Técnico:
Liseth Guzmán Sandí
Melissa Marín Garita

Diseño y Diagramación:
Michelle Hurtado Blanchard

© Copyright 2024, INFOCOOP
Derechos Reservados

Un profundo agradecimiento para todas las personas, cooperativistas y no cooperativistas, que con sus ideas y aportes han enriquecido esta publicación.

"La empresa cooperativa constituye, fundamentalmente, una unión de personas y no de capitales, que tanto por su constitución y toma democrática de decisiones, como por el mecanismo de distribución de excedentes y dinámica interna, constituye una realidad que difiere sustancialmente de otros modelos empresariales privados cuya orientación fundamental es el lucro."

X Congreso Nacional Cooperativo



INFOCOOP