

MÓDULO:

**Formación cooperativa
en xestión e dirección**



eQual



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO



O PROXECTO EQUAL II NEXUS REDE

"Nexus Rede. Retos e desafíos para a adaptabilidade das cooperativas e o fomento da igualdade de oportunidades en sectores estratéxicos da economía galega" constitúe un programa de intervención plurianual cuxa execución remata en 2007. O proxecto agrupa **asociacións representativas do cooperativismo e a economía social galegas**, a **Administración autonómica** competente e a **Universidade**, co propósito común de promover respostas innovadoras para a adaptabilidade da economía social ao seu contorno económico. **NEXUS REDE** está financiado polo **Fondo Social Europeo** no marco da iniciativa comunitaria **Equal II**. Ten o apoio das Consellerías de Traballo e de Pesca e Asuntos Marítimos da Xunta de Galicia, e das organizacións máis representativas do cooperativismo galego. Está coordinado pola Asociación Galega de Cooperativas Agrarias (AGACA), que traballa no seu desenvolvemento con: Federación de Empresas Cooperativas SINERXIA, Unión de Cooperativas de Traballo Asociado (UGACOTA), a Federación Galega de Redeiras Artesás O Peirao e a Universidade de Santiago de Compostela.

Con este propósito, NEXUS REDE propónse incorporar as **Tecnoloxías da Información** como ferramentas fundamentais de traballo. Así mesmo, incorpórase o enfoque da **Igualdade de Oportunidades** como método para combater situacións de discriminación e de risco de exclusión de colectivos de traballadores en situación de desigualdade ou desvantaxe no mercado laboral. As solucións deseñadas por NEXUS REDE serán de aplicación entre empresas e persoas traballadoras do ámbito do cooperativismo e da economía social, en sectores estratéxicos da economía galega.

A actividade programada oríentase segundo o seguinte obxectivo xeral: **mellorar e potenciar a adaptabilidade** das sociedades cooperativas galegas e das persoas socias e traballadoras que as integran aos cambios económicos estruturais.

Como obxectivos operativos están:

- O.1. Fomentar a intercooperación empresarial.
- O.2. Diversificar a actividade empresarial.
- O.3. Mellorar o coñecemento de recursos financeiros para a economía social.
- O.4. Promover a cultura empresarial e de xestión.
- O.5. Fomentar a participación feminina en funcións xerenciais.



Estrutura do programa de Traballo Nacional, eixes de actuación e medidas de acción.

- **Adaptabilidade empresarial.**
 - M.A.1. Adaptabilidade e consolidación organizativa.
 - M.A.2. Diversificación e dimensionamento cooperativo.
 - M.A.3. Xestión e planificación financeira.
 - M.A.6. Modelo referencial de Calidade Cooperativa.
- **Adaptabilidade de persoas traballadoras.**
 - M.A.4. Teleformación cooperativa.
 - M.A.5. Escola cooperativa móbil.
- **Actividade transversal.**
 - **Coordinación**, información e divulgación, seguimento e avaliación interna de resultados.
 - Plan de Igualdade de Oportunidades, P.I.O.

A TELEFORMACIÓN COOPERATIVA

O cooperativismo como fórmula empresarial ten a súas propias características e complexidades: por unha banda, as de tipo técnico e empresarial, e, pola outra, a necesidade de desenvolver habilidades de tipo societario propias deste ámbito. Estas peculiaridades obrigan ás persoas cooperativistas e traballadoras a un constante labor de adaptación para non quedar á marxe do actual marco competitivo e de empresa. O proxecto Nexus Rede, a través da súa acción "Teleformación Cooperativa", pretende ofrecer unha formación en actitudes e valores societarios xunto con formación en xestión empresarial orientada á economía social co obxecto de facilitar ferramentas que garantan a viabilidade e a consolidación dos proxectos xa en marcha para afrontar con éxito os retos que impón o actual marco empresarial e posibilitar, así, o mantemento dun emprego de calidade.

Tendo en conta os retos expresados, desde o proxecto Equal Nexus Rede traballase na elaboración de contidos formativos dixitais baseándose nas necesidades detectadas de formación profesional para cooperativistas e persoas traballadoras non socias, en materias referidas ao ámbito xerencial da economía social.

Para a súa impartición, apóstate pola modalidade da aprendizaxe a través de internet (*e-learning*) como ferramenta innovadora que facilite o acceso a unha formación de calidade independentemente do lugar ou da dispoñibilidade de tempo do alumnado. Óptase así por unha modalidade de formación flexible porque non implica nin desprazamentos nin horarios ríxidos; personalizada, xa que en todo momento unha persoa experta na materia titorizará a quen siga o curso; innovadora, posto que é a primeira aposta deste tipo que se dirixe ao sector cooperativo de Galicia.

A xénese desta proposta de teleformación vén dun coidadoso proceso que permitiu facer unha detección e unha análise das necesidades en materia de formación expresadas por 50 entidades membras das asociacións implicadas na Agrupación de



Desenvolvemento Nexus Rede. Un grupo de persoas expertas desenvolveu as propostas de contidos adaptados ás características do sector cooperativo, pero tamén ás peculiaridades da aprendizaxe a través de internet.

Por outra banda, formouse o persoal que exercerá as funcións de titorización do alumnado dos cursos para que en todo momento estea preparado para responder ás súas demandas.

Por último, desenvolveuse unha plataforma de teleformación, a Aula Virtual, no proxecto Equal Nexus Rede, que será o centro da comunidade educativa que queremos desenvolver no noso proxecto.

A QUEN SE DIRIXE

A persoas socias, cooperativistas traballadoras en entidades do ámbito cooperativo e da economía social.

COMO SE VAI DESENVOLVER?

Desde o proxecto Equal Nexus Rede difundirase a oferta dos cursos incluídos nesta acción de "Teleformación Cooperativa". As persoas interesadas poderanlle solicitar máis información á [coordinación de formación Nexus Rede](#) ou á súa entidade de referencia. Poderán facer a solicitude de matrícula desde a propia plataforma de teleformación Nexus Rede e desde calquera equipo informático con conexión a internet.

Á hora do acceso aos cursos priorizaranse as persoas socias e/ou traballadoras de empresas cooperativas e de economía social. Unha vez feita a preinscrición, o alumnado recibirá comunicación, vía correo electrónico, da aceptación da súa matrícula, as informacións sobre o inicio e o remate do curso e a documentación que debe chegar.

CAL É A OFERTA FORMATIVA?

A oferta formativa que se presenta desde o proxecto Equal Nexus Rede tenta cubrir o abano de necesidades detectadas na fase de estudo e análise previa, e componse dos seguintes cursos que se poderán realizar desde a Plataforma de teleformación Nexus Rede.

Cursos dirixidos a persoas socias e traballadoras de entidades cooperativas e de empresas de economía social en xeral:

1-Acceso á teleformación.

Curso dirixido a familiarizar o alumnado coa plataforma de teleformación Nexus Rede na que se van desenvolver os cursos ofertados. Contará con pequenos tutoriais a xeito de guías visuais que lle irán mostrando como utilizar todas as ferramentas da Aula Virtual. Brindaráselle textos de apoio e o acompañamento dunha persoa titora para lle solucionar as dúbidas que poidan xurdir.



2-Coñecementos informáticos.

Neste curso estudarase o funcionamento do sistema operativo Windows XP, do procesador de textos Word e da folla de cálculo Excel. Tamén se estudará o funcionamento dos navegadores de internet e o correo electrónico. O obxectivo do curso é que o alumnado coñeza o funcionamento destas aplicacións e como lle poden facilitar o traballo no día a día da súa actividade laboral. O curso apóiase en guías visuais que lle mostran ao alumnado o funcionamento das distintas aplicacións, con explicacións claras e sinxelas. Complementáanse con textos e actividades prácticas de apoio para axudar a fixar o aprendido. Ao longo do curso, o alumnado contará co acompañamento dunha persoa titora que estará ao seu dispor para lle solucionar as dúbidas.

3- Formación Cooperativa Nivel Básico.

O seu obxectivo é darlles a coñecer ás persoas socias e traballadoras das cooperativas as particularidades desta fórmula societaria, e tamén as áreas que se deben ter en conta para un bo funcionamento desta. Comezarase cunha introdución ao cooperativismo, farase un achegamento á organización social e empresarial nas cooperativas, afondarase no réxime económico e fiscal propio e rematarase o curso facendo unha avaliación do cooperativismo.

Os materiais do curso, desenvolvidos por persoas expertas na materia, permitiránlle ao alumnado afondar nos contidos propostos cunhas personaxes que o guiarán no estudo dos diferentes temas. Durante todo o curso o alumnado terá ao seu dispor a figura dunha persoa titora para acompañalo na súa aprendizaxe.

4- Formación Cooperativa en Xestión e Dirección.

Dirixido a persoas socias e/ou traballadoras co obxectivo de fortalecer as habilidades de planeamento e xestión das persoas que desenvolvan a función xerencial e directiva das cooperativas. Prestaráselle especial atención ás áreas de comunicación, liderado, planificación estratéxica, formación de equipos, *márketing*, etc.

Persoas expertas nesta materia encargáronse de desenvolver uns materiais deseñados para facilitar o achegamento ás temáticas propostas. Ao longo de todo o curso o alumnado terá á súa disposición a figura dunha persoa titora para acompañalo na súa aprendizaxe, o que lle permitirá afondar nos temas do seu interese e resolver as dúbidas.

5-Curso de Habilidades Sociais en Cooperativas e Entidades de Economía Social.

Este curso desenvolverase e dous niveis.

5.1. Habilidades Sociais en Cooperativas e Entidades de Economía Social I. O seu obxectivo é proporcionarlles aos participantes un conxunto de habilidades cognitivas, emocionais, verbais e non verbais que permitan aprender e mellorar as condutas sociais, recoñecendo, identificando e avaliando os déficits en percepción social debidos aos erros na comunicación interpersonal. Este curso está dirixido a socios novos ou a persoas traballadoras en situación de acceso á categoría de socios. O curso desenvolverase na modalidade mixta: unha parte seguirase a través de



teleformación, desde a Plataforma Nexus Rede, e outra desenvolverase de xeito presencial en sesións grupais nas que, coa dirección dunha persoa experta, se levarán á práctica e se experimentarán as distintas materias estudadas. Durante a fase de teleformación, o alumnado contará coa titorización permanente que lle vai permitir avanzar sen problemas no seguemento do curso.

5.2. Habilidades Sociais en Cooperativas e Entidades de Economía Social II. O obxectivo deste curso avanzado é afondar nas temáticas desenvolvidas no nivel básico e complementar esta formación traballando aspectos específicos coma o liderado, a motivación, a resolución de conflitos, a negociación e a mediación, as técnicas para falar en público e un achegamento ao tratamento do *mobbing*. O curso diríxese a socios cooperativistas, traballadores en situación de acceso á categoría de socios e persoas representantes de empresas de economía social que fixesen o curso de nivel I e que estivesen interesados en facer o de nivel II. O curso desenvolverase na mesma modalidade mixta ca no nivel I.

Curso destinado a persoas representantes de entidades participantes en procesos de asesoramento presencial desenvolvidos polas medidas de acción do Proxecto Equal NEXUS REDE

6-Autoavaliación e itinerarios de mellora.

Proporcionará as ferramentas precisas para levar a cabo procesos de autoavaliación e itinerarios de mellora en materia empresarial e xerencial cooperativa. A formación deste módulo actuará como complemento aos procesos de asesoramento presencial desenvolvidos polas medidas de acción do Proxecto Equal NEXUS REDE. Contarase cunha guía visual que actuará como apoio na aprendizaxe do funcionamento das ferramentas TIC de autoavaliación. Por outra banda, persoas titoras expertas na materia acompañarán o alumnado, apoiaranno e resolverán as dúbidas xurdidas.

A PLATAFORMA DE TELEFORMACIÓN NEXUS REDE.

O proxecto Equal Nexus Rede conta cunha aula de formación virtual á disposición das persoas e entidades beneficiarias. Esta plataforma é froito das boas prácticas desenvolvidas no marco do Proxecto Equal Espadelada e é unha mostra da aposta pola transferencia das boas prácticas desenvolvidas e da optimización dos recursos dispoñibles.

Á plataforma de teleformación Nexus Rede accédese a través da páxina web do proxecto www.nexusrede.org , seguindo a ligazón indicada.

MÓDULO: FORMACIÓN COOPERATIVA EN XESTIÓN E DIRECCIÓN

Índice

UNIDADE DIDÁCTICA 1.O contorno empresarial e as funcións na dirección cooperativa

1.1.Obxectivos.

1.2.Temas para a reflexión.

1.3.Un contorno empresarial que compartir.

1.3.1.As empresas cooperativas fronte ao modelo europeo de empresa.

1.3.2.Factores de cambio no contorno empresarial e desafíos para as cooperativas.

1.3.3.Estrutura empresarial. Factores diferenciadores para a xestión: a xestión cooperativa integral.

1.4.Funcións da Dirección na empresa cooperativa

1.4.1.Liderar o proxecto cooperativo.

1.4.2.Planificación e xestión económica e financeira da empresa.

1.4.3.Planificación e xestión comercial. Márketing.

1.4.4.Planificación e xestión social. O equipo humano nas cooperativas, selección, delegación, dirección, comunicación, motivación e xestión de conflitos.

1.5.Resumo e esquemas.

1.6.Glosario.

1.7.Recursos.

UNIDADE DIDÁCTICA 2: A Dirección nas empresas Cooperativas.

2.1.Obxectivos.

2.2.Temas de reflexión.

2.3.Ferramentas para a Dirección e Xestión Empresarial.

2.3.1.Habilidades directivas.

2.3.2.Contabilidade e ferramentas de xestión económica financeira.

2.3.3.Fiscalidade e ferramentas de xestión de impostos.

2.3.4.Márketing. Desenvolvemento da xestión comercial nas cooperativas.

2.3.5.Laboral e ferramentas de xestión social.

2.3.6.Aspectos xerais da lexislación cooperativa. Implicacións mercantís.

- 2.4. Resumo e esquemas.
- 2.5. Glosario.
- 2.6. Recursos.

UNIDADE DIDÁCTICA 3: Loxística Integral e Planeamento Estratéxico nas Empresas Cooperativas.

- 3.1. Obxectivos
- 3.2. Temas de reflexión
- 3.3. O trazado do rumbo. Planeamento estratéxico nas cooperativas

3.3.1. A misión do negocio da empresa

3.3.2. Identificación de factores de éxito. Análise da situación interna e externa. A cadea de valor

3.3.3. Concreción de obxectivos e deseño de estratexias. Análise prospectiva. Visión do negocio, posición desexada no mercado e estratexias de crecemento

3.3.4. Proxección económicas e financeiras

3.3.5. Plan de acción. Asignación de recursos, dirección e execución de accións concretas

3.3.6. Control. Cadro de mando

3.3.7. Análise de desviacións e plans de mellora

- 3.4. Resumo e esquemas
- 3.5. Glosario
- 3.6. Recursos

UNIDADE DIDÁCTICA 1.O contorno empresarial e as funcións na dirección cooperativa

1.1. Obxectivos.

Obxectivo xeral

Fortalecer as habilidades de planificación e xestión das persoas que desenvolvan a función xerencial e directiva das cooperativas.

Obxectivos específicos

- Saber en que contorno se desenvolven as cooperativas, desde o punto de vista interno e externo.
- Recoñecer o papel preponderante da delegación do mando nas empresas cooperativas.
- Coñecer as funcións que debe asumir o equipo directivo nunha empresa cooperativa.
- Coñecer a responsabilidade que teñen as persoas que teñen o mando na cooperativa.
- Avanzar no desenvolvemento das capacidades e habilidades necesarias para a dirección de equipos e persoas nas organizacións autoxestionadas.
- Saber asumir o reto de conciliar os obxectivos económicos cos sociais nas empresas cooperativas.

1.2. Temas de reflexión.

- Nun contorno competitivo, cales son os grandes retos do equipo directivo nas empresas cooperativas?
- É importante a rotación de cargos directivos? Vantaxes e desvantaxes.
- Coñecer as funcións da Dirección, facilita a asunción real dos compromisos coa Asemblea e coa empresa?
- As habilidades para dirixir e liderar unha empresa son innatas ou aprendidas?

- Os directivos dunha cooperativa deben atender ao que di Luis Carreto no preámbulo do seu libro *Siente a Aristóteles en su Consejo?*

“A grandeza dunha persoa vén definida por dúas cousas: a primeira, ter a capacidade de coñecerse limitado e recoñecer que precisa dos demais; a segunda, soñar ser ilimitado e coa posibilidade de mellorar o tempo e o espazo que lle tocou habitar”

1.3. Un contorno empresarial que compartir.

Neste paseo polo eido empresarial cooperativo propóñense dúas liñas de saberes: unha, sobre o coñecemento do contorno, da xestión e da finalidade das empresas; a segunda liña de saberes, coñecer as funcións específicas da Directiva dunha empresa cooperativa. Descubriremos, ademais, que estas funcións deben desenvolverse en harmonía coa misión e cos principios cooperativos.

1.3.1. As empresas cooperativas fronte ao modelo europeo de empresa.

O modelo europeo de empresa establece un ideal de empresa con grandes coincidencias cos principios empresariais cooperativos, unha característica que pode indicar que as empresas capitalistas están tomando como referencia a cultura empresarial das cooperativas para mellorar os seus resultados.

Os principios que en liñas xerais van marcar o modelo de empresa que desde Europa se propón son os que seguen:

O modelo europeo de empresa propón a construción das empresas baixo os seguintes principios:

- **A misión de negocio empresarial**, que debe basear a súa razón de ser na análise e na satisfacción das necesidades do mercado –entendido como sociedade-, na anticipación ás necesidades; na creación de riqueza, valor engadido e valor social. Todo isto sen esquecer que se debe obter rendibilidade e beneficio ao mesmo tempo, débese construír unha unidade de pertenza para os seus membros e débese colaborar co contorno máis inmediato. Este principio tense que aplicar con independencia da fórmula xurídica que lle dea cobertura á empresa.
- **O beneficio empresarial é considerado como a achega que esta lle debe dar á sociedade e a si mesma, de aí que falemos de creación de valor social – riqueza con produtos novos, tecnoloxías, servizos innovadores, investigacións-, xeración de beneficio económico e beneficio social –contribuír ao sostemento do medio con responsabilidade- .**

Non podemos esquecer que estes son modelos que marcan as tendencias cara a onde deben dirixir as empresas as súas enerxías pero o mercado capitalista actual, onde traballan todas as empresas, con independencia da fórmula xurídica, é tremendamente competitivo e, ás veces, as relacións nin son tan claras nin honestas como desexaríamos “todos”, polo que se aconsella non baixar a garda.

Tal e como se pode apreciar, estes principios están moi en consonancia cos cooperativos, con diferenzas fundamentalmente no carácter democrático e na prevalencia da persoa sobre o capital do modelo cooperativo.

O nivel de esixencia das empresas é moi alto, tendencia que se incrementará coa apertura dos mercados e coa introdución de novas tecnoloxías nas relacións comerciais, comercio electrónico, paxinas web, correo electrónico, etc., e as cooperativas non poden quedar atrás nestas esixencias. De todos os xeitos, as cooperativas deben aspirar a construír o seu propio modelo de xestión.¹

¹ Para nos introducir nestas ferramentas para o modelo de xestión cooperativa, consultar “La Dimensión Cooperativa” de Jordi García; Jordi Vía e Lluís M.Xirinacs. Icaria Editorial 2006.

Un exemplo práctico podería ser o seguinte:

**Cooperativa de restauración e
construción de casas rurais e edificios postos en valor**
 En base a propostas xa adiantadas por Ekins e Newby (1998)

Retos estratéxicos das empresas europeas

Xerar facturación.
 Ter vendas por prestación de servizos de restauración de casas, aplicar o coñecemento e fidelizar a demanda. Garantir unha especialización que sexa recoñecida polos clientes e posibles colaboradores, xa que estes últimos poden facilitarnos a entrada no mercado coma, por exemplo, grandes construtoras non especializadas, promotores, provedores, administracións, etc.

Acadar dimensión.
 Estar abertos a alianzas estratéxicas de colaboración para acometer proxectos que requiran dimensións determinadas coma **UTES**, convenios, cooperativas de segundo grao, etc.

Introdución novas tecnoloxías.
 Xa sexa no ámbito produtivo ou no empresarial. No produtivo podemos falar de sistemas domóticos, eficiencia enerxética, instalación de sistemas de enerxías renovables, paneis solares térmicos, etc.; no empresarial falamos de, programas de xestión de proxectos, páxinas web propias, comercio electrónico, etc.

Reducir custos operativos.
 Centrándonos na mellora dos procesos, fundamentalmente na organización da produción, eliminación de tempos mortos, calidade nos procesos e coordinación horizontal. Isto débese traducir no estudo pormenorizado de cada obra, describir e valorar cada intervención, por pequena que esta sexa, e transmitirle a información a todo o equipo.

Débenos quedar claro que as políticas europeas están a repercutir nos distintos países da Unión, polo que ás empresas, como motor das economías, se lles impoñen regras de xogo novas.

As economías son máis abertas, motivo que debe alertar e advertir o cooperativismo galego de que os mercados se desregulan, amplíanse ao tempo que os que interveñen

neles tamén aumentan ou diminúen dependendo do sector e da situación que ocupan nos ciclos produtivos.

Este é un momento no que se está a esixir unha maior receptividade, flexibilidade e respostas rápidas aos cambios.

1.3.2. Factores de cambio no contorno empresarial e desafíos para as cooperativas.

É o momento de preguntas importantes e respostas rápidas: pode a fórmula xurídica cooperativa competir e sobrevivir, ou só debe aspirar a cubrir deficiencias do sistema e ocupar aqueles segmentos que ás demais empresas non lles son de interese? Si á primeira e non á segunda. A fórmula xurídica débese utilizar en positivo, coma a vela nun barco, neste caso debe ser símbolo de fortaleza, xa que as cooperativas unifican traballo e xestión na mesma persoa, situación que as fai máis resistentes porque existe unha unificación de ambas as forzas, producindo grandes sinerxías, xa sexa mellora da produtividade e da participación, ou da adaptabilidade das condicións laborais, de forma colectiva e democrática, etc.

Se cadra, un dos aspectos da xestión onde debemos insistir para que isto sexa unha oportunidade é na profesionalización dos equipos directivos.

A maiores do efecto da globalización, coma o incremento e a apertura dos mercados, existen uns factores de cambio que están a influír de maneira considerable nas empresas que son as innovacións tecnolóxicas e o seu efecto nas estruturas organizativas: a deslocalización dos sistemas industriais, a externalización de moitas funcións da empresa capitalista e da Administración Pública, a aparición de sectores novos de actividade e necesidades sociais novas vinculadas aos servizos, o pulo do compoñente intelectual no proceso produtivo e a centralización do poder no sistema financeiro.

Salientar o financiamento como un problema xeral para todas as empresas que estrangula algunhas estratexias de crecemento, sobre todos nas pemes, é recoñecido no eido cooperativo. Anticipar que co obxecto de reducir estas consecuencias desde o movemento

asociativo do cooperativismo xunto coa administración pública² se están a dar pasos para que existan políticas financeiras apropiadas ás necesidades das nosas entidades e que entren a reforzar as garantías dos nosos proxectos entidades avalistas como poden ser Sogarpo, Sodiga...

Non se debe esquecer a necesidade dunha implicación real do propio sector, con produtos alternativos e con condicións diferentes ás achegadas polo mercado financeiro. Falamos da necesidade de cooperativas de crédito, de fortalecer as propias cooperativas para que desde dentro se creen seccións de crédito, fondos de investimento promovidos por cooperativas de segundo grao, cooperativas de servizos financeiros, camiñar cara a unha banca baixo criterios éticos, etc.

Ante estes e outros desafíos, cómpre lembrar que as cooperativas favorecen o desenvolvemento local ao seren empresas que se encontran particularmente ligadas ao territorio. No seguinte cadro concrétanse agúns dos motivos que engaden, se cabe, máis valor ao papel do cooperativismo no desenvolvemento da economía.

² A área de financiamento e xestión financeira está concibida como unha liña de acción prioritaria no Plan estratéxico para o cooperativismo 2005-2006, información que pode ser ampliada neste documento Área 5.

MOTIVOS QUE FAN QUE AS COOPERATIVAS ADQUIRAN UNHA IMPORTANCIA ESPECIAL ANTE OS RETOS DA GLOBALIZACIÓN En base a propostas xa adiantadas por Ekins e Newby (1998)	
MOTIVOS	COMO CONTRARESTAN ESTES EFECTOS AS COOPERATIVAS
1º. Os mercados globais non son quen de incluír a todos. Xera grandes diferenzas e grupos marxinais. 2º. A globalización xera distancias sociais e ambientais. 3º. Homoxeneización cultural, con perda de identidade e interese territorial. 4º. A tendencia á especialización e os cambios tan rápidos na tecnoloxía, nos sistemas de información, etc. fan as empresas máis vulnerables.	- A cooperativa combina a eficiencia coa racionalización dos recursos. - O compromiso dos socios, coas súas raíces locais, fai que se mobilicen a prol de obxectivos concretos e comúns. - Ante as continuas esixencias dos clientes, as ideas son o combustible da creatividade necesaria, polo que a cooperativa e a súa xestión participativa son caldo de cultivo para esa capacitación. - O seu tamaño reducido favorece a comunicación e o círculo de calidade. - Non existen os conflitos de interese, traballador-propietario. - Van ser entidades máis receptivas a coñecer as necesidades locais e as formas de xerar riqueza, ao tempo que se satisfán esas demandas.

Lembremos que as cooperativas, se precisan maior dimensión, terían como estratexia específica a intercooperación cooperativa, sen esquecer que como empresa poderían utilizar calquera tipo de estratexia para acadar un dimensionamento maior, xa sexa temporal ou permanente, unións temporais de empresas, convenios de colaboración, grupos de empresa, etc.

Se estamos a practicar unha dirección fundamentada nos principios cooperativos, ante distintas alternativas e en igualdade de condicións, elixiremos a intercooperación con outras entidades de economía social.

1.3.3. Estrutura empresarial. Factores diferenciadores para a xestión: a xestión cooperativa integral.

A dirección das empresas democráticas esixe unha profesionalización ampla que faga complice na súa xestión integral as/os socias/os, que instaure sistemas de participación, que promova a innovación e a aprendizaxe permanente, que xere espazos para a cooperación con outras empresas e coa sociedade, e que imponha como norma a calidade integral e a sustentabilidade.

Análise da realidade cooperativa, desde tres puntos de vista:

REALIDADE COOPERATIVA DESDE TRES PUNTOS DE VISTA:

A Cooperativa.
Unha realidade concreta para unha forma de dirección específica.

1. Desde o punto de vista xurídico. A cooperativa é unha empresa con personalidade xurídica propia, cun funcionamento definido arredor da lei de cooperativas de Galicia e dos estatutos. É unha entidade desde a que se pode desenvolver calquera tipo de actividade empresarial, ensino, mar, sanidade, crédito, vivendas, agrarias, servizos, etc. É unha empresa que lles imputa os resultados aos socios en función da actividade cooperativizada que realicen.
Directrices para a Dirección: Entidade con personalidade propia. Normas de aplicación: lexislación autonómica con competencias exclusivas; normativa interna, estatutos e regulamento de réxime interno aprobados na Asemblea. Esta normativa vai determinar en gran medida a **ESTRUTURA** organizativa e os fluxos internos de comunicación e relacións.

2. Desde o punto de vista ideolóxico. A cooperativa é unha sociedade de persoas fronte a unha sociedade de capital, prima o interese colectivo sobre o interese particular, é independente dos poderes públicos e segue unha xestión empresarial democrática baseada na participación.
Directrices para a Dirección: Entidade personalista, o poder determínalo o socio e non o seu capital, xestión participativa e democrática. A Dirección coordinará e dinamizará o modelo de xestión e participación acordado de forma colectiva. Modelo adaptado ás necesidades, obxectivos e natureza do proxecto cooperativo, desde a premisa dos principios cooperativos.

3. Desde o punto de vista do mercado, como empresa. A cooperativa é unha empresa que compite nas mesmas condicións ca o resto das empresas, polo que a Dirección tratará de implementar, a través dun proceso de dinamización colectiva e de aprendizaxe permanente, un equilibrio entre o carácter social, definido nos seus principios, e o seu carácter empresarial, definido polas condicións de eficiencia e de eficacia, impostas polo mercado.
Directrices para a Dirección: Empresa que participa no mercado en igualdade de condicións. Procurará un equilibrio entre o social e o empresarial en base á eficiencia e eficacia en todos os seus procesos. Buscarase capacidade competitiva, capacidade de adaptación e anticipación aos cambios.

Previo ao estudo dos distintos axentes que interveñen no desenvolvemento cotián das actividades empresariais, debemos salientar a importancia de que as relacións entre os distintos axentes se fundamenten en base ao binomio de “**gañar-gañar**”, pasando, claro está, porque previamente ambos os dous cedan algo. Esta estratexia de negociación continua e transparente é para a empresa garantía de futuro e permitirlle afrontar cun éxito maior os problemas relacionados co mercado: o crecemento, a innovación e mesmo o financiamento.

**Axentes que interveñen na actividade da cooperativa como empresa.
Na procura dun sistema de relacións en base ao binomio “gañar-gañar”.**

AXENTES DO CONTORNO EMPRESARIAL MÁIS INMEDIATO
Relacións coa cooperativa

Cientes: Axente económico, persoas ou entidades que van demandar os nosos servizos ou produtos, motivo que o converte no axente estrela. Debemos coñecer que necesidade se satisfai co noso produto ou servizo, o nivel de satisfacción, por que elixe á nosa empresa fronte ao resto da competencia, etc. É recomendable manter vínculos estreitos cos clientes máis esixentes e creativos.

Provedores Industrial, comerciante, profesional ou calquera outro axente económico que, a título oneroso ou cun fin comercial, nos proporciona bens ou servizos de maneira profesional e habitual, que logo a cooperativa incorpora ao seu proceso de produción directa ou indirectamente. Diferenciaremos os acredores que nos provén de servizos ou produtos auxiliares (unha asesoría, os subministradores de teléfono, luz e auga, ou os que nos venden a maquinaria, o mobiliario, material de oficina, etc.) e os provedores, que nos venderían servizos ou mercadorías que imos incorporar directamente ao proceso produtivo. Por exemplo, no caso dunha cooperativa de construción, serían provedores os que nos vendan o cemento, area, ladrillos, etc. Quizais estes segundos adquieren unha importancia maior porque poden condicionar a calidade dos nosos produtos ou servizos.

Administracións públicas. Tanto a Administración autonómica coma a local son determinantes, fundamentalmente por dous motivos: polas axudas ou subvencións que promovan e ás que a cooperativa se poida acoller; e pola normativa ou ordenanzas que desenvolven que condicionarán o funcionamento da empresa, por exemplo, en temas coma licenzas de apertura, horarios ao público...

Entidades financeiras. Bancos ou caixas de aforro que proporcionan recursos financeiros que a empresa precisa para lle facer fronte a unha serie de pagos. A empresa vese obrigada a acudir a estes axentes económicos, xa que o recursos propios da empresa ás veces non abundan. Na relación coas entidades financeiras, débense ter en conta as seguintes variables: o custos dos servizos, as garantías que nos requiren e a inmediatez na entrega.

Competencia. Empresas do contorno que lle ofrecen ao mercado os mesmos produtos ou servizos cá nosa empresa. Un coñecemento exhaustivo sobre estas empresas vai facilitar grandes vantaxes extratéxicas para a nosa cooperativa, xa que esta información pode facilitar que nos anticipemos oportunamente no desenvolvemento de accións que sexan consideradas polos clientes como vantaxes competitivas fronte aos demais competidores. Pola contra, tamén pode facilitar que se promovan por parte da dirección estratexias de colaboración no lanzamento de produtos onde se requida unir ambos os esforzos, na investigación, na compra de servizos para acadar economías de escala, etc.

Consumidores finais. Son as persoas ou entidades que satisfán unha necesidade cos produtos ou servizos que a nosa empresa produce e pon á súa disposición. Cómpre identificar e coñecer estes axentes económicos xa que ás veces non coinciden coa figura do cliente, senón que o anterior é un simple intermediario na cadea económica. As persoas consumidoras poden ser socias usuarias de cooperativas.

Traballadores. Axentes económicos importantes, xa que intervirán no proceso produtivo directamente. O éxito da empresa é en gran medida grazas ao grao de cohesión como equipo e ao compromiso cos obxectivos da cooperativa. Aquí englobaríamos os socios traballadores e os traballadores.

A sociedade . A sensibilidade ecosocial das cooperativas, o seu arraigo na comunidade, o seu carácter proactivo, etc. estimulan que a intercooperación con asociacións e outros movementos sociais sexa frecuente, mais é preciso crear e fortalecer espazos comúns de relación con estes e outros elementos da sociedade para a creación de redes que se convertan en axentes socioeconómicos transformadores.

Situados como empresa, analizaremos agora aspectos importantes da dirección cooperativa como é o mando e a dirección nas cooperativas, en termos tanto sociais coma empresariais, salientando a importancia da organización como unha necesidade de funcionamento.

Delegación social. A cooperativa debe elixir en asemblea xeral, de entre os socios, as persoas nas que se delega e ás que se lles confire o poder para que manden, dirixan e xestionen a empresa, isto é, falamos do Consello Reitor. A delegación concédelles a autoridade e a liberdade necesaria para realizar esas funcións, sen esquecer que a Asemblea ten a “responsabilidade final sobre o resultado das súas accións”.

A lei establece que o Consello Reitor responderá por actos deliberados e contrarios á Lei ou aos Estatutos, ou polos realizados sen a dilixencia requirida polo seu cargo e que lles causen dano aos socios ou a terceiros.

Póndonos negativos, aqueles acordos e decisións empresariais que tome o Consello Reitor e que supoñan un risco elevado para a viabilidade da cooperativa, serán responsabilidade de todos os socios, polo que convén telo claro, elixir as persoas máis capacitadas e, ademais, artellar un sistema de participación na estrutura social e empresarial que favoreza a actitude colaboradora de todas as socias co obxecto de evitar estas situacións.

Así mesmo, é importante saber delegar e ser consecuentes cos acordos que se adoptan. No momento no que eliximos o Consello Reitor, depositamos neles a confianza e entregámoslles o temón da empresa para que dirixan a cooperativa e se responsabilicen da execución das accións necesarias para acadar os obxectivos da empresa.

No seguinte cadro poderemos afondar nas características do Consello Reitor:

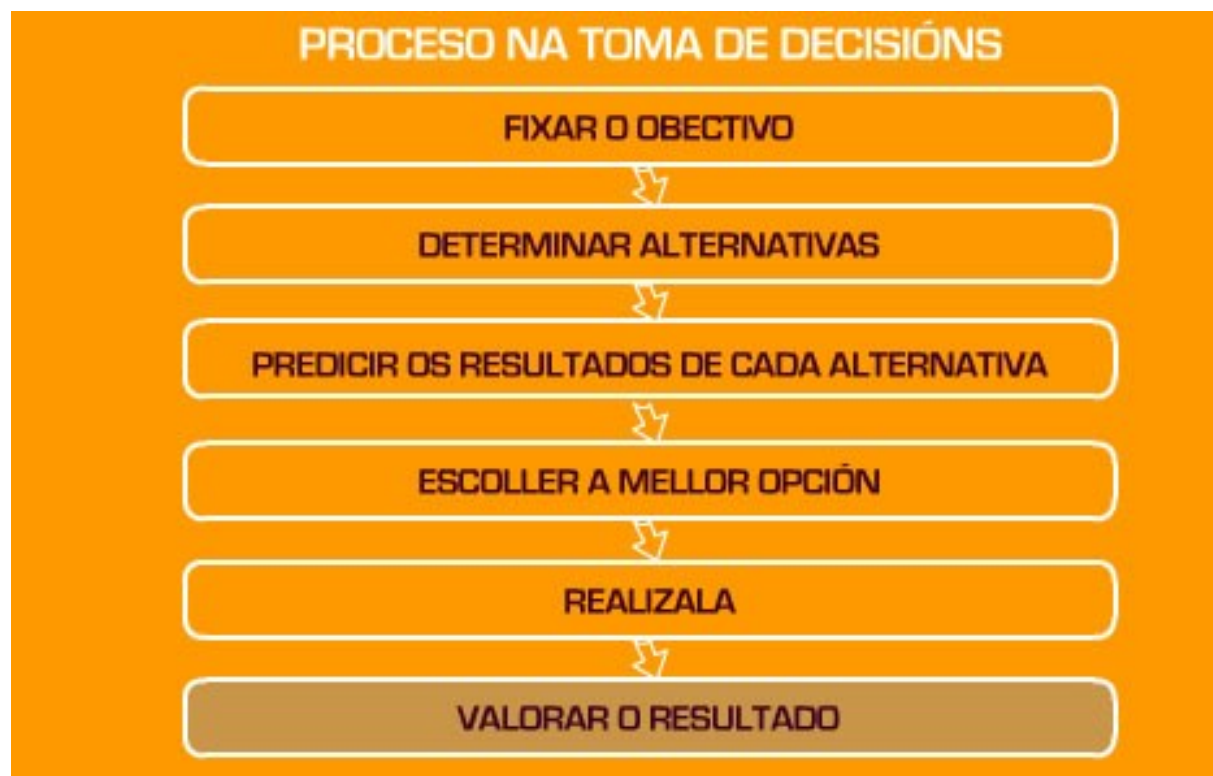
CARACTERÍSTICAS CONSELLO REITOR-ORGANO DE ADMINISTRACIÓN	
Funcións e competencias	- Gobernar. - Xestionar. - Representar a cooperativa.
Membros segundo a dimensión da cooperativa.	- No caso de cooperativas de máis de tres socios, presidente, vicepresidente e secretario. - No caso de cooperativas de menos de dez socios, pódese acordar a existencia dun administrador/a único/a. - No suposto de que sexan cooperativas de traballo asociado de menos de catro socios, poderán ter só presidenta/e e secretaria/o.
Responsabilidade	- Responderán solidariamente fronte á cooperativa, aos socios e a terceiros do dano causado por actos contrarios á lei, aos estatutos ou polos realizados sen a dilixencia coa que deben desempeñar o cargo, agás que salven o seu voto expresamente.
Elección, duración, cesamento e vacantes.	- Serán elixidos pola Asemblea Xeral de entre os socios en votación secreta polo maior número de votos. Se se prevé nos estatutos, ata un 25% do Consello Reitor poderán ser persoas non socias, pero nunca ostentar o cargo de presidente ou vicepresidente. - A duración no cargo será de entre dous e seis anos. - A renuncia ao cargo poderá ser aceptada polo Consello Reitor, e tamén pola Asemblea Xeral aínda que o asunto non conste na orde do día.

A posibilidade que considera a lei, permitindo que no Consello Reitor estean persoas non socias, responde á necesidade de profesionalizar a xestión empresarial das cooperativas. Se a dirección da cooperativa xestiona os aspectos sociais e a xestión corrente da actividade, podemos estar a falar de dirección centralizada ou, pola contra, descentralizada. No seguinte cadro amplíanse algunhas características segundo o estilo de dirección polo que opten as cooperativas.

ESTILOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL NAS COOPERATIVAS	
TIPO DE DIRECCIÓN	CARACTERÍSTICAS
DIRECCIÓN CENTRALIZADA. XESTIÓN SOCIAL E DA ACTIVIDADE EMPRESARIAL (Consello Reitor)	- Neste tipo de cooperativas a xestión tanto social coma empresarial recae sobre o Consello Reitor e, principalmente, na figura do/a presidente/a. - Xeralmente, este tipo de dirección estase a dar en cooperativas de menos de 15 persoas no cadro de persoal (xa sexan socios ou traballadores), e tamén nas cooperativas encadradas nas de consumo e servizo. - O/a presidente/a normalmente está liberado para realizar as funcións de xestión corrente da empresa coma, por exemplo, o control de clientes, provedores, persoal, almacén, cobros, pagamentos...
DIRECCIÓN DESCENTRALIZADA. XESTIÓN SOCIAL (Consello Reitor) CONTROL SOBRE A XESTIÓN DA ACTIVIDADE EMPRESARIAL (Consello Reitor) XESTIÓN DA ACTIVIDADE EMPRESARIAL (Xerencia externa)	- O obxecto deste tipo de dirección é maioritariamente a procura dunha maior profesionalización, xa sexa por cuestións de complexidade na xestión empresarial, planificación, ou por control, comercialización, compras, cobros, pagos, persoal, etc. - Este tipo de dirección dáse en cooperativas dunha dimensión determinada ou en cooperativas cunha actividade complexa que requiran dunha dirección especializada e cunha maior dedicación. - O Consello Reitor delega a xestión da actividade corrente en profesionais externos, que actuarán en calidade de xerentes. - O control sobre o traballo xerencial recae no Consello Reitor. - O Consello Reitor, por ter o mando da cooperativa, seguirá actuando como representante legal da cooperativa e realizando as funcións de tipo social: rendición de contas ante a Asemblea Xeral, xestión de conflitos entre socios, xestión de entrada e saída de socios, etc.

Con independencia do estilo de dirección, as persoas que teñen cargos de responsabilidade deben gardar cautela nas decisións que sexan transcendentais para a

cooperativa. Ademais, e dependendo da experiencia, dos coñecementos e mais da importancia da decisión, pódese valorar o sometemento desta ao seguinte proceso:



1.4. Funcións da Dirección na empresa cooperativa.

Neste tema tratamos de posicionar a Dirección da cooperativa nas funcións que pode ter que desenvolver no transcorrer corrente da empresa, sen entrar no seu desenvolvemento, nin nos coñecementos precisos para levalas a cabo; iso farémolo na seguinte unidade didáctica.

1.4.1. Liderar o proxecto cooperativo.

No eido cooperativo, o tema do liderado é un dos máis recorridos. Entendemos que algúns teóricos sospeitan de que as diferenzas das empresas autoxestionadas requiren, se cadra con maior urxencia, dun liderado.

Desde un punto de vista moi particular, o certo é que se en todas as empresas é desexable a figura dos directivos líderes, no cooperativismo aínda máis, xa que non existe unha xerarquía marcada como ocorre nas empresas capitalistas, que lles facilita o exercicio da autoridade e con iso o traballo da función xerencial, polo que a figura dos líderes na cooperativa adquire unha relevancia maior.

A presenza do líder pode facilitar a verdadeira participación e compromiso do resto dos socios co proxecto. Este debe procurar que a participación e o sentirse socio non se reduza á presenza nas asembleas, senón que debe ser a vantaxe competitiva que axude a cooperativa a medrar como empresa e a acadar os seus obxectivos. Falamos de implicación, traballo en equipo, formación e aprendizaxe continua, respectar as decisións da dirección, participar en círculos de mellora, facer chegar a dirección propostas, ideas, etc.

As funcións dos directivos como líderes poden ser, entre outras, as seguintes:

➤ ***Inspirar confianza.***

- Teñen clara a misión da cooperativa, comparten a cultura empresarial cooperativa e establecen canles para garantir a participación de todo o equipo humano. Promoverán e dirixirán a planificación estratéxica da empresa porque teñen coñecementos técnicos da actividade e de todos os procesos.
- Coñecen a normativa e as políticas da empresa cooperativa que condicionan a estrutura organizativa.
- Xeran responsabilidade e compromiso nos demais socios.
- Teñen bo criterio, tanto para asuntos técnicos coma de persoal porque xustifican e dan respostas e razóns ás súas decisións.

➤ ***Perseverar na consecución dos seus obxectivos.***

- Deseñan propostas, planifican, establecen obxectivos e sométenos ao debate e á aprobación en asemblea.
- Procuran melloras nos métodos para lograr os obxectivos.

- Dirixen, xestionan e toman decisións.
- ***Comunicar con efectividade.***
 - Explican os obxectivos e preséntanos de forma clara.
 - Escoitan activamente e promoven a participación, pondo en valor as achegas dos demais.
 - Desenvolven a creatividade.
- ***Comprender as persoas que forman parte do equipo humano. Socios e traballadores.***
 - Practican a empatía.
 - Primarán o ben do equipo, por riba do particular, sen que este se vexa prexudicado.
 - Procurarán solucións satisfactorias para ambas as partes en caso de conflito.
- ***Obrar con obxectividade, e actuar con firmeza e decisión.***
 - Non xulgaran emocións, senón condutas, procurando que as primeiras non inflúan nas súas.
 - Tomarán decisións en base a feitos.

Un apuntamento de interese a esta figura na empresa coopertativa é a súa temporalidade, que pode facer de motor nun tempo determinado, substituíble por outros, segundo a ocasión e os proxectos que se van desenvolver, e con autoridade lexitimada polo recoñecemento dos demais socios. O liderado é unha conduta aprendida e que calquera socio pode perfeccionar mediante o estudo e a aplicación axeitada.

1.4.2. Planificación e xestión económica e financeira da empresa.

As funcións da dirección da empresa, xa sexa realizada polo Consello Reitor ou pola Xerencia, ten como principal tarefa a coordinación, implementación e seguimento dos

obxectivos económicos e financeiros da cooperativa que, en termos xerais, foron aprobados na asemblea xeral ordinaria.

Estas funcións tradúcense fundamentalmente na planificación e control das vendas, dos gastos, dos investimentos e dos cobros e pagamentos.

Cando falamos de planificación e do control entendemos que, previo a establecer as previsións das distintas dimensións, analizamos a capacidade produtiva da nosa empresa e o mercado potencial - clientes, consumidores, empresas da competencia, etc.

A dirección da cooperativa tomará as decisións oportunas para conseguir os obxectivos, levando un seguimento rigoroso onde se analicen os porqués das desviacións, tanto positivas coma negativas.

De entre as funcións específicas da área económica-financeira, podemos salientar as seguintes:

Funcións da Dirección na planificación e xestión Económica-Financeira.

-Planificación e xestión económica.

- Seguimento da planificación e control dos obxectivos de produción, de compras, de gastos e de vendas.
- Análise e control da estrutura económica. Cadea de valor e rendibilidade económica.

-Planificación e xestión financeira.

- Control do orzamentario e de tesourería.
- Análise, xestión e control da estrutura financeira e da rendibilidade financeira.

1.4.3. Planificación e xestión comercial. Márketing.

Nesta área encádranse as funcións de dirección e xestión que requira o control dos procesos produtivos e de comercialización, chegada das materias primas á empresa, a transformación dos produtos ou servizos determinados, imaxe da empresa, atracción dos clientes, vendas, servizos posvenda, etc.

De entre as funcións específicas da área económica-financeira, podemos salientar as seguintes:

Funcións da Dirección na planificación e xestión comercial

- Análise e control da actividade da cooperativa.
 - Descrición da actividade.
 - Descrición e control do mercado.
 - Descrición dos aspectos diferenciadores, innovadores e posicionamento da cooperativa no mercado e control no tempo deste posicionamento.
- Análise e control dos produtos ou servizos da cooperativa.
 - Definición das liñas de produtos.
 - Definición dos procesos.
 - Análise da rendibilidade de cada produto.
 - Política de prezos.
 - Análise do custo por produto.
 - Establecemento de marxes.
- Análise e control dos clientes.
 - Identificar e analizar os clientes.
 - Implementación e control sobre as estratexias de comunicación.
- Identificación e análise da competencia.
- Identificación e análise dos colaboradores.
- Xestión da imaxe corporativa.
- Xestión da capacidade de innovación, mellora continua.

1.4.4. Planificación e xestión social. O equipo humano nas cooperativas, selección, delegar, dirección, comunicación, motivación e xestión de conflitos.

Como xa adiantabamos noutros apartados, dirixir unha empresa cooperativa significa ter en conta que a soberanía descansa nas persoas socias, feito que non pasa na empresas capitalistas xa que nestas a soberanía vén determinada polo capital. Este feito vai determinar tanto os estilos de dirección coma as súas funcións.

A eficacia na execución das funcións desta área virán determinadas en gran medida polo bo manexo das relacións interpersoais, xa sexan formais ou informais, o que se entende por habilidades sociais. É aquí onde o Estilo de Dirección realmente vai adquirir relevancia.

Sen entrar no seu desenvolvemento, nesta área poderíamos encadrar as seguintes funcións:

Funcións da Dirección na xestión social. O equipo humano nas cooperativas.

- Dirixir e crear equipo.

Deseño da organización.

Necesidades de persoal.

Procedementos de selección de persoas

- Promover e xestionar a participación.

Social.

De traballo.

- Motivar:

Avaliar o desempeño.

Plans de carreira/postos.

Recoñecemento. Retributivo e non retributivo.

- Deseñar a unidade de mando:

Delegación.

- Xestión dos Conflitos.

Sociais.

De Traballo.

Negociación.

- Xestión do Coñecemento.

Xestión da comunicación.

Quedamos pois baixo o influxo da reflexión, tratando de conciliar a figura da dirección empresarial cos requirimentos da empresa cooperativa. No seguinte tema invítasenos a fortalecer os coñecementos e as habilidades para desenvolver estas funcións.

1.5. Resumo e esquemas.

Para os socios de cooperativas, e se cadra con maior interese para a dirección destas empresas, co obxecto de facilitarlles a estes últimos a realización das súas funcións e fortalecer así as súas habelencias en planificación e xestión, nesta unidade didáctica faise un pequeno percorrido polo contorno empresarial, polos retos empresariais que deben asumir, polas diferenzas que estas empresas fan configurar un estilo de dirección empresarial propio. Faise tamén unha última parada nas funcións específicas de dirección e xestión empresarial cooperativa, cunha paréntese especial no papel do liderado nas cooperativas.

En resumo, segundo o estudado nesta unidade didáctica, estaríamos en disposición de responder ás seguintes cuestións:

Que contorno empresarial se ten que compartir?

Aquí salientaremos dous aspectos: o primeiro, as tendencias que está a marcar Europa e que definen un modelo de empresa novo; en segundo lugar, e non por iso menos importante, o efecto da globalización, a apertura de mercados e as novas tecnoloxías.

Desde Europa propóñense modelos de empresa máis comprometidos coa sociedade e que respondan con intercambios baseados en principios éticos.

- Falamos pois dun modelo europeo de empresa que propón unha construción do tecido empresarial fundamentado nas relacións máis transparentes, máis centradas nas demandas reais do mercado, na creación de riqueza e na xeración de valor engadido e valor social, cunha clara vocación de contribuír á sustentabilidade con responsabilidade co medio.
- Tendencias que marcan o camiño por seguir no futuro, que corrobora que as cooperativas están no bo camiño, pero sen esquecer que a realidade máis inmediata enfronta as empresas:
 - Co efecto da globalización, como incremento e apertura dos mercados.
 - Coas novas tecnolóxicas e o seu efecto nas estruturas organizativas.

- Coa deslocalización dos sistemas industriais, a externalización de moitas funcións da empresa capitalista e da Administración Pública.
- Coa aparición de sectores de actividade novos e novas necesidades sociais vinculadas aos servizos, o pulo do compoñente intelectual no proceso produtivo.
- Coa centralización do poder no sistema financeiro.
- E con que todos estes cambios se suceden de forma moi rápida.

Por que a Dirección nas empresas cooperativas é diferente?

Co obxecto de nos situar na realidade cooperativa, e fundamentalmente naqueles aspectos que determinan unha dirección empresarial específica para empresas participativas e democráticas, analizaremos a realidade cooperativa segundo tres puntos de vista:

1. **Desde o punto de vista xurídico.** *Directrices para a dirección:* Entidade con personalidade propia. Normas de aplicación: lexislación autonómica con competencias exclusivas; normativa interna, Estatutos e regulamento de réxime interno aprobados en asemblea. Esta normativa vai determinar en gran medida a estrutura organizativa e os fluxos internos de comunicación e relacións.
2. **Desde o punto de vista ideolóxico.** *Directrices para a dirección:* Entidade personalista, o poder determíno o socio, non o seu capital, xestión participativa e democrática. A dirección coordinará e dinamizará o modelo de xestión e participación acordado de forma colectiva. Modelo adaptado ás necesidades, obxectivos e natureza do proxecto cooperativo, desde a premisa dos principios cooperativos.
3. **Desde o punto de vista do mercado, como empresa.** *Directrices para a dirección:* Empresa que participa no mercado en igualdade de condicións, procurará un equilibrio entre o social e o empresarial en base á eficiencia e á eficacia en todos os seus procesos. Procurarase capacidade competitiva, capacidade de adaptación e anticipación aos cambios.

Existe a figura de líder nas cooperativas? Debe existir?

Coincidimos en que as persoas que dirixen unha empresa deben ter as actitudes e aptitudes necesarias para asumir as funcións que este cargo supón pero, ademais, cando se trata dunha cooperativa, entendemos que sería moi positivo que estas persoas sexan recoñecidas por todo o equipo humano como líderes.

Na cooperativas, a figura do líder adquire unha meirande relevancia e vai ser a presenza dun claro liderado a que pode facilitar a verdadeira participación e compromiso do resto dos socios co proxecto. Un liderado que tentará que a participación e o sentir de ser socio non se reduza á presenza nas asembleas, senón que debe ser a vantaxe competitiva que lle axude á cooperativa a medrar como empresa e a acadar os seus obxectivos. Falamos de implicación, traballo en equipo, formación e aprendizaxe continua, respectar as decisións da dirección, participar en círculos de mellora, facer chegar a dirección propostas, ideas, etc.

Ademais, estas persoas que temporalmente exerzan a dirección e o liderado nas cooperativas deben, entre outras funcións, realizar as seguintes:

- *Inspira confianza.*
- *Persevera na consecución dos seus obxectivos.*
- *Comunica con efectividade.*
- *Comprender as persoas que forman parte do equipo humano. Socios e traballadores.*
- *Obrar con obxectividade, actuar con firmeza e decisión.*

Cales son as funcións do equipo directivo nas cooperativas?

Nesta unidade establecemos tres áreas fundamentais nas que a Dirección debe actuar.

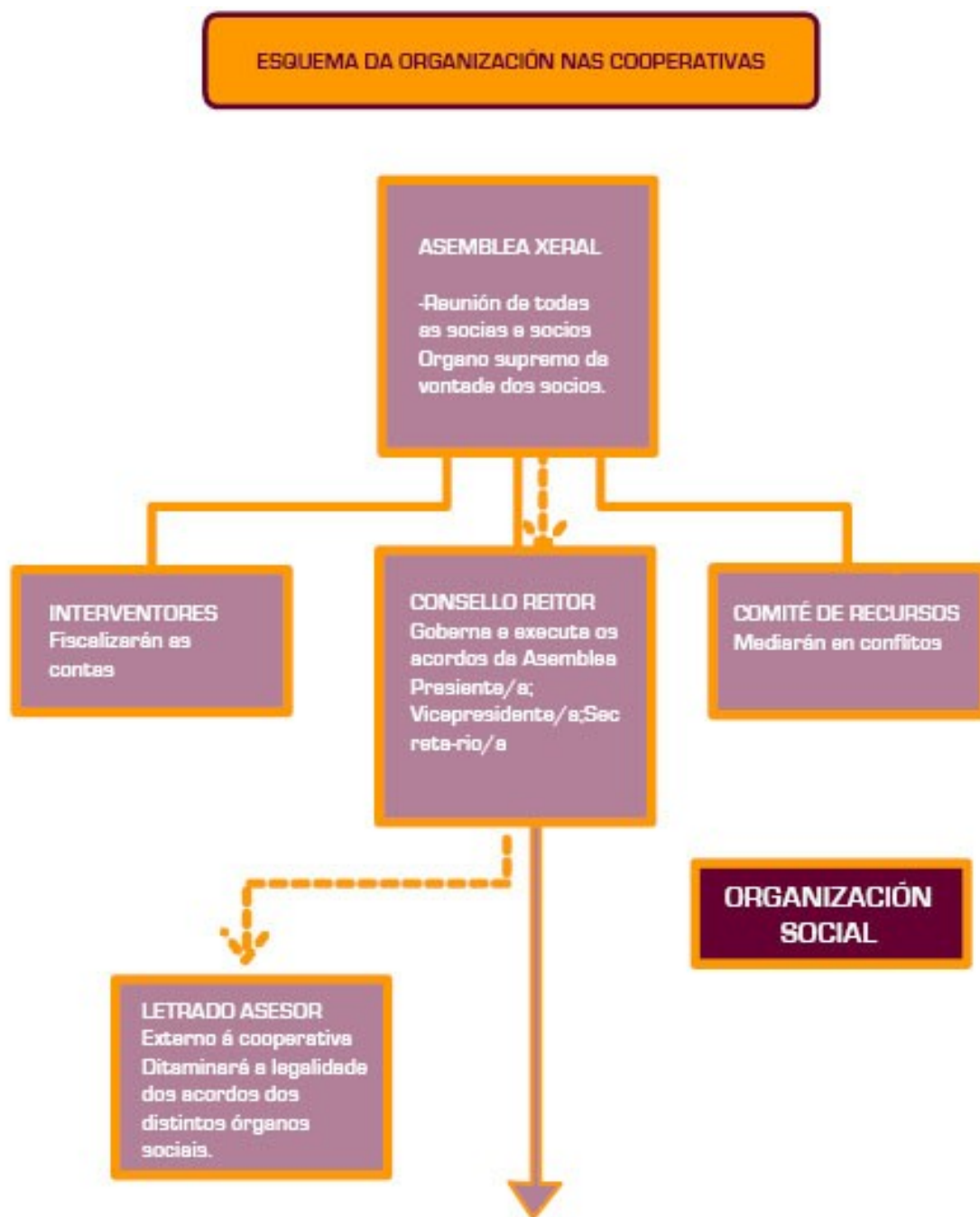
Resumo das funcións da Dirección na planificación e xestión económica-financeira
<u>Planificación e xestión económica.</u>
<u>Planificación e xestión financeira.</u>

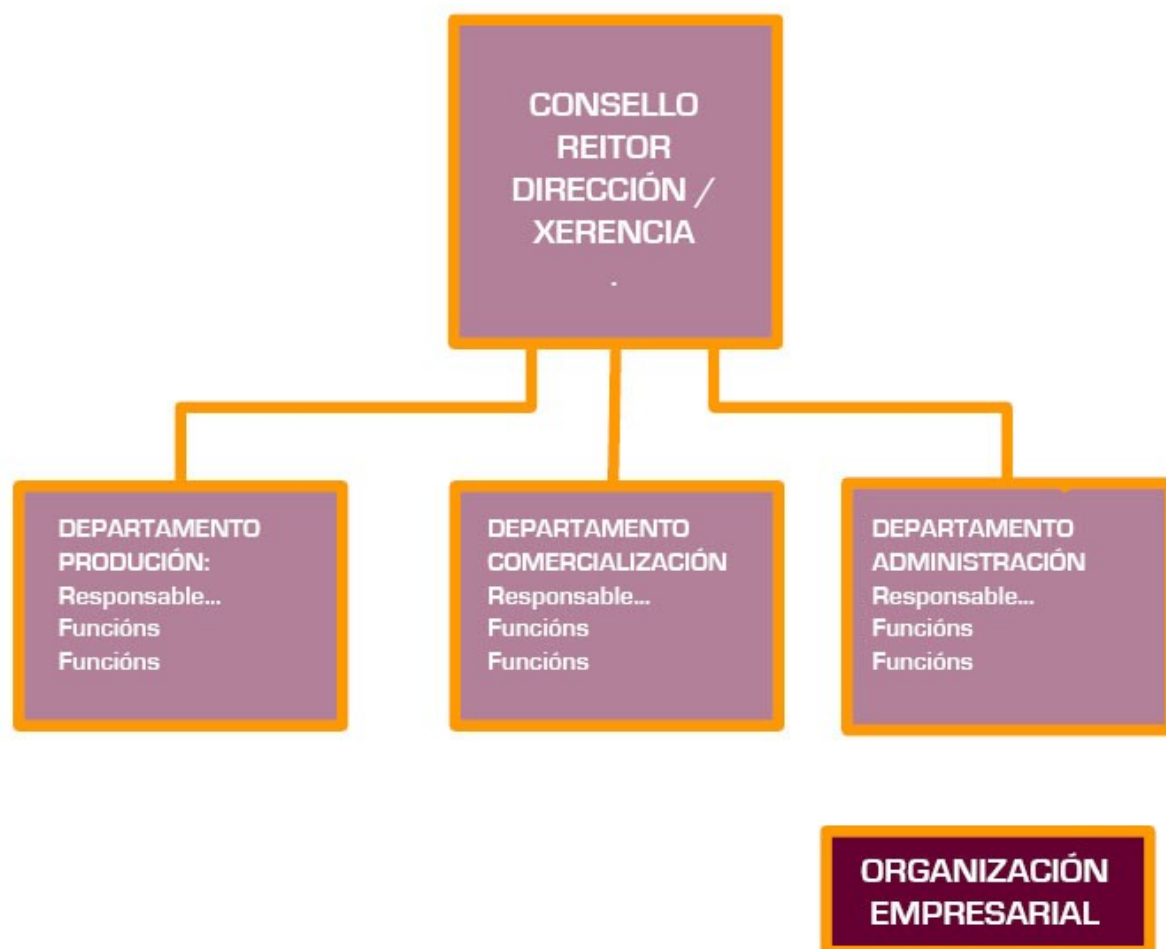
Resumo das funcións da Dirección na planificación e xestión comercial

Análise e control da actividade da cooperativa.
Análise e control dos produtos ou servizos da cooperativa.
Análise e control dos clientes.
Identificación e análise da competencia.
Identificación e análise dos colaboradores.
Xestión da imaxe corporativa.
Xestión da capacidade de innovación, mellora continua.

Resumo das funcións da Dirección na xestión social. O equipo humano nas cooperativas.

Dirixir e crear equipo.
Promover e xestionar a participación.
Motivar:
Deseñar a unidade de mando:
Xestión dos conflitos.
Xestión do coñecemento.





CAPACIDADES E CALIDADES DE LIDERADO DO CONSELLO REITOR/XERENCIA

- Capacidade de representación (Presidente).
- Capacidade de organización.
- Capacidade técnica. Coñecemento profesional da actividade da empresa.
- Visión de futuro.
- Iniciativa.
- Visión global.
- Autocrítica e reflexión.
- Don de xentes.
- Polivalencia
- Traballo en equipo, comprensión e negociación
- Capacidade de traballo e motivación.
- Visión global da empresa. Análise de relacións internas e capacidade de - análise das relacións externas da empresa co contorno.
- Responsabilidade.
- Honestidade
- Perseverancia
- Creatividade
- Identificarse coa empresa e coa cultura cooperativa.
- Saber levar as reunións.
- Capacidade para resolver conflitos.
- Capacidade para tomar decisións.
- Predisposición á aprendizaxe e formación continua.
- Coñecementos de lexislación e de xestión empresarial.

1.6. Glosario

Acordo. A aceptación e o compromiso de realizar unhas tarefas ou unhas condutas determinadas, por exemplo, acordar en asemblea achegar un capital obrigatorio determinado, acordar lanzar un produto novo ao mercado... En toda empresa, e con independencia da importancia dos acordos, en termos organizativos débense establecer os distintos responsables de asegurarse de que os acordos se executen.

Asemblea Xeral. Órgano supremo de expresión da vontade social da cooperativa. É a reunión dos socios constituída co obxecto de deliberar sobre a política xeral da cooperativa e adoptar acordos que logo executará o Consello Reitor.

Axentes. Son as persoas ou entidades coas que a cooperativa establece relacións continuas dentro do desenvolvemento diario da súa actividade, de aí tamén que poidamos establecer distintas categorías entre os diferentes axentes: polo grao de compromiso coa empresa, socios e non socios; pola súa vinculación interna, traballadores, pola externa, clientes, provedores, administracións públicas...; por pertencer ou non ao proceso produtivo, empresas da competencia, etc.

Balance e viabilidade social. No balance social terase en conta a análise do cumprimento dos principios e o compromiso coa misión da empresa.

Beneficio e rendibilidade económica. Informaranos sobre a eficacia da cooperativa relacionada cos beneficios que se acaden, é dicir, a cooperativa será rendible economicamente e conseguirá beneficios cando os seus ingresos sexan superiores aos gastos.

Cadea de valor. A cadea de valor é esencialmente unha forma de análise da actividade empresarial mediante a que descompoñemos unha empresa nas súas partes constitutivas, en termos de procesos, procurando identificar fontes de vantaxe competitiva naquelas actividades xeradoras de valor. Esa vantaxe competitiva lógrase cando a cooperativa desenvolve e integra as actividades da súa cadea de valor da maneira menos custosa e

mellor diferenciada ca os seus rivais, por iso a cadea de valor na cooperativa está conformada por todas as actividades xeradoras de valor engadido.

Calidade. Propiedade ou conxunto de características dun produto ou servizo que o dotan dunha vantaxe competitiva fronte aos da competencia.

Capital variable. As cooperativas defínense como empresas de capital variable, pola aplicación do principio de libre adhesión e baixa voluntaria, situación que somete o capital da empresa a unha variabilidade positiva ou negativa en función das altas ou baixas de socios sen que, en caso ningún, estea por debaixo do capital social mínimo establecido nos estatutos. Do mesmo xeito, este non será inferior a tres mil seis euros.

Comite de Recursos. Órgano voluntario para as cooperativas que ten como función básica mediar nos conflitos sociais entre o Consello Reitor e os socios, nos casos de expulsión, sancións, etc.

Consello Reitor. Órgano social das cooperativas no que se delega o mando e que representa e xestiona a cooperativa.

Consenso. Tomar acordos por consenso vai significar que todas as partes estarán satisfeitas na súa xusta medida. Sempre serán os acordos máis satisfactorios para a cooperativa.

Cooperativa. Tal e como a define a Lei galega de cooperativas “é unha sociedade de capital variable que, con estrutura e xestión democrática, en réxime de libre adhesión e baixa voluntaria, desenvolve unha empresa de propiedade conxunta, a través do exercicio de actividades socioeconómicas, para prestar servizos e para satisfacer necesidades e aspiracións dos seus socios, e en interese pola comunidade, mediante a participación activa deles, distribuíndo os resultados en función da actividade cooperativizada”.

Cooperativa de crédito. Aquela cooperativa que ten por obxecto servir ás necesidades financeiras activas e pasivas dos seus socios e de terceiros, mediante o exercicio das actividades e dos servizos propios das entidades de crédito.

Cultura empresarial. Vai ser o que identifica a maneira de ser dunha empresa e maniféstase nas formas de actuación ante os problemas e oportunidades de xestión e adaptación aos cambios e requirimentos de orde exterior e interior, que son interiorizados na maneira de crenzas e talentos colectivos que se trasmiten e se lles ensinan aos novos membros como unha maneira de pensar, vivir e actuar.

Delegar. Confiar noutros unhas funcións determinadas. No caso das cooperativas poderíamos estar a falar de dous tipos de delegación, delegación social e de traballo. Na social, teríamos como exemplo o Consello Reitor, persoas nas que o resto dos socios delega o mando por un período determinado. En termos empresariais, debemos ser conscientes de que os contornos competitivos actuais nos que se desenvolven as organizacións obrigan a estas a flexibilizar as estruturas e é por isto que aprender a delegar se está a converter nun reto directivo.

Demanda. Cantidade de bens e servizos que os axentes económicos desexan e poden comprar a un prezo dado nun período determinado. En teoría, a demanda e a oferta son os dous compoñentes básicos que fixan o prezo dos bens e servizos.

Eficacia. É facer ben o que se ten que facer, xa sexa produto ou servizo, e acadar a maior calidade e satisfacción dos clientes e socios.

Eficiencia. É conseguir os obxectivos previstos pola organización (económicos, sociais, ambientais, laborais, políticos) a un custo menor.

Empresa democrática. Empresa na que os socios exercen unha participación real, mediante a adopción de acordos que, de non poder adoptarse por consenso, se adoptarán por maioría de votos.

Empresa. Defínese como a entidade conformada por persoas, bens materiais e recursos técnicos e financeiros. Todo isto permite dedicarse á produción, transformación e venda de produtos e/ou servizos, para satisfacer as aspiracións dos seus socios e traballadores, e da sociedade na que actúa.

Empresaria. Aquela persoa que desenvolve a súa iniciativa empresarial mediante a xestión e o control dunha empresa.

Estatutos. Norma interna de cumprimento obrigado que ten un contido mínimo que vén establecido por lei; calquera modificación ou ampliación debe ser elevada a público perante notario.

Globalización. Pódese entender como o proceso polo que a crecente comunicación e interdependencia entre os distintos países do mundo unifica mercados, sociedades e culturas. Así, os modos de produción e os movementos de capital configúranse a escala mundial, polo que a competencia das empresas se configura a maior escala.

Indelegable. Isto significa que, segundo a lei, existen competencias ou funcións de órganos sociais concretos e que só poden ser tratados aí.

Intercooperación. Baseado no principio de cooperación entre cooperativas, neste suposto faise un fincapé especial na cooperación sectorial co obxecto de procurar sinerxías a nivel político e económico. Podemos falar de cooperativas de segundo grao, cooperativas de servizo formadas por outras cooperativas, etc.

Interventor. Órgano que fiscaliza as contas da cooperativa e que controla a xestión do Consello Reitor. Entre outras funcións, emite un informe de censura das contas, sempre antes de que estas sexan aprobadas pola Asemblea Xeral.

Lei galega de cooperativas. Marco legal propio para as cooperativas galegas mediante a Lei 5/1998, do 18 de decembro.

Letrado asesor. Profesional independente que ten como función básica ditaminar que todos os acordos dos distintos órganos se tomen dentro da legalidade vixente.

Liderar. Liderar é saber a onde se quere chegar e ser quen de transmitirllo ó equipo. Se se quere que todos dean o mellor de si, a parte emocional non se pode deixar de lado. Nas cooperativas o liderado debe ser democrático, temporal e policéntrico. Ademais, o liderado non é algo místico que unha persoa posúe e outra non, senón unha conduta aprendida

que calquera pode perfeccionar a través do estudo e da aplicación acaída. As socias líderes deben ser condutoras (influír nas persoas con ideas) e non paternalistas.

Organigrama. Representación gráfica da estrutura e dos postos de traballo necesarios nunha empresa.

Papel. A función que vai desempeñar unha persoa dentro dunha cooperativa. No caso destas, unha persoa pode desempeñar dous papeis, un como traballador ou usuario, e outro como empresario/socio cooperativista.

Planeamento/Plan de empresa. Estudo descritivo e cuantificado de todos os aspectos da empresa, cunha previsión media de cinco anos, onde se prevé o estado da cooperativa, se establece a misión da empresa, se concretan os obxectivos e se deciden as estratexias ou os camiños por seguir para acadar os obxectivos. Na súa elaboración deberán intervir e colaborar todos os socios promotores, para conseguir así un maior compromiso coa súa execución.

Principios cooperativos. Son os fundamentos teóricos que establecen as pautas de actuación das empresas cooperativas.

Profesionalización. Cando falamos de profesionalización estámonos a referir a que calquera posto ou cargo nunha empresa debe estar asumido por persoas dotadas dos coñecementos e experiencia requiridas para o seu bo desenvolvemento, e, de non ser así, deberíanse establecer unhas estratexias formativas co obxecto de mellorar a situación.

Prospectiva. É unha [disciplina](#) e un conxunto de [metodoloxías](#) orientadas á previsión do [futuro](#). Basicamente, trátase de imaxinar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, co motivo de determinar a súa probabilidade, co fin último de planificar as accións necesarias para evitar ou acelerar a súa ocorrencia, dependendo do efecto que estes futuros poidan ter na cooperativa. Tamén se entende no eido cooperativo como unha actitude ante o futuro, actitude proactiva.

Regulamento de réxime interno. Normas internas e de cumprimento obrigado. Os contidos mínimos tamén veñen establecidos por lei, como é a organización básica do traballo. Estas normas están pensadas para ofrecer unha meirande adaptación ao funcionamento cotián da empresa, xa que establecerán horarios, salarios, quendas, vacacións, excedencias,

formación, etc. As súas ampliacións ou modificacións non teñen que ser elevadas ao público, pero si deben ser adoptadas en asemblea.

Responsable. Característica entendida como a condición que sitúa a persoa como coñecedora de que debe asumir as consecuencias últimas do seu cargo ou posto.

Responsables solidarios. No caso das cooperativas, os membros do Consello Reitor son responsables solidarios, o que significa que todos serán igualmente responsables das consecuencias dos acordos que tomen, agás que algún membro fixese mención en acta do seu desacordo.

Sección de crédito. As cooperativas de calquera clase, agás as de crédito, poderán ter sección de crédito. As seccións de crédito, sen personalidade xurídica propia, poderán desenvolver actividades e prestar servizos financeiros de activo e de pasivo exclusivamente con socios da cooperativa ou con esta, en calidade de intermediarios financeiros, sen prexuízo de poder rendibilizar os seus depósitos ou os seus excedentes de tesourería en cooperativas de crédito, bancos ou caixas, sempre e cando o depósito realizado reúna os requisitos de seguridade e liquidez.

Sinerxía. É o efecto positivo que se consegue co traballo en equipo, polo que entendemos que as forzas de varias persoas ou empresas unidas a prol dun obxectivo conseguirán máis ca se esas mesmas forzas intentan conseguilo por separado, o que se coñece como a UNIÓN FAI A FORZA.

Sociedades de garantía recíproca. Son entidades financeiras constituídas por pequenos e medianos empresarios (PEMEs), co fin de facilitar o acceso ao crédito e mellorar as súas condicións xerais de financiamento. Para acadar estes obxectivos, as S.G.R. desenvolven un conxunto de funcións que se poden resumir en: garantías e avais, negociación de liñas financeiras, canalización e tramitación de subvencións, información e asesoramento financeiro. Sociedades destas características poden ser SOGARPO, SODIGA...

Solidariedade. Práctica de axuda mutua. Nas relacións internas da cooperativa pódese traducir en decisión coma na entrada dun socio novo, conceder permisos extras, cambio de quendas a persoal da empresas por motivos persoais, todas elas sen que supoñan pór en risco a cooperativa.

UTES (Unión temporal de empresas). É un sistema de colaboración temporal entre empresas e profesionais que acordan desenvolver ou executar unha obra determinada.

Xerarquía normativa. Indícanos que ningunha norma de rango inferior pode contradicir ou ir en contra dunhas de rango superior; se fose así, esa norma sería nula de pleno dereito.

Xerarquía. Organización como estrutura que orixina a necesidade de establecer distintos niveis de autoridade, responsabilidade e poder dentro da empresa.

1.7. Recursos

Ligazóns:

www.sociedad-cooperativa.com (Revista de Economía Social).
www.elkarlan.coop (Sociedade para a promoción de cooperativas)
www.eixo.info (Unión de Cooperativas de Traballo Asociado)
www.sinerxia.org (Fed. Cooperativas de Galiza)
www.ucetag.org (Unión Coop. Ensino Galiza)
www.eixo.info (Unión Coop. Traballo Galiza)
www.consumocooperativo.org (Coop. de Consumo Galiza)
www.agaca.coop (Unión Coop. Agrarias Galiza)
www.ugacota.org (Unión Coop. Traballo Galiza)
www.cooperativasdegalicia.com (Consello Galego de Cooperativas)
www.nexusrede.org (Proxecto EQUAL-NEXUS REDE)
www.cepes.es (Confederación Emp. Economía Social España)

Para poder ver as ligazóns precisas de conexión á internet

Bibliografía:

- Plan Estratéxico para o Cooperativismo. Consello Galego de Cooperativas · Xunta de Galicia.
- Orde Eco-3614-2003, do 16 de decembro. Normas sobre os aspectos contables das sociedades cooperativas.
- Lei 20/1990, do 19 de decembro, sobre réxime fiscal das cooperativas.
- Libro verde. O espírito empresarial en Europa. Bruselas, Comisión das comunidades europeas 2002.
- Eduardo Andreu Alabarta. "Como gestionar una pyme mediante el cuadro de mando" Ed. ESIC. Madrid, 2007.
- Juan Carlos Cubeiro. "Leonardo Da Vinci y su código para el Liderazgo. Cómo el entorno propicia la genialidad". Ed. PEARSON. Madrid, 2007.
- Matilde Alonso Pérez. "Pensamiento Económico y Economía Social". Ed. TIRANT LO BLANCH. Valencia, 1999.
- Sara Helena Otal Franco. "Simulación Financiera con delta Simul-e". Ed. DIAZ DE SANTOS. Madrid, 2006.
- Luis Puchol "El Libro de las Habilidades Directivas". Ed. DIAZ DE SANTOS. 2006.
- VV.AA. Economía da autoxestión. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº12 xullo-decembro 1995. APES. Vigo, 1995.
- VV.AA. 1º Congreso da Federación de Cooperativas SINERXIA. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº 17 xaneiro-xuño 1998. APES. Vigo, 1998.

- Santos Castroviejo, Iago. Aproximación á Economía Social en Galicia. Ed. Cooperativa de Editores Galegos e APES. Vigo, 1994
- Tato Plaza, Anxo. A Lei de Cooperativas e a súa incidencia nas cooperativas de ensino. Ed. UCETAG. Pontevedra, 1999.
- Fernández Steinko, A. e Lacalle, D. Sobre la democracia económica : La democracia en la empresa. Ed. El Viejo Topo. Barcelona, 2001
- Gil de San Vicente, Iñaki : Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista. Inédito. 2002 (na internet en www.rebellion.org)
- UCETAG. Autoxestión Cooperativa. Manual sobre sociedades cooperativas. UCETAG, Pontevedra, 2006.
- Gago Conde, Constantino. (coord.). Ideas cooperativas en acción. Xedega, S.Coop. Galega (Ed.), Vigo, 2005.
- Gago Conde, Constantino e Pereira Rodríguez, Maxi. Xente Nova e Cooperativas. Alternativa de autoemprego colectivo. Xunta de Galicia (Ed.), Vigo, 2005.
- Xunta de Galicia. Sociedades cooperativas galegas. Normativa Autonómica. Consellería de Xustiza, Interior e Relacións Laborais, Dirección Xeral de Relacións Laborais. 2002.
- VV.AA., Investigación Acción Participativa (IAP) nas cooperativas. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº 19 xaneiro-xuño 1999. APES. Vigo, 1999
- VV.AA., Manual de Boas Prácticas para a Xestión Cooperativa, AGACA (Ed.), Compostela, 2004.
- VV.AA., Economía Social y Género, nº50 Novembro 2004. CIRIEC España. Valencia, 2004.
- Grupo La Veloz Cooperativa : Democratizando la economía. Colección Trabajo y Colectividad. Zaragoza. 2003
- Cembranos, F. e Medina, José A. : Grupos inteligentes. Teoría y práctica
- García Delgado, José Luis (Dir.), Las Cuentas de la Economía Social : El Tercer Sector en España. Civitas Editorial. Madrid. 2004
- VV.AA., Fiscalidad y economía social. Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, nº 23 outubro 1996. CIRIEC ESPAÑA. Valencia, 1996
- Juliá Igual, J.F. e Server Izquierdo, R.J. Manual de Fiscalidad de Cooperativas. Ed. Pirámide S.A., Madrid, 1991
- Ballesteros, Carlos; Del Río, Enrique y REAS, La Auditoria Social y la Economía Solidaria. Fundación Deixalles(Ed.). Palma de Mallorca, 2004.
- Kasmir, Sharryn : El mito de Mondragón. Ed. Txalaparta. Nafarroa. 1999
- AGACA. Impulso de Novos Proxectos Cooperativos. Guía de recursos para a creación de cooperativas. Proxecto Espadelada (Ed).2004
- AGACA. Impulso de Novos Proxectos Cooperativos. Guía de casos. Proxecto Espadelada (Ed).2004
- Lorenzo Vila, Ana; Martínez López, Miguel, " Autoxestión Cooperativa. Manual de organización e participación en sociedades cooperativas" . Federación de Cooperativas SINERXIA (Inédito). (1996).
- Lorenzo Vila, Ana; Martínez López, Miguel, "Asembleas e xuntanzas. Metodoloxías de autoorganización". Asociación Para a Economía Social (APES) (Ed.) (1998).
- VV.AA., "Gobierno, Democracia y Directivos en las empresas cooperativas" . Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa nº 48. Ciriec España (2004).

- VV.AA., " La empresa participativa". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa nº 40. Ciriec España (2002).
- VV.AA., " La Dirección Creativa: Un modelo de gestión profesional". VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECOE). Euskadiko Irakaskuntza Kooperatiben Federazioa (Ed.) (1997).
- Garcia, Jordi; Via, Jordi; Xirinacs, Lluís M., " La dimensión cooperativa" . Icaria Editorial. 2006
- Vilert, Arcadi, " La autogestión cooperativa hoy". Fundació Ventosa i Roig (1989).
- Torres Laña, César (Coord.), "Democratizando la economía. Diez años de experiencias del Grupo La Veloz Cooperativa". Grupo La Veloz S.Coop.(Ed.) (2003).
- Sanchis Palacio, Joan Ramón, " Dirección estratégica de empresas cooperativas". Promolibro Editorial (2000).
- FEVECTA, "Coopexcel : Una visión europea del éxito del cooperativismo de trabajo asociado". Fevecta (Ed.) (1997)
- Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos, " Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado". Ciriec (Ed). 1998
- VV.AA., "Cooperativismo y participación en la gestión empresarial en el siglo XXI". Simposium Internacional de MCC. Mondragón Corporación Cooperativa (Ed). (1997)
- Cembranos, Fernando; Medina, José Angel, " Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo". Popular Editorial (2003).
- VV.AA. " Negociación y resolución de conflictos". Deusto Ed. (2001)
- Cortina, Adela, " Ética de la empresa". Trotta Editorial. 1994
- Vázquez, Alfonso, "La imaginación estratégica". Granica Editorial. 2000
- Vázquez, Alfonso, " Retando al futuro: Un modelo de transformación empresarial". Díaz de Santos Editorial (2001)
- Stewart, Thomas A. , " La nueva riqueza de las organizaciones : El capital intelectual " . Granica Editorial (1997)
- Sanz, Demetrio; Cabanelas Omil, José, " Cooperar para competir con éxito". Pirámide Editorial (1997)
- VV.AA., "Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual". Ediciones del Bronce (1998)
- VV.AA., "Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa". Díaz de Santos Editorial (1995).
- Gasalla, José María, " La nueva dirección de personas". Pirámide Editorial (2006)
- Quijano, Santiago, " Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Auditoría del Sistema Humano". Icaria Editorial (2006).
- Koenes, Avelina (Dir), "La fórmula del servicio excelente". Díaz de Santos Editorial (1995)
- Peters Thomas J.; Waterman Jr., Robert H., "En busca de la excelencia". Folio Editorial (1994)
- Cubedo Tortonda, Manuel, " La contabilidad de las empresas cooperativas. Adaptada a la Orden ECO 3614/2003". Ciriec España (2004).

UNIDADE DIDÁCTICA 2: A Dirección nas empresas Cooperativas.

2.1. Obxectivos

- Dotar o equipo directivo dos coñecementos para a xestión empresarial na cooperativa.
- Coñecer a especificidade contable nas cooperativas. Obxectivos e repercusións contables.
- Coñecer a especificidade fiscal das empresas cooperativas. Xestión e planificación fiscal.
- Desenvolver un cadro de mando específico para a cooperativa que a dote de información económica-financeira precisa para a toma de decisións.
- Coñecer ferramentas que facilitan e dotan de maior eficacia e eficiencia o desenvolvemento das funcións directivas.
- Avanzar no desenvolvemento das capacidades e habilidades necesarias para a dirección de equipos e persoas nas organizacións autoxestionadas.
- Avanzar na dotación dun pensamento estratéxico e prospectivo.

2.2. Temas de reflexión

- Recoñecemento e valor do papel da dirección na empresa cooperativa.
- Que variables están a determinar a viabilidade nas cooperativas?
- Dirección de empresas democráticas e participativas fronte á dirección en empresas capitalistas. Vantaxes e inconvenientes.
- Pode xerar parálise un exceso de análise?
- Como avalían os demais socios o traballo da directiva? Como se debe avaliar?
- Ata que grao o contorno propicia a xenialidade nas empresas?
- Cando dicimos que unha cooperativa é exitosa? Polo nivel de rendibilidade, polas marxes que deixa, pola capacidade de expansión, cando existe unha dirección que é quen de levar paralelo o crecemento das súas socias/os o da empresa en xeral...
- Dirección profesional externa ou interna? Dirección como posto de traballo ou funcións compartidas con produción?
- Delegar é promover?

2.3. Ferramentas para a Dirección e Xestión Empresarial

Neste tema desenvolveranse os procesos das distintas funcións do equipo directivo, ao tempo que se proporán unha serie de ferramentas que proporcionan protocolos ou guías de actuación que tentan apoiar o traballo da dirección.

2.3.1. Habilidades directivas

- ➔ **Habilidade para se comunicar**, pasando por entenderse con un mesmo, saber pasar dunha idea a un proxecto, lograrlles transmitir mensaxes a terceiras persoas sen perder polo camiño pequenas sutilezas que fan grande a comunicación, estar atentos e cunha escoita activa ao que nos poden dicir os demais socios, colaboradores, provedores, clientes, etc.
- ➔ **Habilidades para negociar**, sempre desde a perspectiva de que nunha negociación ambas as partes deben ceder.
- ➔ **Xestionar os conflitos**, partindo de que a cooperativa é unha organización complexa que quizais reme contracorrente cando pon en valor no eido da empresa a xestión democrática, as relacións entre iguais, a estrutura organizativa autoxestionada, a solidariedade, o compromiso co contorno, a distribución da riqueza en base ao traballo ou servizos, e outros máis. Por todo isto e máis, é de esperar a existencia de conflitos pero nesta ocasión en positivo. Polo tanto, a dirección non debe utilizar estratexias para evitalos, senón que debe aprender a xestionalos e a convivir con eles, a ser innovador na súa xestión e lograr, ou polo menos tentar, que estes desencadeen en melloras, creatividade e crecemento empresarial.

Por exemplo, se a cooperativa atravesa por unha situación moi crítica economicamente falando, unha proposta para abordala en termos comunicativos sería que o Consello Reitor convocase unha asemblea extraordinaria, co obxecto de informar a todos da situación que atravesa a empresa. Esa reunión debe ser preparada con dobre cautela: por un lado, abordando a situación con obxectividade, sen personalizar nin reprochar; por outro lado,

levar traballadas propostas para solucionar a situación. Esta última cautela ten como obxecto non ser catastrofista e procurar que os demais socios se centren e se impliquen na resolución **do problema**.

Non se debe caer no erro de ocultar problemas graves polo feito de pensar que son da competencia da directiva cando ás veces escapan deste alcance, mentres os demais socios terminan coñecéndoo por terceiras persoas ou a través de rumores. Isto, na maioría das experiencias, convértese en que ao final non se ten un problema, senón dous polo menos: o problema en si e a rotura do equipo, porque xa cada quen está a interpretar as cousas como el as entende, buscando culpables, baixa o rendemento no traballo, etc. Convértese nunha situación difícil de reconducir.

Saber xestionar en termos económicos e financeiros é importante pero non o é menos gardar as formas, propiciar un bo clima laboral e de traballo e conseguir a participación do equipo. Este segundo nivel de coñecementos vén determinado fundamentalmente polo manexo das relacións persoais, o que se entende por habilidades sociais.

Na cooperativa, a primacía das persoas e a autoxestión democrática mantén a **comunicación** nunha posición elevada dentro das ferramentas de dirección.

Ademais, a comunicación é unha das claves que garanten unha meirande cohesión do equipo, iso si, esta débese usar en todas as direccións: para coñecer a situación da empresa, para coñecer cal é o compromiso do equipo co proxecto, para coñecer que está a pasar no sector, para saber que opinan os nosos clientes dos nosos produtos ou servizos, etc.

No caso das asembleas ou reunións de traballo, os socios deben entender de que se está a falar porque só así garantimos que todos os socios son conscientes das decisións que se toman, e máis cando estas se están a fundamentar en distintos informes ou datos.

Primeiramente estableceremos o obxectivo da comunicación no eido da empresa, tendo presente que a comunicación debe ser entendida como fluxos bidireccionais ou en ambos

os sentidos, unha como a escoita ou recepción de información, e a outra como a transmisión de información para que outros tomen decisións ou simplemente sexan conscientes da situación da empresa.

Como exemplo da comunicación como fluxos de entrada, estar sempre en alerta e cunha escoita activa, recollendo o que nos din os clientes –*reclamacións, chamadas de teléfono, servizos posvenda, recomendación a outros clientes, demandas novas, etc.*- , o que nos din os demais socios ou traballadores –*achegan melloras nos procesos, eliminación de tempos mortos...*- o que nos din os competidores –*polo que están a facer...*- o que nos di a administración –*axudas, normativa, etc.*-, e o contorno.

Como exemplo da comunicación como fluxos de saída, tentar manter con certa periodicidade reunións en seccións determinadas, abordando distintas liñas de traballo como poden ser: a **evolución e a rendibilidade** da cooperativa; a **situación financeira e os proxectos novos** en curso ou proxectados; a situación do **persoal e formación**.

Podémonos achegar ás habilidades comunicativas que debe potenciar calquera empresario e, nalgúns supostos, de forma especial os cooperativistas, coma no caso das asembleas. Farémolo seguindo as indicacións que nos ofrece o seguinte cadro.

Habilidades directivas na empresa cooperativa	
Comunicación. Asembleas e reunións de traballo	COMUNICACIÓN INTERNA NA COOPERATIVA En harmonía co principio de formación e información, a comunicación interna na cooperativa debe ser un dos seus piares básicos. Todos sabemos que unha persoa só se compromete co que realmente coñece e do que non coñece só desexa ventos favorables. OBXECTIVOS: - Transmitir eficaz, eficiente e efectivamente as estratexias e a política da cooperativa, de forma ininterrompida. - Motivar mediante a implicación e o coñecemento sobre a empresa. - Difundir e consolidar os valores da empresa. - Potenciar o rol xerencial. - Potenciar a implicación do persoal socio e traballador na resolución de problemas e na mellora continua. - Combater a difusión de rumores e informar da marcha da empresa. TIPO DE HABILIDADES DIRECTIVAS NA COMUNICACIÓN 4. Saber entrevistar. Con independencia do tipo de entrevista da que se trate, o responsable ou entrevistador debe escoitar, orientar, informar, clarificar, apoiar e ser imparcial. Na empresa cooperativa, as entrevistas poden darse en múltiples ocasións, algunhas delas poden ser co obxecto de: seleccionar socios ou traballadores; avaliar o traballo de alguén; buscar consello dun <i>staff</i> ou asesor externo en busca de información, consello ou análise de alternativas; disciplina no caso de conflitos ou despedimentos; etc. Ferramenta de apoio na avaliación e reflexión sobre o Persoal I Ver arquivo nos pdf do curso 5. Falar en público. O Consello Reitor ou a xerencia da cooperativa, como representación efectiva da empresa, en máis dunha ocasión terá que falar ante unha audiencia ou grupo de persoas, xa sexa co obxecto de explicar o proxecto, de solicitar axudas, promover a empresa, etc. Este é un labor moi importante xa que nestes actos a credibilidade da cooperativa e a súa imaxe poden verse afectadas positiva ou negativamente. Tamén aquí como cooperativa aparece unha diferenza importante, xa que ao falar en público debemos tentar transmitir a idea de equipo e de que o que se comunica é o sentir de todos. Ferramenta con regras básicas para unha intervención en público II Ver arquivo nos pdf do curso

Comunicación.

Asembleas e
reunións de traballo

COMUNICACIÓN INTERNA
ASEMBLEAS E REUNIÓN DE TRABALLO

DESENVOLVEMENTO DUNHA REUNIÓN:

Existen fundamentalmente tres tipos de reunións, chamadas asembleas:

Asembleas xerais: reunión de todos os socios convocados para tratar temas de transcendencia económica ou social para a cooperativa.

1. **Asembleas do Consello Reitor:** reunións dos membros do órgano de Administración para tratar ou acordar temas de xestión empresarial.
2. **Reunións de Traballo:** coma as demais empresas, a cooperativa pode dispor a necesidade de reunións de traballo con finalidade concreta para tratar temas internos de carácter fundamentalmente produtivo.

FASES:

➤ **Preparación:**

- **Obxectivos**, que se quere conseguir con esa reunión?
- **Participantes**, quen debe estar nesa reunión?
- **Planificación**, orde do día, que temas temos que tratar?, evitar puntos na orde do día como poden ser lecturas longas, que poden aburrir e desmotivar o persoal.
- **Convocatoria**, débese facer constar: convocantes, persoas convocadas, orde do día, lugar, hora, duración e asinante, pero todo isto debe presentarse dun xeito ameno e poñendo en valor a participación do convocado para estimular a súa participación efectiva.
- **Preparación da documentación**, tanto a necesaria para a consulta previa á reunión coma da que se teña previsto utilizar nas exposicións. Debe ser clara e concisa, e as aclaracións ou comentarios teñen que ser verbais.

➤ **Presentación e desenvolvemento:**

- **Presentación dos participantes**, suxerindo a importancia da súa participación construtiva.
- **Presentación dos temas**, facendo fincapé nos obxectivos.
- **Presentación do método**, establecer tempos e método, por exemplo, presentación do tema, aclaracións de dúbidas, achegas dos intervinientes, proceso de acordo e presentación do resultados e consecuencias.
- **Desenvolvemento da asemblea-reunión**, no caso das cooperativas, as asembleas presídeas e dirixíase o/a Presidente/a ou Administrador/a. Dirixir a reunión, evitando que se saia dos temas propostos; dinamizar, fomentando a participación creativa; aclarar dúbidas, sintetizar as ideas.
- **Funcións do secretario**. En casos puntuais, estas funcións poden ser realizadas por un/nha notario/a en situacións complexas ou conflitos sociais. Tomarán notas ordenadas do que se está tratando na reunión-semblea, rexistrará por escrito os acordos adoptados e tamén as opinión explicitamente solicitadas, resumirá o estado da reunión cando así llo pidan os socios e redactará a Acta.

Consulta na web de UGACOTA
A FERRAMENTA DESENVOLVIDA
<http://www.ugacota.org>

3. **Termo:** Fixar os acordos, aclarando as tarefas e as actividades que se van pór en practica para súa consecución. Manifestar un proceso de seguimento dos acordos. Agradecer a participación e empraalos para a seguinte

2.3.2. Contabilidade e ferramentas de xestión económica financeira

Tal e como apuntabamos na unidade anterior, unha das funcións que a dirección da cooperativa debe coidar é a xestión económica e financeira, xa que da súa boa xestión dependerá en gran medida a consecución dos obxectivos da empresa.

Cómpre salientar nesta área a importancia da contabilidade xa que, entre outros obxectivos, dota os directivos de información clara e precisa sobre a situación da empresa, sempre en termos económicos e financeiros.

A información que facilita a contabilidade é de gran valor para tomar decisións, fundamentalmente cando esas decisións versan sobre, prezos, pagos, liñas novas de negocio, entrada de socios novos, etc.

Así mesmo, aínda que un directivo non ten por que saber como se fai a contabilidade, si debe manexar e interpretar a información que lle facilitan os distintos estados contables, polo menos as contas anuais, xa que estas nas cooperativas están sometidas a un gran control social.

A contabilidade de calquera empresa aplicará obrigatoriamente as normas establecidas no Plan xeral de contabilidade. No caso das cooperativas, co obxecto de recoller as súas especificidades, deben aplicar a maiores as normas contables das sociedades cooperativas, recollidas na orde ECO/3614/2003, do 16 de decembro, onde teñen reguladas de xeito específico certas operacións contables das que podemos salientar as achegas ao capital social, a forma de distribuír os resultados, a dotación ao Fondo de educación, a información da memoria nas contas anuais e as operacións con socios.

Tal e como anticipamos con anterioridade, para realizar as funcións de xestión e control da cooperativa en termos económicos, debemos seleccionar previamente aquela información que nos vai indicar se estamos ou non acadando os obxectivos. Algúns teóricos denominan esta elección “cadro de mando” e vén sendo unha serie de indicadores elixidos por ser relevante a información que transmiten e en base aos cales a cooperativa

xestiona o día a día e reconduce situacións cando os indicadores mostran desviacións fortes ou cando se producen situacións de perigo para a viabilidade da empresa.

Por exemplo, unha empresa que lle dá prioridade ao nivel de endebedamento decidirá controlar este parámetro con periodicidade.

Outra análise de interese para as empresas é estudar a evolución da rendibilidade económica, xa que dela podemos concluír o grao de consolidación da empresa e o seu crecemento.

Debemos insistir en que os indicadores para a xestión son elixidos pola dirección, xa sexa o/a presidente/a, o/a administrador/a ou o/a xerente, e farao en base ás necesidades concretas da cooperativa que non teñen que ser coincidentes nin sequera coas que utiliza a competencia. Nestes casos non existen fórmulas únicas que sirvan para todos.

Unha proposta xenérica que pode valer para moitas cooperativas pode ser conformar o cadro de mando nesta área en base aos seguintes indicadores:

CADRO DE MANDOS EN TERMOS DE FINANZAS	
-	Orzamento/Previsión de Resultados , entendido como a previsión de ingresos e gastos para un período dado, normalmente dun ano, e que coincidirá co Plan empresarial aprobado na asemblea xeral ordinaria. O seu obxectivo é comprobar regularmente se as distintas partidas se desenvolven segundo o planificado.
-	Tesourería . Este documento recolle os cobros e mais os pagamentos comprometidos pola empresa e daranos como resultado a liquidez que temos en cada momento.
-	Ratios . Estes instrumentos de análise utilízanse co obxecto de relacionar

distintas variables entre si, isto é, unha vez que se coñece a súa relación de dependencia, compáranse. O mais importante non é a cantidade de ratios que poidamos utilizar, senón elixir aquelas que nos indiquen a evolución da cooperativa e que contribúan a mellorar a xestión empresarial. Podemos salientar, entre outras: as ratios de liquidez, que analizan a posibilidade de lle facer fronte aos pagos; ratios de endebedamento, diagnostican a cantidade e calidade da débeda; ratios de rotación de activos que avalían o rendemento e eficiencia dos activos; ratios de xestión de cobros e pagos, estudan a evolución da política de cobros e pagos; ratios de rendibilidade, analizan a rendibilidade dos proxectos ou empresa.

Outro apuntamento de interese é a variabilidade que existe sobre a interpretación destes indicadores, que poden depender do momento, dos obxectivos da cooperativa, das estratexias, etc.

2.3.3. Fiscalidade e ferramentas de xestión de impostos

Neste apartado, o obxectivo é centrarse fundamentalmente naqueles aspectos diferenciadores da fiscalidade cooperativa. As cooperativas teñen, coma no caso da contabilidade, o seu réxime fiscal específico e ao non recollido neste réxime seralle de aplicación a normativa xeral e concreta de cada imposto.

O réxime fiscal cooperativo está regulado na lei 20/1990, do 19 de decembro sobre o Réxime fiscal das cooperativas.

No seguinte cadro avanzamos un pequeno resumo dos aspectos que se consideran de maior relevancia para a xestión fiscal nas cooperativas.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

1ª.- QUE COOPERATIVAS PODEN APLICAR ESTE RÉXIME?

Poden aplicar este réxime as cooperativas que, polas súas características e cumprimento de normas de funcionamento interno, se poidan encadrar nalguna das seguintes categorías:

Cooperativas protexidas: a súa consideración tributaria.

Serán consideradas como cooperativas protexidas, para os efectos desta Lei, aquelas entidades que, sexa cal for a data da súa constitución, se axusten aos principios e disposicións da Lei de cooperativas de Galicia, e non incorran nas causas de perda da condición de fiscalmente protexida.

"No suposto de que non teñan tal condición, tributarán sempre o tipo xeral do imposto sobre sociedades pola totalidade dos seus resultados".

Cooperativas especialmente protexidas: a súa consideración tributaria

Considéranse especialmente protexidas, sempre que cumpran unha serie de requisitos, as cooperativas protexidas de primeiro grao das seguintes clases:

- a.Cooperativas de traballo asociado.
- b.Cooperativas agrarias.
- c.Cooperativas de explotación comunitaria da terra.
- d.Cooperativas do mar.
- e.Cooperativas de consumidores e usuarios.

2ª QUE BENEFICIOS FISCAIS TEÑEN RECOÑECIDOS AS COOPERATIVAS PROTEXIDAS?

1. No imposto sobre transmisións patrimoniais e actos xurídicos documentais, exención:

- a. Nos actos de constitución, ampliación de capital, fusión e excisión.
- b. A constitución e cancelación de préstamos, incluso os representados por obrigas.
- c. As adquisicións de bens e dereitos que se integren no Fondo de educación e promoción para o cumprimento dos seus fins.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

2. No imposto de sociedades aplicaranse os seguintes tipos de gravame:

- a. Á base imponible, positiva ou negativa, correspondente aos resultados cooperativos, aplicaráselle o tipo do 20%.
- b. Á base imponible, positiva ou negativa, correspondente aos resultados extracooperativos, aplicaráselle o tipo xeral vixente.

3. Así mesmo, gozarán no Imposto de sociedades, *de liberdade de amortización dos elementos de activo fixo novo amortizable*, adquiridos no prazo de tres anos a partir da data da súa inscrición no Rexistro de cooperativas.

4. Gozarán dunha bonificación do 95% da cota e, no seu caso, dos recargos, dos seguintes tributos locais:

- a. Imposto sobre actividades económicas.
- b. Imposto sobre bens inmobles correspondente aos bens de natureza rústica das cooperativas agrarias e de explotación comunitaria da terra.

3.º QUE BENEFICIOS FISCAIS TEÑEN RECOÑECIDOS AS COOPERATIVAS ESPECIALMENTE PROTEXIDAS?

1. A maiores dos beneficios recoñecidos para as cooperativas protaxidas, estas gozarán de:

- a. No imposto de *Transmisións patrimoniais e actos xurídicos documentados*, *exención* para operacións de adquisición de bens e dereitos destinados directamente ao cumprimento dos seus fins sociais e estatutarios.
- b. No imposto de sociedades gozarán dunha *bonificación do 50%* da cota íntegra axustada.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

4ª QUE NORMAS ESPECIAIS SE APLICAN NO IMPOSTO SOBRE SOCIEDADES?

COMO SE DETERMINA A BASE IMPOÑIBLE?

1ª.- Valoración das operacións cooperativizadas.

1. As operacións realizadas polas cooperativas cos seus socios, no desenvolvemento dos seus fins sociais, computaranse polo seu valor de mercado.

2. Entenderase por valor de mercado o prezo normal dos bens, servizos e prestacións que sexa concertado entre partes independentes por devanditas operacións. Cando non se produzan operacións significativas entre partes independentes dentro da zona que, conforme ás normas estatutarias, actúe a cooperativa, o valor de mercado das entregas efectuadas polos socios determinarase rebaixando o prezo de venda obtido por esta á marxe bruto habitual para as actividades de comercialización ou transformación realizadas.

O importe dos anticipos laborais dos socios traballadores e de traballo calcularase conforme ás **retribucións normais no mesmo sector** de actividade que percibirían se a súa situación fose a de traballadores por conta allea.

A cesión de dereitos de uso e aproveitamento de terras ou outros bens inmoables ás cooperativas de explotación comunitaria da terra valorarase pola **renda usual** da zona para as devanditas cesións.

3. Non obstante, o disposto no número anterior, cando se trate de cooperativas de consumidores e usuarios, vivenda, agrarias ou aquelas que, conforme aos seus estatutos, realicen servizos ou subministracións aos seus socios, computaranse como prezo das correspondentes operacións aquel polo que **efectivamente se realizase**, sempre que **non resulte inferior ao custo** de tales servizos e subministracións, incluída a parte correspondente dos gastos xerais da entidade. No caso contrario aplicarase este último.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

2ª.- Partidas que compoñen a base imponible.

Para a determinación da base imponible, consideraranse separadamente os resultados cooperativos e os extracooperativos.

Para a determinación dos resultados cooperativos ou extracooperativos imputaranse aos ingresos dunha ou outra clase, ademais dos gastos específicos necesarios para a súa obtención, a parte que, segundo criterios de imputación fundados, corresponda dos gastos xerais da cooperativa.

Para os efectos de liquidación, a base imponible correspondente a un ou a outro tipo de resultados minorarase no 50 % da parte destes que se destine, obrigatoriamente, ao Fondo de reserva obrigatorio.

3ª.- Resultados cooperativos.

3.1.- Ingresos cooperativos.

Na determinación dos rendementos cooperativos, consideraranse como ingresos desta natureza:

- 1.Os procedentes do exercicio da actividade cooperativizada realizada cos propios socios.
- 2.As cotas periódicas satisfeitas polos socios.
- 3.As subvencións correntes.
- 4.As imputacións ao exercicio económico das subvencións de capital na forma prevista nas normas contables que sexan aplicables.
- 5.Os xuros e retornos procedentes da participación da cooperativa, como socio ou asociado, noutras cooperativas.
- 6.Os ingresos financeiros procedentes da xestión da tesourería ordinaria necesaria para a realización da actividade cooperativizada.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

3.2.- Supostos especiais de gastos deducibles.

- O importe das entregas de bens, servizos ou subministracións realizados polos socios, as prestacións de traballo dos socios e as rendas dos bens onde o goce fose cedido polos socios á cooperativa, estimados polo seu valor de mercado.
- As cantidades que as cooperativas destinen, con carácter obrigatorio, ao Fondo de educación e promoción.
- Os xuros devengados polos socios e asociados polas súas achegas obrigatorias ou voluntarias ao capital social e aqueles derivados de retornos cooperativos integrados no fondo especial regulado pola Asemblea.

3.3.- Gastos non deducibles.

Non terán a consideración de partida deducible para a determinación da base imponible as cantidades distribuídas entre os socios da cooperativa a conta dos seus excedentes nin o exceso de valor asignado en contas ás entregas de bens, servizos, subministracións, prestacións de traballo dos socios.

4.º.- Resultados extracooperativos

4.1.- Rendementos extracooperativos.

Para a determinación dos rendementos extracooperativos, consideraranse como ingresos desta natureza:

1. Os procedentes do exercicio da actividade cooperativizada cando fose realizada con persoas non socias.
2. Os derivados de investimentos ou participacións financeiras en sociedades de natureza non cooperativa.
3. Os obtidos de actividades económicas ou fontes alleas aos fins específicos da cooperativa.

Dentro destas incluíranse os procedentes das seccións de crédito das cooperativas, con excepción dos resultantes das operacións activas realizadas cos socios, dos obtidos a través de cooperativas de crédito e dos procedentes de investimentos en fondos públicos e valores emitidos por empresas públicas.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

4.2.- Incrementos e diminucións patrimoniais.

1. Son incrementos e diminucións patrimoniais as variacións no valor do patrimonio da cooperativa que se poñan de manifesto con ocasión de calquera alteración na composición de aquel -venta ou compra de inmovilizado-.

5º.- Cota tributaria previa.

Unha vez que teñamos calculada a base imponible –Ingresos menos gastos deducibles para cada resultado-. A suma alxébrica das cantidades resultantes de lles aplicar as bases impositivas -positivas ou negativas- aos tipos de gravame correspondentes, terán a consideración de cota íntegra cando resulte positiva.

6º.- Compensación de perdas.

Se a **cota tributaria** previa resultase **negativa**, o seu importe poderá **compensarse** pola cooperativa coas cotas íntegras positivas dos períodos impositivos que conclúan **nos quince anos seguintes**.

5º.- REGRAS ESPECIAIS:

1. Os retornos cooperativos non se consideran rendementos de capital mobiliario e, polo tanto, non estarán suxeitos a retención :

- a. Cando se incorporen ao capital social, incrementando as achegas do socio.
- b. Cando se apliquen a compensar as perdas sociais de exercicios anteriores.
- c. Cando se incorporen a un fondo especial, regulado pola Asemblea Xeral, ata que non transcorra o prazo de devolución ao socio, se produza a baixa deste ou os destine a satisfacer perdas ou a realizar achegas ao capital social.

Nos supostos considerados no apartado anterior, o nacemento da obriga de reter prodúcese no primeiro día sinalado para a disposición de devandito retorno, baixo calquera das modalidades mencionadas anteriormente, e en relación aos xuros que, no seu caso, se devengen, na data sinalada para a liquidación destes.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

6.ª.- CANDO SE PODE PERDER A CONDICIÓN DE COOPERATIVA FISCALMENTE PROTEXIDA?

Será causa de perda da condición de cooperativa fiscalmente protexida ao incorrer nalguna das circunstancias que se relacionan a continuación:

1. Non efectuar as dotacións ao Fondo de reserva obrigatorio e ao de educación e promoción, nos supostos, condicións e pola contía esixida nas disposicións cooperativas.
2. Repartir entre os socios os fondos de reserva que teñan carácter de irrepatriables durante a vida da sociedade e o activo sobranante no momento da súa liquidación.
3. Aplicar cantidades do fondo de educación e promoción a finalidades distintas das previstas pola lei.
4. Incumprir as normas reguladoras do destino do resultado da regularización do balance da cooperativa ou da actualización das achegas dos socios ao capital social.
5. Retribuír as achegas dos socios ou asociados ao capital social con xuros superiores aos máximos autorizados nas normas legais ou superar eses límites no aboamento de xuros por demora no suposto de reembolso das devanditas achegas ou polos retornos cooperativos devengados e non repartidos por se incorporar a un fondo especial constituído por acordo da Asemblea Xeral.
6. Cando os retornos sociais fosen acreditados aos socios en proporción distinta ás entregas, actividades ou servizos realizados coa cooperativa ou fosen distribuídos a terceiros non socios.
7. Non imputar as perdas do exercicio económico ou imputalas vulnerando as normas establecidas na lei, nos estatutos ou nos acordos da Asemblea Xeral.
8. Cando as achegas ao capital social dos socios ou asociados excedan os límites legais autorizados.

CADRO RESUMO DO RÉXIME FISCAL DE COOPERATIVAS

9. Participación da cooperativa, en contía superior ao 10 %, no capital social de entidades non cooperativas. Non obstante, a devandita participación poderá acadar o 40 % cando se trate de entidades que realicen actividades preparatorias, complementarias ou subordinadas ás da propia cooperativa. O conxunto destas participacións non poderá superar o 50 % dos recursos propios da cooperativa.

10. A realización de operacións cooperativizadas con terceiros non socios, fóra dos casos permitidos nas leis, ademais do incumprimento das normas sobre contabilización separada das operacións e destino ao Fondo de Reserva Obrigatorio dos resultados obtidos na súa realización.

Ningunha cooperativa, calquera que sexa a súa clase, poderá realizar un volume de operacións con terceiros non socios superior ao 50 % do total das da cooperativa, sen perder a condición de cooperativa fiscalmente protexida. Esa limitación non será aplicable ás cooperativas agrarias respecto das operacións de distribución polo miúdo de produtos petrolíferos a terceiros non socios.

11. O emprego de traballadores asalariados en número superior ao autorizado nas normas legais por aquelas cooperativas respecto das que exista tal limitación.

12. A existencia dun número de socios inferior ao previsto nas normas legais, sen que se restableza nun prazo de seis meses.

13. A redución do capital social a unha cantidade inferior á cifra mínima establecida estatutariamente, sen que se restableza no prazo de seis meses.

14. A paralización da actividade cooperativizada ou a inactividade dos órganos sociais durante dous anos, sen causa xustificada.

15. A conclusión da empresa que constitúe o seu obxecto ou a imposibilidade manifesta de desenvolver a actividade cooperativizada.

16. A falla de auditoría externa nos casos sinalados nas normas legais.

2.3.4.Márketing. Desenvolvemento da xestión comercial nas cooperativas

A cooperativa como empresa debe atender as necesidades socioeconómicas dos seus socios e socias, e para iso pon no mercado produtos ou servizos que despois os clientes compran. Aquí iníciase o proceso que remata cando os resultados das vendas compensan os socios, financian a estrutura e xeran fondos para medrar e consolidar a empresa.

Para isto, a maximización do beneficio débese entender desde distintos puntos de vista, tal e como faciamos mención na primeira unidade: desde a óptica de satisfacción clientes, dos socios e do contorno. Estes e outros aspectos condicionarán a filosofía do márketing que terá como obxectivo harmonizar resultados, a satisfacción do cliente e o respecto e mais a promoción do contorno.

Tamén debemos entender, con independencia do tipo de cooperativa, que a dirección desenvolve e traballa sobre os seguintes aspectos da área comercial:

MÁRKETING NAS EMPRESAS COOPERATIVAS



MÁRKETING NAS EMPRESAS COOPERATIVAS

A filosofía do márketing baséase na **orientación cara ao cliente** e seguimos apuntando que este cliente pode coincidir coa figura do socios. Así mesmo, esta orientación vai afectar transversalmente as demais áreas da cooperativa, e estará presente en todas as decisións que aí se tomen, xa sexa na Asemblea, no Consello Reitor, polos responsables de departamento, etc.

O márketing, no eido cooperativo, non dede entenderse como algo de grandes empresas ou para empresas innovadoras, isto sería un erro e tería graves consecuencias xa que non responde por complexidade senón que debe responder por **funcionalidade**, e por entender que se algo é constante no eido da empresa é o cambio, e nós debémolo coñecer e, se é posible, adiantarnos a el.

O márketing debe responder con actuacións concretas e para iso é necesario ter moi clara a xerarquía nos seguintes procesos:

1º Debemos **estudar o mercado** do sector no que potencialmente nos podemos encadrar. Que necesidades teñen e como queren en realidade cubrilas?

2º Ver como encadramos **unha idea de negocio** e lle damos forma para que responda ao que quere o mercado. Como debe de ser o noso negocio, a nosa idea de empresa?.

3º Diseñar todo o **Plan de márketing** co obxecto de que se recolla:

- Política de **Produto/Servizo** (gama de produtos, características, especificacións, marcas, garantías, etc).
- Política de **Prezos** (prezos da competencia, custo, descontos, marxes...).
- **Distribución** (almacén, canles, puntos de venda, transporte, intermediarios...).
- **Comunicación** (publicidade, promoción, relacións públicas, vendedores, servizos posventa, etc).

Así mesmo, todos os obxectivos que no plan de márketing se establecen formarán parte do Plan estratéxico da cooperativa e tamén serán tratados anualmente no Plan de xestión empresarial que se aprobará en asemblea xeral ordinaria.

Os parámetros, que entendo de maior interese para unha xestión comercial rigorosa da cooperativa, pasa porque o responsable elixa e configure o seu propio cadro de mando. No seguinte esquema facilítase unha relación dos posibles parámetros de control.

CADRO DE MANDO NA ÁREA COMERCIAL

Parámetros de análise

1. Mercado: **Avaliación das necesidades do cliente. Produtos.**

- **Análise da fidelización**, entendida como o número de clientes que repiten a compra por unidade de tempo.
- Analizar se os clientes que ten a cooperativa son os **clientes obxectivo** aos que dirixía a súa estratexia.
- **Cota de mercado**, parte do mercado que nos compra a nós.
- **Captación de clientes novos** nun período de tempo.
- **Renovación**, cada canto tempo se sacan ao mercado produtos ou servizos novos.
- **Marca**, imaxe, notoriedade e posicionamento. Con que identifican os clientes os nosos produtos ou servizos, calidade, atención, seguridade, compromiso co contorno, etc.
- **Análise de posventa**, capacidade resolución de problemas.

2. Planificación: **Control obxectivos de vendas. Prezos e marxes.**

- **Control de vendas**, análise das vendas obtidas e das vendas previstas.
- **Control de marxes**, evolución dos prezos de venda e os custos de produción.

3. Distribución: **Canles e Control de almacén.**

- **Análise** de apertura de **novos puntos de venda**.
- **Análise da proximidade ao cliente**, horarios, acceso, etc.
- **Incorporar o comercio electrónico. Plataforma virtual. Análise de transación económicas e informativas.**
- **Atención ao cliente**, entendida como o **tempo de resposta**. Rapidez na entrega, fiabilidade nos prazos, etc.
- **Ambiente**, decoración, limpeza, climatización, confort, seguridade, etc.

4. Comunicación: **Publicidade.**

1. **Campaña publicitaria**, medios de comunicación.
2. **Material promocional**, nos puntos de venda, expositores, agasallos promocionais, descontos, formas de pago, etc.

2.3.5.Laboral e ferramentas de xestión social

Nos apartados anteriores adiantábanse aspectos de interese no ámbito laboral e social, e salientabamos a comunicación, a promoción e a participación como elementos básicos de cohesión na cooperativa.

Neste caso eliximos dous temas que consideramos de grande interese para a cooperativa: a autoorganización e a delegación.

A Lei de cooperativas de Galicia e os estatutos de cada cooperativa establecen unhas normas básicas sobre as que logo a Asemblea, con autonomía propia, toma acordos e establece a súa propia organización interna, proceso que normalmente leva a cabo coa axuda do seu regulamento interno.

Polo interese que na práctica ten o regulamento interno, achegamos o seguinte modelo de referencia.

REGULAMENTO INTERNO: *Modelo*

Requirimentos da normativa: A Lei galega de cooperativas, nas súas disposicións especiais das clases de cooperativas, para as cooperativas de traballo asociado, establece no seu artigo 107.-

Réxime de prestación de traballo "Os estatutos regularán ou poderán remitir ao regulamento de réxime interno a organización básica do traballo, que fará referencia como mínimo á:

Estrutura da empresa.

Clasificación profesional, mobilidade funcional e xeográfica, licenzas retribuídas e excedencias.

E por proposta do Consello Reitor, a Asemblea Xeral aprobará anualmente o calendario sociolaboral que conterá, como mínimo, a duración da xornada de traballo, o descanso mínimo en cada xornada e o descanso semanal, as festas e as vacacións anuais e as pausas, ademais de todo aquilo que coide necesario para a boa marcha da empresa. Será aplicable como dereito de contido mínimo necesario a normativa laboral para os traballadores por conta allea" Todos os socios deben ter unha copia deste documento, xunto cos estatutos.

Funcionalidade na cooperativa: todas as normas de funcionamento interno que se recollan neste documento, que deberá ser aprobado por asemblea, facilitará en gran medida a operatividade da empresa e evitará conflitos, polo que é aconsellable prestarlle unha atención especial e procurar na súa medida o maior consenso posible. O nivel de detalle precisaráo cada cooperativa en función das súas necesidades, entendendo que este sempre pode ser modificado e ampliado previo acordo asembleario.

REGULAMENTO INTERNO: *Modelo*

O PRESENTE REGULAMENTO INTERNO TERÁ A FINALIDADE DE ORDENAR O FUNCIONAMENTO DA COOPERATIVA.

ART. 1º. A Xerencia

A Xerencia da Cooperativa será compartida por todo o Consello Reitor/Presidente/persoal contratado para tal fin e as distintas tarefas quedan delimitadas a cada un dos cargos en prol da axilidade, economía funcional e operativa.

ART. 2º. Serán función e tarefas da Xerencia/Presidente/Consello Reitor:

- i).....
- j) Xestión Comercial; Xestionar cos provedores e clientes descontos, condicións de pago e cobro, condicións de entrega, contratos mercantís, etc.
- k) Encargado de Relacións Laborais; horarios, vacacións, excedencias, permisos, descansos e todo o relacionado co cadro de persoal.
- l).....
- m).....
 - Elaboración de informes periódicos sobre a evolución da empresa para a súa posterior análise nas reunións do Consello Reitor.
 - Elaboración da proposta do Plan de xestión anual, para a posterior aprobación pola Asemblea Xeral.
 - Convocatorias de Reunións de Traballo.
 -
 - Relación coas entidades financeiras
 - Relación coas entidades de asesoramento
 - Relación coas entidades técnicas
 - Liquidación e pago ás Administracións Públicas.
 - Liquidación e pago aos subministradores da cooperativa
 - Liquidación e pago aos socios.
 - Custodia da documentación da cooperativa.
 - Contabilidade da cooperativa.
 - Relación coa Administración (Concello; Deputación, Xunta; Etc.....)

REGULAMENTO INTERNO: *Modelo*

ART. 5º. Serán función e tarefas do Secretario:

Elaboración das Actas do Organo Reitor e da Asemblea.

Convocatoria formal do Consello Reitor, con comunicación individualizada e nos taboleiros de anuncios da orde do día.

Colocación nos distintos taboleiros de anuncios de toda aquela información que sexa de interese para os socios.

O secretario fará as horas de oficina necesarias para desenvolver estas funcións en consonancia co responsable de produción co obxecto de organizar os traballos ou substitución.

ART. 6º. Reunións do Consello Reitor:

Os membros do Consello Reitor reuniranse o de cada mes a partir das horas. Estes formalizarán as propostas da Orde do día con días como mínimo de antelación á data da reunión.

Os membros do Consello Reitor poderán tratar cuestións que non consten na Orde do Día sempre que a maioría dos seus membros así o decidise.

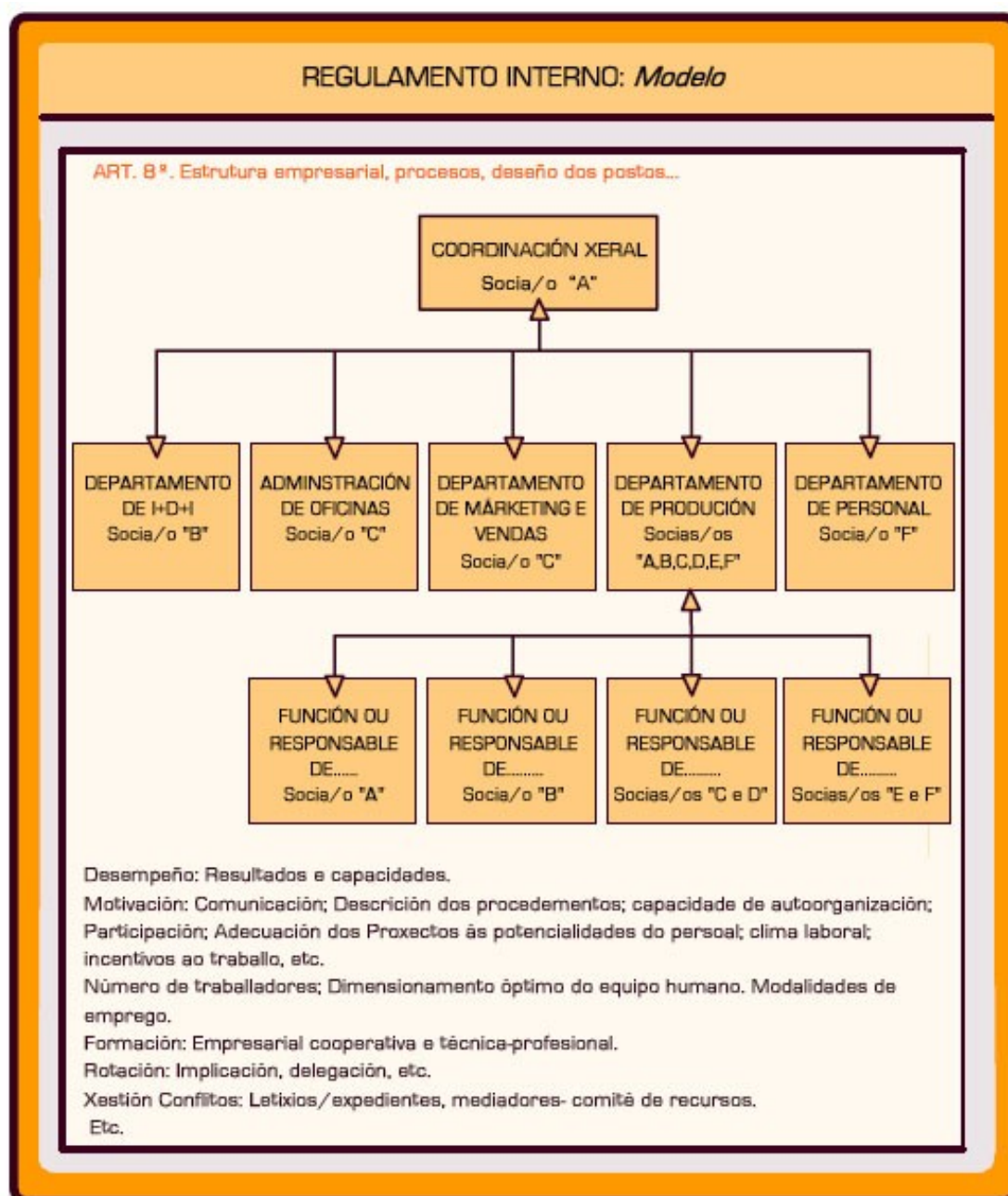
A maiores das reunións periódicas establecidas nos parágrafos anteriores, o Consello Reitor poderá reunirse cando a maioría dos seus membros o consideren oportuno.

ART. 7º. Responsables de áreas: comercial; administrativa; responsable de zona;

Responsable de produción de; Responsable de I+D+i:

A maiores do traballo propio como técnicos, os responsables de cada área deben traballar nos seguintes procesos:

- Serán os encargados de organizar o traballo que se vai realizar nesa área.
- Dirixirán o seu equipo e comunicarán os obxectivos da área.
- Control último dos traballos desta área.
- Control de horarios dos socios/traballadores destinados a esa área.
- Control de entradas e saídas de materiais/recursos asignados a esa área ou departamento.
- Responsabilizaranse da formación dos socios a proba e dos traballadores de incorporación nova.
- Periodicamente elaborarán un estudo da evolución, adaptación, etc., de cada traballador ao seu cargo, informe que farán chegar á Xerencia/Consello Reitor.



REGULAMENTO INTERNO: *Modelo*

RT. 9º. Tempo de Traballo:

Os horarios de traballo e quendas específicas de cada traballador serán estipulados polo responsable de Relacións Laborais -.....segundo as necesidades da Cooperativa e previa consulta cos responsables das distintas áreas/departamentos.

ART. 10º. Vacacións:

O período mínimo de vacacións será de 30 días ao ano, acordado por acordo mutuo entre o Responsable de Relacións Laborais -.....e os distintos socios traballadores. Comunicando as datas definitivas con dous meses de antelación.

O Consello Reitor pode chegar a denegar o goce das vacación nos períodos establecidos por necesidades de produtividade extra. Neste caso, debe preavisarse o socio con días de antelación á data de goce das vacacións.

ART. 11º. Permisos:

O calendario laboral axustarase ao publicado anualmente pola Consellería de Xustiza, o cal permanecerá exposto no taboleiro de anuncios dos distintos módulos da cooperativa.

Os permisos serán como mínimo os que marquen o Estatuto dos Traballadores e, a maiores destes mínimos, poden ser outorgados excepcionalmente permisos, previo estudo do caso.

ART. 12º. Réxime Salarial:

O salario será do mesmo/segundo a categoría profesional/segundo..... importe para cada un dos socios traballadores. Estará formado por un total de mensualidades. O salario será aboado entre os dous últimos días de cada mes e os primeiros do seguinte, e o responsable desta xestión será o Presidente/xerente/..... . O Consello Reitor terá a potestade de autorizar o Presidente ou desautorizalo, para o aboamento de salarios en función da marcha da Cooperativa/

ART. 13º. Formación:

Anualmente, dotarase do orzamento unha partida dedicada á formación dos socios, segundo a necesidade de formación da cooperativa.

O será o encargado da planificación desta formación, unha vez analizadas as propostas dos responsables das áreas/departamentos, e tamén das demais propostas dos socios da cooperativa.

REGULAMENTO INTERNO: *Modelo*

ART. 13*. Socios a proba:

A maiores do estipulado nos Estatutos e na Lei de cooperativas de Galicia, os socios a proba terán que:

Asumir as ordes dadas polos encargados do departamento ao cal se asigne.

Porase ao día nos distintos traballos que ditamine o Consello Reitor da Cooperativa.

Os encargados das áreas/departamentos/..... farán un informe do socio a proba, onde se farán constar as seguintes cuestións:

a) Adaptación deste socio a proba ao traballo en grupo.

b) Iniciativa.

c) Interese por facer ben o traballo.

d) Responsabilidade, etc.

O Consello Reitor, unha vez avaliado o informe dos encargados dos módulos, será quen decida se este socio a proba reúne as condicións para formar parte da cooperativa.

As demandas de solicitudes de entrada como socios serán arquivadas por orde de entrada e serán xestionadas coa mesma orde.

ART. 14*. A revisión do Regulamento interno:

A revisión do Regulamento interno farase anualmente, desde a súa entrada en vigor.

Unha vez posta en práctica estas normas, os socios comunicaranlle ao Consello Reitor a nova casuística e os problemas referidos ao Regulamento interno, que serán tidos en conta para a modificación ou ampliación deste Regulamento.

Para o non establecido neste Regulamento interno, atenderase o marcado nos Estatutos e na Lei de cooperativas de Galicia.

Outro tema de interese é a delegación laboral que, dentro das políticas de xestión do persoal, facilita a promoción.

A delegación nas empresas determina o seu modelo estrutural. Canto maior delegación, maior descentralización. Estas políticas evitan a dependencia que a empresa ten con algunhas persoas, é dicir, fanse menos imprescindibles e a súa desvinculación temporal ou permanente non provocará tanto quebrantamento na cooperativa.

Aspectos que debemos ter presentes na delegación laboral.

ESQUEMA RESUMO DA DELEGACIÓN LABORAL NAS COOPERATIVAS	
Por que?	Para aumentar a eficacia nos procesos produtivos. Evitar a saturación dalgúns postos, incumprimentos, estrés, etc. Permite dedicarlle tempo a outros aspectos do traballo, no caso dos directivos, estaríamos a falar da planificación, desenvolvemento, negocios novos, etc.
O que?	Todo o que o colaborador poida en tempo e capacidade.
Como?	1. Definindo o obxectivo e o modo de controlalo. 2. Deben transmitirselle estas novas funcións delegadas ao resto do equipo, co obxecto de que non se entorpeza o funcionamento xeral da empresa. As canles elixidas serán as que a dirección considere máis oportunas en cada caso. Por exemplo, o repensable de persoal en reunión de traballo, no taboleiro de anuncios, con circulares, etc.
Quen?	O superior.
A quen?	A quen estea capacitado e con actitude de colaboración.

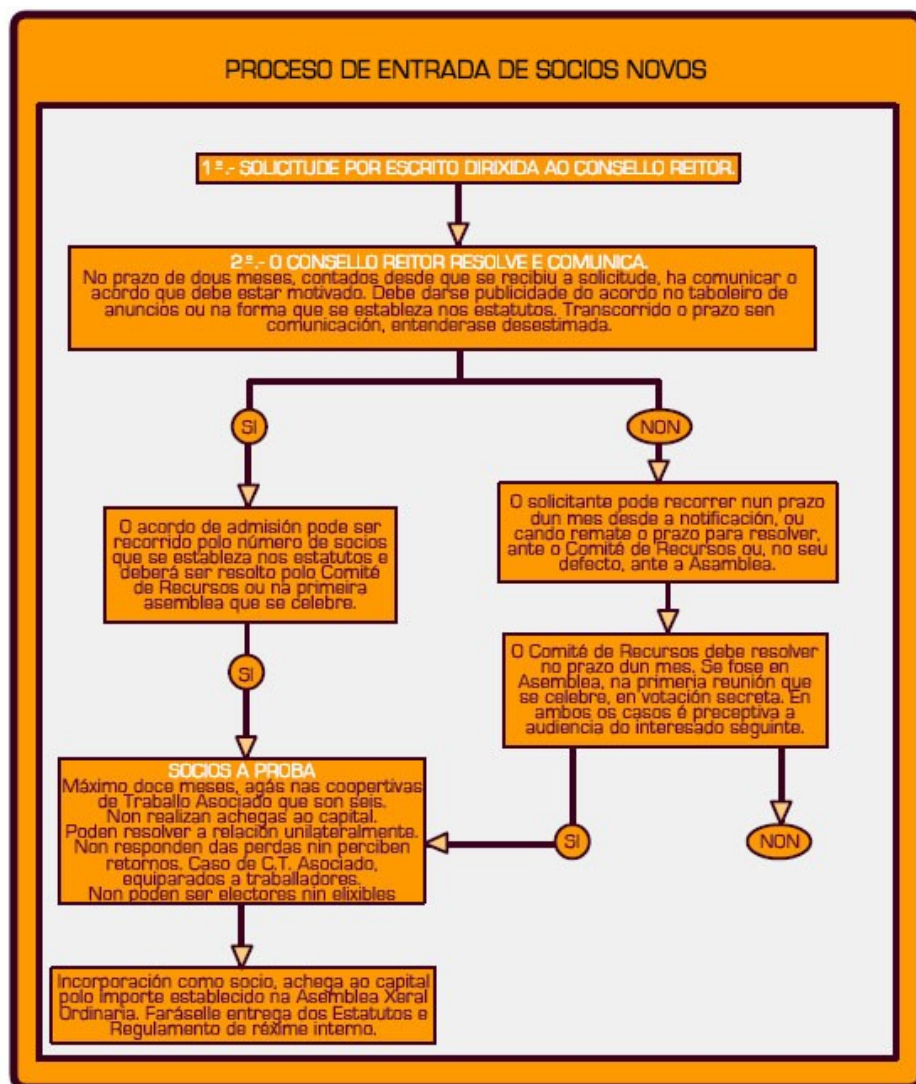
2.3.6.Aspectos xerais da lexislación cooperativa. Implicacións mercantís.

Por último, neste apartado faremos referencia a algúns aspectos de interese na xestión da cooperativa que, así e todo, non ten un encadramento claro en ningún dos apartados anteriores.

Neste caso farémolo cun enfoque moi práctico, co obxecto de responder ás distintas necesidades que a cooperativa pode sentir.

Se a cooperativa precisa incorporar máis socios/as, como podo darlle entrada a un socio/a novo/a?

A orixe da demanda pode ser interna, é dicir, cando un traballador solicita a súa incorporación, ou ben por parte dunha persoa física ou xurídica que non ten relación coa cooperativa. Con independencia do tipo de cooperativa, por norma xeral débese respectar o seguinte proceso:



Se a cooperativa precisa dunha maior dimensión, de que estratexias de intercooperación pode valerse?

Centraremos a resposta sobre dúas alternativas que consideramos de maior aplicabilidade práctica na estratexia de intercooperación e para iso botaremos man do seguinte esquema:

ASPECTOS DIFERENCIAIS		
	COOPERATIVAS DE SEGUNDO GRADO	FUSIÓN
Quen a constitúe?	Integran cooperativas da mesma ou distinta clase, e outras persoas xurídicas públicas ou privadas, sempre que non superen o 25% do total dos socios. Ningún socio poderá posuír máis do 50% do capital.	Só por cooperativas, fusión de varias, ou absorción de unha polas demais.
Que obxecto ten?	Promover, coordinar e desenvolver fins económicos comúns ás entidades membros.	Xerar unha capacidade e patrimonio maior para desenvolver a actividade económica.
Que fórmula xurídica queda?	Créase unha nova cooperativa pero as cooperativas socias non perden a súa personalidade nin independencia	Créase unha nova cooperativa ou queda a cooperativa que absorbe. As demais quedarán disoltas e o seu patrimonio pasará á nova cooperativa.
Cal é o proceso?	1.Proceso de constitución da cooperativa de segundo grao seralle aplicable a normativa cooperativa para a constitución: b)Certificación do nome. c)Asemblea constituinte, participación das cooperativas socias representadas pola persoa que teña a súa representación legal. d)Cualificación previa de estatutos. e)Escritura de constitución. f)Registro de cooperativas.	1.Os consellos reitores das cooperativas que participan na fusión, redactarán un proxecto de fusión, que será o convenio previo: 1.Identificación das cooperativas. 2.Sistema que fixa a contía de achega que se lles recoñece aos socios das cooperativas. 3.Dereitos e obrigas dos socios das cooperativas disoltas. 4.Data de inicio de actividades desde a nova cooperativa. 5.Dereitos dos posuídores de títulos das cooperativas disoltas. O proxecto de fusión quedará sen efecto se non é aprobado por todas as cooperativas que participan, nun prazo de seis meses.
Outros aspectos de interese	Se se prevé nos estatutos, o voto dos socios pode ser proporcional ao volume de actividade desenvolvida por cada un deles coa cooperativa, e/ou ao número de socios que integran a persoa xurídica asociada. En calquera caso, o número de votos por socio non poderá ser superior a un terzo, agás que estea formada por tres socios -esta porcentaxe elevarase ao 40%- e se está formada por dúas, os acordos deberán adoptarse por unanimidade. Os votos dos socios de natureza non cooperativa non poderá superar o 25% dos votos presentes e representados na Asemblea. Os retornos que perciban as cooperativas socias, e tamén os xuros das achegas, terán carácter de cooperativos.	Dereito de separación, os socios das cooperativas que se fusionan, que estean en desacordo, poderanse dar de baixa e será cualificada como xustificada.

Por último, neste tema considero de interese, sempre dentro do eido de dirección, sinalar o papel que está a desenvolver nesta liña o Consello Galego de Cooperativas.

CONSELLO GALEGO DE COOPERATIVAS

Natureza:

O Consello Galego de Cooperativas é o máximo órgano de **promoción e difusión** do **cooperativismo** galego.

O seu carácter **consultivo e asesor** axudará a facilitar que as **demais administracións públicas** coñezan o cooperativismo co obxecto de facilitar en todo momento a relacións e xestións que as empresas cooperativas teñan con estas.

Velará en todo momento polo **cumprimento dos principios** cooperativos, pola axeitada aplicación da lei e polo respecto ás regras dunha xestión correcta e democrática das cooperativas de Galicia.

Composición:

Estará integrado maioritariamente polas **entidades representativas das cooperativas**, por representantes da Xunta de Galicia, dos concellos e das universidades galegas, formando un órgano de carácter colexiado.

Funcións:

Entre outras, subliñamos as seguintes:

- ⇒ Facilitar e **colaborar na investigación**, planificación e execución dos programas de **desenvolvemento e fomento do cooperativismo**.
- ⇒ Realizar estudos e impulsar accións cara á **intercooperación**.
- ⇒ Emitir informes, con carácter preceptivo, sobre proxectos de **disposicións legais e regulamentarias**, procurando a súa **difusión**.
- ⇒ **Conciliar e exercer a arbitrase nas cuestións litixiosas** que se susciten entre cooperativas, entre estas e os seus socios, cando ambas as partes o soliciten ou ben estes estean obrigados por telo establecido nos seus estatutos.
- ⇒ Promover a educación e a formación cooperativa nos distintos niveis educativos.

Un apuntamento de interese é salientar a función de arbitrase xa que, pola súa obxectividade, se converte nun grande instrumento para canalizar algúns conflitos e evitar así enfrontamentos que lesionen o proxecto no seu conxunto.

2.4. Resumo e esquemas

Xa aquí, neste segundo tema, sen pretensións ambiciosas pero si desde un punto de vista práctico, tratamos de achegarlle á dirección e á xerencia cooperativa os procesos de desenvolvemento específico das funcións, e tamén, nalgúns casos, achegar ferramentas que poden facilitar certos procesos ou polo menos servir de referencia.

En que deben consistir as habilidades directivas nunha empresa cooperativa?

Consistirán en que as condutas necesarias para desenvolver as funcións directivas se deben fundamentar non só no fondo, senón tamén en coidar as formas. Estas habilidades deben facer acto de presenza sempre, pero fundamentalmente nos seguintes ámbitos:

- **Da comunicación**, entendida esta en ambas as direccións (escoita e transmisión) e en ambos os ámbitos (interno e externo). É importante salienta que, en harmonía co principio de información, a comunicación debe ser asumida polo Consello Reitor como un dos piares básicos das súas responsabilidades, conscientes de que a participación non debe reducirse a un dereito, senón que sexa un feito. Aquí deben pór especial esmero nas entrevistas, nas comunicacións en público, na xestión de reunións e especialmente nas levanzas das asembleas.
- **Nas negociacións**, resaltar a importancia de se enfrontar a esta situación coa actitude de que, para que ambas as partes saían gañando, ambas as dúas partes deben ceder; de non ser así, entendemos que non se trata de negociacións.
- **Nos conflitos**, conscientes das particularidades da empresa cooperativa, os conflitos existen pero a dirección debe polos en positivo, xestionalos e convivir con eles, debe aprender a ser innovador na súa xestión e lograr que desencadeen en melloras, en creatividade e en crecemento empresarial.

Como xestiona a área económica e financeira a dirección empresarial?, como controla e anticipa situacións?, que aspectos coincidentes e diferentes marcan pautas na dirección económica da cooperativa?

A dirección cooperativa, consciente da transcendencia que para a empresa teñen os parámetros de rendibilidade económica, coñecedores de que neste ámbito de xestión o tempo e a anticipación van ser determinantes para a empresa, debe proveerse de

ferramentas útiles, sinxelas, precisas e reducidas. Falamos pois de que para tomar decisións importantes na área económica –investimentos novos, apertura de liñas de negocio, negociación con clientes, con provedores, etc.- cómpre coñecer a situación actual e estimar as tendencias do futuro.

Falamos pois de fontes de información de grande utilidades como son:

- **A contabilidade.** Onde tamén se resaltan aquelas especificidades da cooperativa, reflexadas e tratadas nos estados contables de forma diferente, facemos mención ao tratamento do capital, das reservas, dos resultados cooperativos e extracooperativos, das operacións con terceiros, etc.
A contabilidade facilitará información sobre a marcha da empresa, informando sobre os resultados, sobre as débedas, sobre as vendas, sobre os clientes que temos por cobrar, sobre a evolución do capital, etc.
- **Dos orzamentos e previsións,** que facilitarán tamén a realización do plan empresarial que se aproba na asemblea xeral.
- **Da tesourería,** documento que recollerá cobros e pagos, polo que o seu interese radicarán no coñecemento da liquidez da cooperativa.
- **As ratios,** entendidas como instrumentos de análise que relacionan distintas variables para logo sacar conclusión de grande interese para a empresa, podemos salientar: a **rendibilidade económica**, que relaciona os beneficios ou excedentes co activo; o **endebedamento**, que relaciona as débedas co total financiamento que ten a empresa; etc.

Todos estas ferramentas ou fontes de información permiten de maneira rápida e concreta, poder responder a preguntas coma: pode a cooperativa devolver as débedas?, que anticipos laborais podemos establecer para os socios?, é rendible en termos económicos a cooperativa?, pode acometer investimentos novos?, pode contratar ou darlle entrada a máis persoal?, etc.

Por que unha fiscalidade diferenciada para as empresas cooperativas, e que cautelas debe gardar a empresa na súa aplicación?

O porqué dun tratamento fiscal diferenciado respóndese cos principios cooperativos que lle dan á cooperativa un nivel empresarial especial. Concrétanse fundamentalmente en compromisos sociais, en motivación para xestións solidarias, en mellores capacidades para resolver problemas de inserción laboral, en posibilidades para potenciar capacidades empresariais creativas sen grandes requirimentos económicos para o seu desenvolvemento e que baseará a súa estratexia no equipo e as súas sinerxías.

Por todo isto e máis, as administracións públicas, dentro das súas facultades e en consonancia co artigo 129 da Constitución na que se di *"2. Os poderes públicos promoverán eficazmente as diversas formas de participación na empresa e fomentarán, mediante unha lexislación axeitada, as sociedades cooperativas. ..."*, regulan na lei 201/1990 do 19 de decembro sobre o Réxime fiscal das cooperativas.

Podemos salientar, entre outros, un tratamento fiscal especial nas seguintes operacións:

- Exención no Imposto de transmisión patrimonial e actos xurídicos documentados.
- No imposto de sociedades, un tipo de gravame especial para as operacións cooperativas do 20%. No suposto de seren cooperativas especialmente protexidas, beneficiaríase dunha bonificación do 50% da cota.
- Liberdade de amortización nos elementos de activo fixo, adquirido nos tres primeiros anos.
- Bonificación do 95% da cota de tributos locais, como son o Imposto de actividades económicas, e o Imposto de bens inmobles.

Sen esquecer que para a aplicación destes beneficios é preciso respectar unha serie de condicións, como poden ser:

- Os límites na contratación de persoal.
- De traballos con terceiros.
- A dotación dos fondos obrigatorios
- Os límites nas retribucións.
- A distribución de excedentes ou resultados segundo o estableza a lei.
- Etc.

É importante que a dirección centre unha atención especial na área comercial?, de que maneira garantir un coñecemento actualizado do que quere o mercado?

Matízase a maximización do beneficio, xa que este debe ser entendido desde distintos puntos de vista, desde a óptica de satisfacción do cliente, dos socios e do contorno, aspectos que sen dúbida ningunha condicionarán a filosofía do márketing na cooperativa que debe tentar harmonizar os distintos beneficios.

O equipo humano base do cooperativismo, organización, comunicación e participación?

Sen dúbida ningunha, o equipo humano adquire unha posición moi elevada na cooperativa e esta posición esíxelle á Dirección unha xestión coidada, deseñando estratexias onde se promova a participación. Ademais, nesta área faise un fincapé especial nos seguintes aspectos:

- **Regulamento de réxime interno**, todas as normas de funcionamento que se recollen neste documentos deberán ser aprobadas en asemblea. O obxectivo central é o de facilitar a operatividade da empresa e evitar conflitos innecesarios, por iso se insiste en que se lle debe prestar a maior atención e procurar, na súa medida, acadar o maior consenso posible. Así mesmo, precisarase o nivel de detalle en función das súas necesidades de cada cooperativa, sendo conscientes de que este sufrirá variacións ao longo da vida da cooperativa, con motivo de se adptar ás novas circunstancias.
- **Delegación**. A delegación permite a promoción controlada, deste xeito un socio ou traballador pasa a desenvolver tarefas novas, concedéndolle a autoridade e liberdade necesaria para realizalas. Lembremos que a responsabilidade final segue sendo de quen delega.

Que aspectos legislativos ou de relacións externas dentro do ámbito cooperativo poden ser de interese para a Dirección?

Ímonos centrar nas dúas modalidades máis habituais como estratexias de crecemento:

- **Incorporación de socios/as novos/as**: en consonancia co principio de porta aberta, tanto para a entrada coma para a saída de socios, é preciso que o Consello Reitor (son parte das súas competencias) coñeza os procesos que se deben seguir e respectar nestes casos.

Estratexias de intercooperación. Onde se analizaron dúas que están a ser as máis utilizadas no sector do cooperativismo galego, como son:

- **A cooperativa de segundo grao**, que integra as cooperativas da mesma ou distinta clase e outras persoas xurídicas públicas ou privadas, sempre que estas últimas non superen o 25% do capital dos socios. O obxectivo será promover, coordinar e desenvolver fins económicos comúns as entidades membros.
 - **Fusión**, fórmula de intercooperación que só pode ser realizada por cooperativas mediante a fusión de varias ou a absorción de unha ás demais. Así preténdese incrementar a capacidade económica e estratéxica en todos os seus ámbitos.
- Por último, salienta o papel que está a desenvolver o Consello Galego de Cooperativas na promoción e difusión da cultura cooperativa.

ESQUEMAS:

REGRAS BÁSICAS PARA UNHA INTERVENCIÓN EN PÚBLICO.

1. **AUTOCONFIANZA.** Falar só do que se sabe, ter claro o obxectivo que se persegue nesta intervención, preparar ben o que se quere dicir, estudar a audiencia, o que buscan da nosa intervención e o seu nivel.

PORQUE IMOS FALAR? _____

QUE INFORMACIÓN BÁSICA QUEREMOS TRANSMITIR? _____

QUEN NOS VAI ESCOITAR E QUE ESPERAN DE NÓS? _____

2. **HABILIDADE PARA COMUNICARSE ORAL E XESTUALMENTE:** voz firme, acenos e miradas que conecten co público.

– VERNOS NUN ESPELLO OU FACER O EXERCICIO DE TENTAR IMAXINARNOS CANDO ESTAMOS NA REUNIÓN OU CHARLA (no eido do fútbol dín que só aqueles xogadores que son quen de imaxinarxe/verse nas xogadas que teñen prevista realizar, terminan facéndoas).



REGRAS BÁSICAS PARA UNHA INTERVENCIÓN EN PÚBLICO.

- ③ CONFIANZA E SIMPATÍA QUE SE SAIBA SUSCITAR NA AUDIENCIA, o uso do tempo, por exemplo, ou utilizar anécdotas, resaltar o importante e, se se pode, solicitar intervención do auditorio.

TEMPORALIZACIÓN: Total,minutos/horas.

SAÚDO/PRESENTACIÓN: minutos.

TEMA minutos

TEMA minutos

TEMA minutos

TEMA minutos

FRASES CLAVE:

COMO IMOS FACER PARA QUE INTERVEÑAN OS DEMAIS?

- ④ SER ASERTIVO: expresar as propias ideas de forma axeitada sen ofender os demais. Para iso, ás veces temos que dicir que non a algunhas cousas, asumir críticas e escoitar activamente os demais.

CUESTIONARIO PARA AVALIACIÓN DE POSTOS DE TRABAJO		
NOME:	SOCIO	
POSTO:	TRABALLADOR	
DATA:		

	ALTA	NORMAL	BAIXA
Coñecementos para exercer o traballo			
Cantidade de traballo			
Calidade de traballo			
Grao de Iniciativa			
Cooperación			
Capacidade de análise			
Asiduidade e puntualidade			
Nivel de coñecementos actuais			
Formación para a promoción			
Achega de melloras e propostas			
Capacidade de mando			
Capacidade de decisión			
Sentido de responsabilidade			
Disponibilidade para a mobilidade			
Capacidade de relación con clientes			
TOTAL.....	0	0	0

AVALIACIÓN.....

PUNTUACIÓN

MÁXIMO: 45 MEDIO: 30 BAIXO: 15

0	0%
---	----

Instrucións de uso da ferramenta:

- 1º. Esta análise débese efectuar cando a persoa leve, polo menos, seis meses no posto.
- 2º. Debe ser unha avaliación periódica, co obxecto de analizar a evolución.
- 3º. Poderíase utilizar para valorar a incorporación dun socio novo que é traballador da cooperativa.
- 4º. Trátase de avaliar os distintos postos de traballo e analizar a adecuación da persoa ao posto, e viceversa
- 5º. Segundo a aptitude ou actitude que avaliemos, debemos colocar un 1 en alto, medio ou baixo.
- 6º. A análise está ponderada segundo o nivel das aptitudes ou actitudes, Alto-3; Medio-2; e Baixo-1.

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

NORMAS SOBRE OS ASPECTOS CONTABLES DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Lei 5/1998, do 18 de decembro de Galicia
Orde ECO-3614-2003, do 16 de decembro

o porqué dunha normativa contable específica para as cooperativas

Poderíamos falar de dous obxectivos fundamentais:

1. Harmonizar a lexislación contable das cooperativas españolas aos requirimentos das Directivas da Comunidade Económica Europea en materia de sociedades.

2. A necesidade dunha normativa contable que recolla as peculiaridades contidas nas distintas leis cooperativas e que adapte o Plan Xeral de Contabilidade ás características concretas e á natureza das operacións e actividades realizadas por estas sociedades.

Ámbito de aplicación

Neste sentido, establécese a aplicación obrigatoria para todas as cooperativas. Así mesmo, o que non estea recollido nesta orde seralle de aplicación o Plan xeral de contabilidade aprobado no 1990.

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Contidos de maior interese e repercusión

CAPÍTULO I Orde ECO-3614-2003

DELIMITACIÓN DOS FONDOS PROPIOS NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

1. **Fondos propios.** O seu importe está constituído polas achegas dos socios ou outros partícipes e por recursos xerados pola propia sociedade que non teñan a natureza de obrigación esixible.

a. **Capital social.** Está constituído polas achegas, obrigatorias e voluntarias, iniciais e posteriores.

Desenvolve as contas de capital, propoñendo o seu tratamento diferenciado, segundo sexan achegas dos socios, achegas obrigatorias ou voluntarias, ou achegas dos socios colaboradores. **Ver o EXEMPLO 1**

2. **Outras achegas dos socios.** Importes esixidos pola cooperativa aos seus socios en concepto de achegas ou cotas non reintegrables. Estaríamos a falar das cotas de ingreso dos novos socios, achegas para compensar perdas da cooperativa. **Ver o EXEMPLO 2**

a. **Fondos de reserva específicos das sociedades cooperativas.** Tratamento específico para o Fondo de Reserva Obrigatorio. **Ver o EXEMPLO 3**

b. **Fondos subordinados con vencemento na liquidación da cooperativa.** Participacións emitidas pola cooperativa, subscritos por socios ou terceiros, e reintegrables a data da liquidación da cooperativa. **Ver o EXEMPLO 4**

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Contidos de maior interese e repercusión

CAPÍTULO II Orde ECO-3614-2003

DELIMITACIÓN DO FONDO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN E PROMOCIÓN DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Desde a entrada en vigor desta Orde, a dotación ao Fondo de Educación, Formación e Promoción cooperativa considérase gasto para as Cooperativas e habilitase unha conta específica (657), aínda que este importe veña determinado por unha porcentaxe dos excedentes cooperativos. Dotación ao Fondo de Educación, Formación e Promoción, que se carga con aboamento en conta (139) Fondo de educación, formación e promoción. **Ver o EXEMPLO 5**

O importe total da dotación virá dado pola suma das seguintes partidas:

- A porcentaxe do excedente cooperativo (mínimo do 5%).
- As sancións impostas aos socios.
- As subvencións, doazóns ou axudas para este fin.
- Os rendementos que pode xerar o mesmo fondo.

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Contidos de maior interese e repercusión

CAPÍTULO III Orde ECO-3614-2003

DELIMITACIÓN DOS FONDOS ALLEOS NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Terán a consideración de fondos alleos **as obrigas, o financiamento voluntario dos socios ou terceiros, e o resto de formas de participación no financiamento da cooperativa, sempre que o seu vencemento non se produza na data de liquidación da cooperativa, sen prexuízo de que a súa remuneración estea fixada en función da evolución da actividade da cooperativa.**

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Contidos de maior interese e repercusión

CAPÍTULO IV Orde ECO-3614-2003

DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS INTEGRANTES DA CONTA DE PERDAS E GANANCIAS.

1. Neste apartado faise unha referencia especial á necesidade de ter diferenciadas as operacións con socios: **Ver o EXEMPLO 6**

- Adquisicións de bens aos socios.
- Adquisicións de servizos de traballo aos socios e aos traballadores.
- Ingresos consecuencia de operacións cos socios.

2. Establécese a aplicación do beneficio e o seu tratamento contable específico.

- Distribución de resultados e aplicación de perdas.

3. Faise unha mención especial ao pago de intereses ao capital, dándolle un tratamento diferenciado ao pago destes cando a cooperativa ten excedente positivo o non.

Remuneración das achegas ao capital social. **Ver o EXEMPLO 7**

4. Con referencia ao gasto do imposto sobre sociedades, establece diferenza na determinación da base imponible, dependendo de que os resultados sexan cooperativos ou extracooperativos.

- Gasto por imposto sobre sociedades.

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Contidos de maior interese e repercusión

CAPÍTULO V Orde ECO-3614-2003

INFORMACIÓN ESPECÍFICA PARA INCORPORAR NA MEMORIA DAS CONTAS ANUAIS.

1. Separación das partidas da conta de perdas e ganancias.
 - >> Nas Contas Anuais Normais.
 - Diferenciar os resultados cooperativos, extracooperativos e extraordinarios. Especificar os criterios de asignación.
 - >> Contas Anuais Abreviadas.
 - Poden agruparse as partidas dos distintos resultados.
2. Información separada por seccións. No caso de existir seccións diferenciadas na cooperativa.
3. Fondo de Educación, Formación e Promoción. saldo, dotación, aplicacións e saldo final.
4. Operacións con socios.
5. Intereses de capital e distribución de resultados.
6. Fondos propios. Capital social, movemento, importes establecidos en estatutos e desembolso.
7. Situación fiscal. Só no suposto de presentar Contas Anuais Normais. Conciliación do resultado coa base imponible do imposto de sociedades.
8. Nas contas anuais normais, no caso de que se realizasen operacións con empresas do grupo e asociados, deberán especificarse.

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Contidos de maior interese e repercusión

CAPÍTULO VI Lei 5/1998 de Cooperativas de Galicia

DOCUMENTACIÓN CONTABLE

Neste capítulo da lei, establécese a obrigatoriedade de levar unha contabilidade ordenada consonte ao establecido no Código de comercio, o Plan xeral contable e as singularidades da natureza do réxime económico da cooperativa. Establécese tamén como deber do Consello Reitor o presentar para o seu depósito no rexistro de cooperativas, logo de ser aprobadas na asemblea xeral, as contas anuais, o informe de xestión e o informe dos interventores, ademais da certificación acreditativa do número de socios. Modelos en www.cooperativasdeg Galicia.com

CONCLUSIÓN:

Esta normativa recolle con maior detalle a especificidade das operacións económicas das empresas cooperativas e, así mesmo, vén a esixir unha maior información sobre criterios e asignacións de distintos fondos e resultados.

EXEMPLO1: "CAPITAL SOCIAL"

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS > EXEMPLO1: "CAPITAL SOCIAL"

Suposto:

Constituíuse a cooperativa de traballo asociado de Restauración e Construción de casas rurais da que forman parte Anxela e Martiño, na comarca do Morrazo. Van formar parte dela como socios traballadores dez persoas profesionais do sector e, como socios colaboradores, os concellos de Bueu e Cangas.

Segundo estatutos, estableceuse o seguinte: un capital social mínimo da cooperativa de 5.000€, unha achega mínima ao capital social de 1.000 euros para adquirir a condición de socia/o e de 500€ para adquirir a condición de socio/a colaborador.

Sábese que, a maiores e de xeito voluntario, tres socios subscribiron unha achega voluntaria ao capital social por importe de 3.000€ c/u.

Tratamento contable diferenciado:

Capital social cooperativo: achegas obrigatorias 10.000€

CONTAS DE FONDOS PROPIOS: 1000

Achega obligatoria de Dona Anxela... 1.000€

Achega obligatoria de Don Martiño.... 1.000€

Achega obligatoria de Dona..... 1.000€

Achega obligatoria de Dona..... 1.000€

" " " "

" " " "

Capital social cooperativo: achegas voluntarias 9.000€

CONTAS DE FONDOS PROPIOS: 1001

Achega obligatoria de Dona 3.000€

Achega obligatoria de Don..... 3.000€

Achega obligatoria de Don..... 3.000€

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS > EXEMPLO1: "CAPITAL SOCIAL"

Capital social cooperativo: socios colaboradores 1.000€
CONTAS DE FONDOS PROPIOS: 1002

Achega obrigatoria Concello Cangas...500€
Achega obrigatoria Concello Bueu.....500€

		X
		(572) Entrada en Bancos
A	(1000)	Ach.O.Capital social Anxela
A	(1001)	Ach. Volunt. Capital social Martino
A	(1002)	Acheg. Socio Colab.
		X

Aspectos relevantes:

A sociedade cooperativa é unha sociedade de capital variable sometida a variacións en función das altas ou baixas de socios, pero nunca poderá estar por debaixo do capital social da cooperativa establecido nos Estatutos como mínimo, neste caso nunca poderíamos ter menos 5.000€ como capital social obrigatorio. Así mesmo, ningún socio pode ter na cooperativa máis do 33% do total do capital da cooperativa.

EXEMPLO 2: "OUTRAS ACHEGAS DOS SOCIOS/AS"

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS > EXEMPLO 2: "OUTRAS ACHEGAS DOS SOCIOS"

Suposto:

Pasado un ano desde a constitución da cooperativa, María, que traballa na oficina da empresa realizando labores de xestión administrativa, solicítalle ao Consello Reitor a súa entrada como socia. O Consello Reitor, antes de pasados dous meses desde a súa solicitude, resolve positivamente e comunícalle as súas obrigas económicas: achega obrigatoria ao capital social por 1.000€ e cota de ingreso, 500€.

Tratamento contable diferenciado:

CONTAS DE FONDOS PROPIOS: 1000 e 112

Capital social cooperativo: achegas obrigatorias 1.000€

Achega obrigatoria de Dona María.... 1.000€

Fondo de Reserva Obrigatorio 500€

Fondo de R.O. (Cota Ingreso)..... 500€

	X	
(572) Entrada en Bancos	a	(1000) Ach.O.Capital social Maria
	a	(112) Fondo de Reserva Obrigatorio
	X	

Aspectos relevantes:

O importe das achegas obrigatorias dos socios novos non poderá ser inferior ao das achegas obrigatorias mínimas para ser socio, nin superior ao das efectuadas polos socios actuais, incrementadas na contía que resulte de aplicar ao índice de prezos ao consumo.

As cotas de ingreso dos novos socios non poderán ser superiores ao 50% da achega obrigatoria mínima ao capital social vixente en cada momento para adquirir a condición de socio. Este importe non integrará o capital social, senón que formará parte do Fondo de Reserva Obrigatorio da cooperativa, polo que en caso de baixa non terá dereito ao seu reembolso.

EXEMPLO 3: "FONDOS DE RESERVA ESPECÍFICOS DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS".

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS > EXEMPLO 3: "FONDOS DE RESERVA ESPECÍFICOS DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS"

Suposto:

Pechado o exercicio económico do 2006, este mostra un excedente cooperativo positivo neto de 5.000€. En asemblea xeral ordinaria decídese dotar os fondos mínimos obrigatorios.

Tratamento contable diferenciado:
CONTA DE FONDOS PROPIOS: 112

Fondo de Reserva Obrigatorio 1.000€
Fondo de R.O. (20% s/Excedente cooperativo). 1.000€

X
(129) Excedente Cooperativo a (112) Fondo de Reserva Obligatorio
X

Aspectos relevantes:

Dentro dos fondos sociais obrigatorios, o Fondo de reserva obrigatorio destinado á consolidación, ao desenvolvemento e á garantía da cooperativa é irrepatriable entre os socios, pero pode utilizarse para compensar as perdas que xurdan nos exercicios posteriores. Anualmente, dos excedentes netos destinarase unha contía global mínima do 30%, destinándose un 5% dos excedentes como mínimo ao Fondo de formación e promoción e polo menos un 20% destes ao Fondo de reserva obrigatorio.

EXEMPLO 4: "FONDOS SUBORDINADOS CON VENCEMENTO NA LIQUIDACIÓN DA COOPERATIVA".

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS > EXEMPLO 4: "FONDOS SUBORDINADOS CON VENCEMENTO NA LIQUIDACIÓN DA COOPERATIVA "

Suposto:

A cooperativa vailles facer fronte a uns investimentos e precisa financiamento externo. Para iso emite unhas Obrigas con vencemento na data de liquidación da cooperativa, por un importe total de 10.000 euros.

Tratamento contable diferenciado:

CONTA DE FONDOS PROPIOS: 1070

Fondo de participacións con vencemento na liquidación 10.000€

Fondo participación vto. na liquidación de dona..10.000€

	X	
(572) Entrada en Bancos	a	(1070) Fondo Partic. Con Vto. Liquid.
	X	

Aspectos relevantes:

Este financiamento formará parte dos fondos propios xa que o seu vencemento está condicionado á data de liquidación da cooperativa, e poden ser subscritos por socios ou terceiros. Así mesmo, e para os efectos da prelación de créditos, situaranse detrás de todos os acredores comúns.

EXEMPLO 5: "DELIMITACIÓN DO FONDO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN E PROMOCIÓN DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS".

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS > EXEMPLO 5: "DELIMITACIÓN DO FONDO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN E PROMOCIÓN DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS "

Suposto:

Pechado o exercicio económico do 2006, este mostra un excedente cooperativo positivo antes da dotación de 5.555,60€, e dótase un 10% ao Fondo de Educación.

Tratamento contable diferenciado:
CONTA DE GASTO E FONDOS ESPECIAIS: 657 e 139

GASTO:
Dotación ao Fondo de educación, formación e promoción 555,56€

FONDO PENDENTE DE APLICACIÓN:
Fondo de educación, formación e promoción 555,56€

	X	
(657) Dotación ao Fondo Educ. F.P.	a	(139) Fondo de Educ.F.P.
	X	

Aspectos relevantes:

Con esta normativa pasa a ter un tratamento de gasto no exercicio corrente e este será un gasto fiscalmente deducible. Así mesmo, establécese como finalidade concreta a aplicación en actividades formativas ou de promoción do cooperativismo e a súa dotación oscilará de entre un 5% e un 10% dos excedentes cooperativos netos.

EXEMPLO 6: "DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS INTEGRANTES DA CONTA DE PERDAS E GANANCIAS. Neste apartado faise unha referencia especial á necesidade de ter diferenciadas as operacións con socios/as"

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS >
EXEMPLO 6: "DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS INTEGRANTES DA CONTA DE PERDAS E GANANCIAS. Neste apartado faise unha referencia especial á necesidade de ter diferenciadas as operacións con socios. "

Suposto:

Pechado o exercicio económico do 2006, sabemos que durante o exercicio tivemos dúas persoas contratadas. A análise do custo de persoal é o seguinte: persoal contratado, 36.000 euros; anticipos laborais socios, 240.000 euros.

Tratamento contable diferenciado:
CONTA DE GASTO : 647

GASTOS:
Retribución aos socios traballadores 240.000€
Soldos e salarios traballadores 36.000€

	X	
(647) Retribución aos socios traballadores		
(640) Soldos e salarios		
	A	(572) Retirada no banco
	X	

EXEMPLO 7: "DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS INTEGRANTES DA CONTA DE PERDAS E GANANCIAS. Pago de xuros ao capital, dándolle un tratamento diferenciado ao pago destes cando a cooperativa ten excedente positivo ou non.

TRATAMENTO CONTABLE ESPECÍFICO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS >
EXEMPLO 7: "DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS INTEGRANTES DA CONTA DE PERDAS E GANANCIAS. Pago de xuros ao capital dándolle un tratamento diferenciado ao pago destes cando a cooperativa ten excedente positivo ou non. "

Suposto 1:

NO CASO DE QUE SE PAGUEN XUROS DO CAPITAL NOS EXERCICIOS ECONÓMICOS NOS QUE A COOPERATIVA TEN EXCEDENTES COOPERATIVOS POSITIVOS.

A cooperativa tivo excedente positivo e vai pagar en decembro uns xuros polo capital dos socios por importe de 600 euros.

Tratamento contable diferenciado Suposto1:
CONTA DE GASTO : 656

GASTOS:
Xuros das achegas ao capital social 600€

	X	
(656) Xuros das achegas ao capital social	A	(572) Retirada no banco
	X	

2.5. Glosario

Achegas obrigatorias. Aquelas que os/as socios/as lle deben facer ao capital de xeito obrigatorio para adquirir esa condición e co obxectivo de que a cooperativa conte con recursos necesarios para iniciar a actividade. Ao longo da vida da cooperativa pódense solicitar achegas obrigatorias novas para facer fronte a necesidades financeiras ou investimentos novos. Esta decisión débese adoptar en asemblea e requirirán da maioría de dous terzos dos votos presentes e representados.

Achegas voluntarias. Aquelas que os/as socios/as fan de xeito voluntario para facer fronte a necesidades financeiras ou investimentos novos. Débense acordar asemblea xeral e terán que desembolsarse totalmente no momento da súa subscrición.

Acta da asemblea xeral. En todas as asembleas débese levantar acta onde se resuma o acontecido, os temas tratados e os acordos adoptados. Correspóndelle ao secretario da asemblea levantar acta da sesión e nela deberá expresar, en todo caso, o lugar e a data da reunión; a manifestación da existencia de quórum suficiente para a súa constitución válida e o número de asistentes; se ten lugar en primeira ou en segunda convocatoria; o sinalamento da orde do día da convocatoria e o resumo das deliberacións e intervencións das que se solicitase a súa constancia na acta, ademais da transcripción dos acordos adoptados cos resultados das votacións.

A acta da sesión poderá ser aprobada pola propia Asemblea Xeral a continuación do acto da súa realización ou, no seu defecto, deberá selo dentro do prazo dos quince días seguintes, por tres socios designados na mesma asemblea, ou un só nas cooperativas de menos de dez socios, ademais de polo presidente e o secretario da asemblea xeral. Así mesmo, esta deberá asinarse e incorporarse ao correspondente libro de actas.

Os acordos certificaraos o secretario co visto e prace do presidente e, cando sexan inscribibles, deberanse presentar para estes efectos no correspondente rexistro de cooperativas, dentro dos trinta días seguintes ao da aprobación da acta, baixo a responsabilidade do órgano de administración.

Activo. Son os bens e dereitos dos que dispón a cooperativa. No balance da contabilidade virá reflectido o activo.

Activo circulante. Son os bens e dereitos cos que traballamos a diario e que non poden estar inmóviles por máis dun ano na empresa. Normalmente son de liquidez doada, o que vén significar que, de precisar efectivo, poderíamos utilizalos. Por exemplo, mercadorías, diñeiro no banco, dereitos de cobro con clientes, etc.

Activo fixo. Son os bens que polo xeral permanecen na empresa máis dun ano e que nos axudan a producir coma, por exemplo, a maquinaria, as instalacións, os mobles, os equipos informáticos, etc. Invístese neles coa idea de traballar con eles, e non de vendelos, de aí que sexan investimentos e non gastos.

Activo material. Dentro do activo fixo, serían aqueles investimentos tanxíbles: máquina, etc.

Activo inmaterial. Elementos do patrimonio, e dentro do activo fixo, que son intanxíbles constituídos por dereitos susceptibles de valoración económica, coma no caso dos programas informáticos, os dereitos de uso coma o *leasing*, o nome da empresa, as marcas comerciais, o logotipo, etc.

Análise de estados contables. É a análise, fundamentalmente do balance de situación e do balance de perdas e ganancias, que se fará coa periodicidade que se considere de interese para cada empresa, co obxecto de valorar a situación da empresa e tamén como base para tomar decisións. Mediante estas análises podemos coñecer cal é a situación patrimonial, financeira e económica da cooperativa nun momento determinado.

Análise económica. Ten como obxectivo estudar e profundar na rendibilidade económica e financeira da empresa, e para isto centrase fundamentalmente no balance de perdas e ganancias.

Análise financeira. Coa análise financeira, o obxectivo que se persegue fundamentalmente é coñecer a solvencia e a liquidez da empresa. Para isto utilízase o balance de situación e análízase ata que punto a cooperativa vai dispor de diñeiro efectivo ou de bens de fácil conversión en efectivo para lle poder facer fronte ao pago das débedas que van vencendo.

Análise patrimonial. Estuda a estrutura formal da empresa, é dicir, o activo e o pasivo. Analiza as proporcións e a composición de cada unha das masas patrimoniais. O ACTIVO podémolo diferenciar en función da “permanencia” dos bens e/ou dereitos que o forman; o PASIVO, tanto pola súa “permanencia ou esixibilidade” na empresa, coma pola súa “procedencia”. O obxecto desta análise é fundamentalmente analizar a estabilidade da empresa e a súa consolidación, ademais das garantías que ofrecemos co noso patrimonio ante terceiros coma, por exemplo, as entidades financeiras.

Apancamento financeiro. Consiste en analizar o posible efecto “panca” que poden xogar os recursos alleos –préstamos bancarios, financiamento de provedores, etc.-, ao posibilitar determinados investimentos que os recursos propios, por si sós, non puidesen financiar. Define os efectos sobre a rendibilidade da empresa a partir da maior ou menor utilización do endebedamento e o custo deste.

Balance. É o documento que reflicte a situación patrimonial nun momento dado. O balance móstranos os bens e os dereitos dos que dispón a cooperativa (ACTIVO) e se o conseguimos con fondos propios (CAPITAL) ou con axuda externa (PASIVO OU ESIXIBLE). Sérvenos para coñecer o que temos –locais, mobiliario, maquinaria, clientes...- e como o obtivemos –préstamos, capital, reservas...-.

Cadea de valor. A cadea de valor foi descrita e popularizada por Michael Porter como ferramenta de xestión e dirección de empresas, fundamentalmente para a análise da planificación estratéxica. A cadea de valor categoriza as actividades que producen valor engadido na empresa.

As actividades primarias divídense en: [loxística](#) interna, operacións ([producción](#)), loxística externa, [márketing](#), servizos posvenda. Para cada actividade de valor engadido, teñen que ser identificados os xeradores de custos e valor. O seu obxectivo último é maximizar a creación de valor mentres se minimizan os custos. Tamén axuda a determinar as actividades que permiten xerar unha vantaxe competitiva sustentable.

Capital. Está formado polas achegas ao capital dos socios, xa sexan obrigatorias ou voluntarias. Este é voluntario xa que o seu importe variará á alza ou á baixa en función da alta ou baixa de socios. A Lei de cooperativas de Galicia establece como capital social mínimo da cooperativa uns tres mil euros que deberá estar totalmente desembolsado desde a súa constitución. A variación da cifra deste capital require dunha modificación estatutaria, o seu acordo deberase publicar no Diario Oficial de Galicia e deberase depositar no Rexistro de Cooperativas.

Coeficiente de endebedamento. Mide a relación que existe entre os fondos alleos e os fondos propios. Cando a proporción é inferior a 1, significa que a cooperativa ten capacidade para seguir endebedándose.

Contabilidade. A contabilidade móstranos que se está a facer co noso diñeiro. É unha maneira de ver reflectidas todas as operacións que facemos: comprar, alugar, vender, prestar, cobrar, pagar... Coñecer a contabilidade vains axudar a tomar decisións acertadas. Teremos unha visión xeral do que ocorre na empresa en termos económicos e financeiros, e saberemos canto temos, canto nos deben, canto debemos, canto podemos investir, canto podemos gastar, etc.

Contas anuais abreviadas. As cooperativas que durante dous exercicios consecutivos reúnan na data de peche de cada un deles, polo menos, dúas das seguintes circunstancias para cada caso. De non ser así, débense presentar as normais (cuxa diferenza é que estas últimas inclúen unha información maior).

	O total das partidas do activo non sexan superiores a...	O importe da cifra anual de negocios non sexa superior a...	O número medio de traballadores empregados durante o exercicio non sexa superior a...
Perdas e ganancias abreviada	9.495.991,25€	18.991.982,50€	250
Balance e memoria abreviada	2.373.997,81€	4.747.995,62€	50

Curto prazo. Cando falamos de curto prazo, falamos de ciclos financeiros, polo que estaremos a referirnos a débedas ou dereitos de cobro onde os seu vencemento é xeralmente inferior a un ano.

Custos de venda. Neste apartado apúntase o que nos custou facer un produto ou prestar un servizo. Con este parámetro pódese estimar con máis acerto o prezo de venda.

Conta de resultados. Tamén chamada balance de perdas e ganancias, neste estado contable exprésase o resultado da actividade obtido durante un exercicio económico. Pode ser positivo (exedentes cooperativos positivos-beneficios) ou negativo (excedentes negativos-perdas).

Contas por cobrar. Son os dereitos de cobro que ten a empresa sobre os produtos ou servizos que xa ten vendidos e, polo tanto, non están no noso almacén, pero que aínda non cobramos.

Contas anuais. As contas anuais móstrannos os datos finais do proceso contable dun exercicio económico que normalmente coincide cun ano. Son como un resumo do acontecido na empresa. As contas anuais están formadas polo balance, a conta de perdas e ganancias, a memoria e outros documentos que o rexistro de cooperativa solicita para o seu depósito (coma o informe de xestión anual), o informe dos interventores e un informe do número de socios da cooperativa.

Dispoñible. Parte do Activo circulante que comprende o efectivo en caixa e os saldos ao noso favor nas contas bancarias.

Exercicio económico. Período, normalmente coincidente co ano natural, que media entre a apertura dos libros e o seu peche.

Endebedamento. É o conxunto de obrigas de pago contraídas por unha empresa.

Estados financeiros. Compóñenos o balance e a conta de resultados. Axúdanos a coñecer a situación patrimonial, económica e financeira da cooperativa. Estes estados financeiros obtéñense a partir da contabilidade.

Estrutura económica. Coincide co ACTIVO.

Estrutura financeira. Coincide co PASIVO.

Equilibrio patrimonial. Existirá cando os Recursos que existan na cooperativa (Activo) sexan suficientes para atender as obrigas (Esixible).

Financiamento externo. Trátase de débedas que adquire a empresa cos provedores, acredores, bancos... O financiamento externo pode darse a curto prazo, en menos dun ano, ou a longo prazo, en máis dun ano.

Fondo de manobra. Denomínaselle así á parte do activo circulante que se financiou con recursos alleos a longo prazo, é dicir, á diferenza que existe entre o Activo Circulante e o Pasivo Circulante.

Fondos propios. Reflicten o conxunto de recursos, con carácter xeral permanentes, propiedade dos socios ou outros partícipes.

O seu importe está constituído polas achegas dos socios, ou outros partícipes, e por recursos xerados pola propia sociedade que non teñan a natureza de obrigación esixible.

A súa dispoñibilidade está sometida, con carácter xeral, a unha serie de limitacións e requisitos legais, de forma que, na liquidación da sociedade, os titulares se sitúan, con respecto ao reembolso dos fondos propios que lles correspondan, detrás de todos os acredores comúns.

Son os fondos que ofrecen garantía ou solvencia da sociedade fronte a terceiros, as partidas que integran os fondos propios. En particular, dentro dos fondos propios, podemos distinguir: capital social; reservas procedentes de beneficios xerados en exercicios anteriores ou achegadas polos propios socios, en particular, o Fondo de **Reserva Obligatorio, as voluntarias; con signo positivo:** o excedente positivo da cooperativa; as achegas de socios para compensación de perdas; o remanente e os fondos capitalizados aos que se refire a norma quinta; e con signo negativo: o excedente negativo da

cooperativa, o retorno en conta, os resultados negativos de exercicios anteriores e, de ser o caso, as participacións propias adquiridas para redución de capital.

Ganancia. Obtemos excedentes cooperativos como resultado de ter máis ingresos ca gastos.

Gastos financeiros. Son os xuros ou comisións que pagamos polos préstamos recibidos ou polos servizos bancarios. En xeral, podemos dicir que é o que lle custa o diñeiro á nosa empresa, o que pagamos por usar diñeiro alleo.

Staff. Asesor externo que xeralmente apoia as funcións da dirección empresarial da cooperativa.

Inestabilidade patrimonial. O activo circulante é inferior ao esixible no curto prazo, o que nos alerta de que podemos ter problemas á hora de facerlle fronte ás débedas que estean pendentes de vencemento a curto prazo. O fondo de manobra é negativo. Teremos problemas de liquidez.

Ingresos financeiros. Son os xuros que nos dá o banco por ter diñeiro depositado. Tamén poden ser os xuros que cobramos por préstamos realizados pola cooperativa a algún socio ou traballador. Esta situación pode estar regulada nos estatutos como sección de crédito, sempre que este tipo de operación se realice con habitualidade. Os ingreso financeiros reflectirán o rendemento do diñeiro que ten inactivo a cooperativa.

Inmobilizado. Parte do activo que comprende os bens que permanecen na empresa durante máis dun exercicio económico, como poden ser os edificios ou as máquinas. En definitiva, é o activo fixo.

Investimento. Gasto en ben de produción co fin de aumentar a produción no futuro. Estará formado polo inmovilizado.

Memoria. A memoria contable, que forma parte das contas anuais, amplía e detalla en prosa a información contida no balance e na conta de resultados. Proporcióñalles aos números ou cifras unha explicación escrita.

Máxima estabilidade patrimonial. Trátase dunha cooperativa que non teña débedas que financia todo con recursos propios, capital achegado polos socios e o remanente positivo que non se distribúe entre os socios.

Pasivo. Reflicte as “fontes” coas que financiamos os bens e dereitos (Activo) da nosa cooperativa. Estará formado principalmente por capital social, polas reservas e excedente non distribuído polos préstamos de bancos ou dos propios socios, polos propios provedores e acredores.

Quebra. Cando a empresa non ten bens e/os dereitos abondo para lles facer fronte a todos os seus compromisos, con independencia do vencemento destes.

Recursos permanentes. Son a suma dos fondos propios e o esixible a longo prazo. Permanecen durante un tempo importante na empresa.

Rendibilidade do investimento. É a relación, xeralmente expresada en porcentaxe, entre o rendemento económico que proporciona un investimento e o que se investiu nel.

Rendibilidade dos fondos propios. É a relación que existe entre o resultado acadado coa nosa actividade e o capital que foi preciso para investir na actividade.

Risco. É a incerteza que xera unha actividade determinada.

Tesourería. Trátase do diñeiro que temos nun momento determinado. Pode estar na caixa -en efectivo- ou nos bancos. Este concepto coincide co de “Dispoñibilidade”.

2.6. Recursos

Ligazóns:

www.sociedad-cooperativa.com (Revista de Economía Social).
www.elkarlan.coop (Sociedade para a promoción de cooperativas)
www.eixo.info (Unión de Cooperativas de Traballo Asociado)
www.sinerxia.org (Fed. Cooperativas de Galiza)
www.ucetag.org (Unión Coop. Ensino Galiza)
www.eixo.info (Unión Coop. Traballo Galiza)
www.consumocooperativo.org (Coop.de Consumo Galiza)
www.agaca.coop (Unión Coop. Agrarias Galiza)
www.ugacota.org (Unión Coop. Traballo Galiza)
www.cooperativasdegalicia.com (Consello Galego de Cooperativas)
www.nexusrede.org (Proxecto EQUAL-NEXUS REDE)
www.cep.es (Confederación Emp. Economía Social España)

Para poderes ver as ligazóns precisas de conexión a internet

Bibliografía:

- Plan Estratéxico para o Cooperativismo. Consello Galego de Cooperativas · Xunta de Galicia.
- Orde Eco-3614-2003, do 16 de decembro. Normas sobre os aspectos contables das sociedades cooperativas.
- Lei 20/1990, do 19 de decembro, sobre réxime fiscal das cooperativas.
- Libro verde. O espírito empresarial en Europa. Bruselas, Comisión das comunidades europeas 2002.
- Eduardo Andreu Alabarta. "Como gestionar una pyme mediante el cuadro de mando" Ed. ESIC. Madrid, 2007.
- Juan Carlos Cubeiro. "Leonardo Da Vinci y cu código para el Liderazgo. Cómo el contorno propicia la genialidad".Ed. PEARSON. Madrid, 2007.
- Matilde Alonso Pérez. "Pensamiento Económico y Economía Social". Ed. TIRANT LO BLANCH. Valencia, 1999.
- Sara Helena Otal Franco. "Simulación Financiera con de1ta Simu1-e". Ed. DIAZ DE SANTOS. Madrid, 2006.
- Luis Puchol "El Libro de las Habilidades Directivas". Ed. DIAZ DE SANTOS. 2006.
- VV.AA. Economía da autoxestión. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº12 xullo-decembro 1995. APES. Vigo, 1995.
- VV.AA. 1º Congreso da Federación de Cooperativas SINERXIA. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº 17 xaneiro-xuño 1998. APES. Vigo, 1998.
- Santos Castroviejo, Iago. Aproximación á Economía Social en Galicia. Ed. Cooperativa de Editores Galegos e APES. Vigo, 1994
- Tato Plaza, Anxo. A Lei de Cooperativas e a súa incidencia nas cooperativas de ensino. Ed. UCETAG. Pontevedra, 1999.
- Fernández Steinko, A. e Lacalle, D. Sobre la democracia económica : La democracia en la empresa. Ed. El Viejo Topo. Barcelona, 2001

- Gil de San Vicente, Iñaki : Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista. Inédito. 2002 (na internet en www.rebellion.org)
- UCETAG. Autoxestión Cooperativa. Manual sobre sociedades cooperativas. UCETAG, Pontevedra, 2006.
- Gago Conde, Constantino. (coord.). Ideas cooperativas en acción. Xedega, S.Coop. Galega (Ed.), Vigo, 2005.
- Gago Conde, Constantino e Pereira Rodríguez, Maxi. Xente Nova e Cooperativas. Alternativa de autoemprego colectivo. Xunta de Galicia (Ed.), Vigo, 2005.
- Xunta de Galicia. Sociedades cooperativas galegas. Normativa Autonómica. Consellería de Xustiza, Interior e Relacións Laborais, Dirección Xeral de Relacións Laborais. 2002.
- VV.AA., Investigación Acción Participativa (IAP) nas cooperativas. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº 19 xaneiro-xuño 1999. APES. Vigo, 1999
- VV.AA., Manual de Boas Prácticas para a Xestión Cooperativa, AGACA (Ed.), Compostela, 2004.
- VV.AA., Economía Social y Género, nº50 Novembro 2004. CIRIEC España. Valencia, 2004.
- Grupo La Veloz Cooperativa : Democratizando la economía. Colección Trabajo y Colectividad. Zaragoza. 2003
- Cembranos, F. e Medina, José A. : Grupos inteligentes. Teoría y práctica
- García Delgado, José Luis (Dir.), Las Cuentas de la Economía Social : El Tercer Sector en España. Civitas Editorial. Madrid. 2004
- VV.AA., Fiscalidad y economía social. Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, nº 23 outubro 1996. CIRIEC ESPAÑA. Valencia, 1996
- Juliá Igual, J.F. e Server Izquierdo, R.J. Manual de Fiscalidad de Cooperativas. Ed. Pirámide S.A., Madrid, 1991
- Ballesteros, Carlos; Del Río, Enrique y REAS, La Auditoria Social y la Economía Solidaria. Fundación Deixalles(Ed.). Palma de Mallorca, 2004.
- Kasmir, Sharryn : El mito de Mondragón. Ed. Txalaparta. Nafarroa. 1999
- AGACA. Impulso de Novos Proxectos Cooperativos. Guía de recursos para a creación de cooperativas. Proxecto Espadelada (Ed).2004
- AGACA. Impulso de Novos Proxectos Cooperativos. Guía de casos. Proxecto Espadelada (Ed).2004
- Lorenzo Vila, Ana; Martínez López, Miguel, " Autoxestión Cooperativa. Manual de organización e participación en sociedades cooperativas" . Federación de Cooperativas SINERXIA (Inédito). (1996).
- Lorenzo Vila, Ana; Martínez López, Miguel, "Asembleas e xuntanzas. Metodoloxías de autoorganización". Asociación Para a Economía Social (APES) (Ed.) (1998).
- VV.AA., "Gobierno, Democracia y Directivos en las empresas cooperativas" . Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa nº 48. Ciriec España (2004).
- VV.AA., " La empresa participativa". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa nº 40. Ciriec España (2002).
- VV.AA., " La Dirección Creativa: Un modelo de gestión profesional". VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECOE). Euskadiko Irakaskuntza Kooperatiben Federazioa (Ed.) (1997).
- Garcia, Jordi; Via, Jordi; Xirinacs, Lluís M., " La dimensión cooperativa" . Icaria Editorial. 2006

- Vilert, Arcadi, " La autogestión cooperativa hoy". Fundació Ventosa i Roig (1989).
- Torres Laña, César (Coord.), "Democratizando la economía. Diez años de experiencias del Grupo La Veloz Cooperativa". Grupo La Veloz S.Coop.(Ed.) (2003).
- Sanchis Palacio, Joan Ramón, " Dirección estratégica de empresas cooperativas". Promolibro Editorial (2000).
- FEVECTA, "Coopexcel : Una visión europea del éxito del cooperativismo de trabajo asociado". Fevecta (Ed.) (1997)
- Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos, " Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado". Ciriec (Ed). 1998
- VV.AA., "Cooperativismo y participación en la gestión empresarial en el siglo XXI". Simposium Internacional de MCC. Mondragón Corporación Cooperativa (Ed). (1997)
- Cembranos, Fernando; Medina, José Angel, " Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo". Popular Editorial (2003).
- VV.AA. " Negociación y resolución de conflictos". Deusto Ed. (2001)
- Cortina, Adela, " Ética de la empresa". Trotta Editorial. 1994
- Vázquez, Alfonso, "La imaginación estratégica". Granica Editorial. 2000
- Vázquez, Alfonso, " Retando al futuro: Un modelo de transformación empresarial". Díaz de Santos Editorial (2001)
- Stewart, Thomas A. , " La nueva riqueza de las organizaciones : El capital intelectual " . Granica Editorial (1997)
- Sanz, Demetrio; Cabanelas Omil, José, " Cooperar para competir con éxito". Pirámide Editorial (1997)
- VV.AA., "Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual". Ediciones del Bronce (1998)
- VV.AA., "Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa". Díaz de Santos Editorial (1995).
- Gasalla, José María, " La nueva dirección de personas". Pirámide Editorial (2006)
- Quijano, Santiago, " Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Auditoría del Sistema Humano". Icaria Editorial (2006).
- Koenes, Avelina (Dir), "La fórmula del servicio excelente". Díaz de Santos Editorial (1995)
- Peters Thomas J.; Waterman Jr., Robert H., "En busca de la excelencia". Folio Editorial (1994)
- Cubedo Tortonda, Manuel, " La contabilidad de las empresas cooperativas. Adaptada a la Orden ECO 3614/2003". Ciriec España (2004).

UNIDADE DIDÁCTICA 3: Loxística Integral e Planeamento Estratéxico nas Empresas Cooperativas.

3.1. Obxectivos.

Obxectivo xeral:

Fortalecer as habilidades de planeamento e xestión das persoas que desenvolvan a funcións da xerencia e directiva das cooperativas.

Obxectivos específicos:

- Definir e transmitir a misión da cooperativa.
- Aprender a analizar o contorno, as súas tendencias e en que medida inflúe sobre a empresa.
- Aprender a analizar a cooperativa desde a perspectiva da cadea de valor.
- Saber identificar os factores de éxito na cooperativa desde a perspectiva social e económica.
- Aprender a trazar unha planificación estratéxica e a instaurar parámetros de control sobre o cumprimento de obxectivos.
- Saber reconducir situacións complexas e instaurar plans de mellora temporais.
- Avanzar no desenvolvemento das capacidades e habilidades necesarias para a dirección de equipos e persoas nas organizacións autoxestionadas.
- Avanzar na dotación dun pensamento estratéxico e prospectivo.

3.2. Temas de reflexión.

1. Coñecer o contorno e as tendencias que limitan o establecemento de obxectivos ambiciosos e o optimismo. Onde están determinadas as doses?
2. En que medida a misión da cooperativa é asumida polo equipo humano?
3. Que variables manteñen no tempo a viabilidade na cooperativa. Ponderación diferenciada nas empresas cooperativas.
4. Planificación estratéxica fronte á improvisación.
5. A planificación estratéxica require dunha dirección estratéxica?
É constante a cadea de valor?

6. A participación na planificación estratéxica garante en maior medida o compromiso coa consecución dos obxectivos?

3.3. O trazado do rumbo. Planeamento estratéxico nas cooperativas.

Cando falamos de planificación estratéxica, falamos de analizar a cooperativa e o noso contorno co fin de deseñar un camiño para acadar unha certa posición competitiva. Isto facilítanos un coñecemento profundo do presente e obríganos a establecer e a cuantificar a nosas expectativas no futuro. Por norma xeral, un plan estratéxico téndese a establecer nun horizonte de cinco anos.

Outro obxectivo da planificación é probar se a cooperativa está seguindo os camiños axeitados para obter os resultados que agardaba, coñecer que acontece no mercado e, así, referendar ou renovar as súas expectativas de futuro. Cando a cooperativa traballa na súa planificación, con independencia do nivel de detalle, sempre sae moi fortalecida.

No eido cooperativo, e por imperativo legal, é obrigatorio o Plan de xestión anual que se correspondería coa planificación dos obxectivos, estratexias e previsións para o ano corrente. Este plan, con independencia de que nel participasen os/as socios/as, debe ser proposto e presentado polo Consello Reitor na asemblea xeral ordinaria, e deberá someterse a debate e á aprobación posterior.

Cando falamos ou tentamos estudar o futuro, non nos queda outra que seguir uns procesos. Nesta ocasión propomos os que seguen:

- 1º.- Establecer a misión
- 2º.- Análise da situación interna e externa. DAFO
- 3º.- Concreción de obxectivos e deseño de estratexias
- 4º.- Calcular as proxeccións económicas e financeiras
- 5º.- Plan de acción, asignación de recursos, dirección e execución das accións concretas
- 6º.- Control. Cadro de mando
- 7º.- Análise de desviación e plans de mellora

Así mesmo, aos/as cooperativistas como empresarios/as non lles queda outra que tentar anticiparse, xa que os beneficios van ser enormes e aproveitarán as oportunidades de

negocio e evitaran as ameazas. Falamos de entrada de competidores novos, de rebaixas de prezos, do coñecemento do que demandan os clientes, etc., isto é, procesos de traballo que estimulan no/a socio/a a actitude proactiva fronte ao futuro.

Comezamos coa primeira fase proposta neste manual: o establecemento da misión.

3.3.1. A misión do negocio da empresa.

A misión da cooperativa constitúe a súa declaración de principios. Esta debe ser breve pero moi esclarecedora do fin último da empresa.

O certo é que todas as persoas que forman parte da cooperativa deberían ter a misión moi clara e sempre presente pois isto actuaría como revulsivo e motivador.

Tamén salientamos o interesante de telo por escrito nalgún sitio de acceso doado para o persoal, xa que estamos a falar da razón de ser da cooperativa, nada menos que a expresión que integra as vontades dos/as socios/as.

3.3.2. Identificación de factores de éxito. Análise da situación interna e externa. A cadea de valor.

Co obxecto de identificar os factores de éxito, xa sexan os internos ou os externos, debemos analizar dentro da nosa cadea de valor onde somos realmente bos. Para esta análise podemos utilizar distintos métodos pero, neste caso, imos utilizar como ferramenta o DAFO. Esta ferramenta vainos facilitar a análise interna e externa da empresa, ao tempo que, dependendo da variable que estamos a analizar, decidiremos se esa é un factor de éxito na nosa cooperativa, é dicir, ata que grao coincide cos motivos que levan aos clientes a se decidir polos nosos produtos ou servizos.

As bases para o deseño da DAFO foron as seguintes:

ANÁLISE DAFO NUNHA EMPRESA COOPERATIVA ATRAVÉS DA CADEA DE VALOR	
ANÁLISE INTERNA	
PUNTOS FORTES POR POTENCIAR	PUNTOS FEBLES POR MINIMIZAR
S/Comercialización: ➤ Coñecemento do produto ou servizos que quere o cliente e o consumidor (no caso de non coincidir) ➤ Boa imaxe da empresa ➤ Boa rede de distribución ➤ Moi coidada a atención ao cliente ➤ S/ produto ou servizo que ofrece a cooperativa: • Capacidades en áreas claves de fidelización dos clientes • Gran coñecemento do mercado • Tecnoloxía avanzada • S/Recursos financeiros: - Capacidade financeira alta para acometer investimento - Nivel de endebedamento baixo - Liquidez e solvencia altas S/Equipo humano: Cohesión do equipo humano Dirección profesional e capaz Potencialidade e formación continua do equipo S/Operacións: - Vantaxes en custos. - Mellor capacidade de fabricación - Cumprimento normas de calidade 	S/Comercialización: ⇒ Descoñecemento ou coñecemento pouco claro do que quere o cliente e o consumidor (no caso de non coincidir) ⇒ Mala imaxe da empresa ⇒ Sen rede de distribución consolidada ⇒ Sen coidar a atención ao cliente ⇒ S/ produto ou servizo que ofrece a cooperativa: ➤ Pouca capacidades en áreas claves que fidelizan os clientes ➤ Pouco coñecemento do mercado ➤ Tecnoloxía obsoleta ➤ S/Recursos financeiros: - Capacidade financeira baixa para acometer investimento - Nivel de endebedamento baixo - Liquidez e solvencia altas. S/Equipo humano: ▪ Equipo humano non cohesionado ▪ Dirección sen coñecementos de xestión empresarial ▪ Equipo humano non cualificado e sen actitude para a mellora continua ▪ S/Operacións: ➤ Custos altos ➤ Capacidade de fabricación con problemas ou infrutilizada ➤ Incumprimento normas de calidade ➤

ANÁLISE DAFO NUNHA EMPRESA COOPERATIVA ATRAVÉS DA CADEA DE VALOR	
ANÁLISE EXTERNO	
OPORTUNIDADES A APROVEITAR	AMEAZAS A EVITAR/MINIMIZAR OS SEUS EFECTOS
S/Variables Económicas: - Inflación controlada - Redución do tipo de xuros - Situación política favorable S/Mercado: ➤ Demanda global ➤ Cambios nos requirimentos dos clientes ➤ Existencia de atrancos de entrada no sector ➤ Inexistencia de produtos substitutivos ➤ Competencia baixa ➤ Poder negociador de clientes feble ➤ Poder negociador de provedores feble ➤ Niveis de intercooperación altos S/Contorno sociolóxico: Beneficios da moda sobre os nosos produtos ou servizos Nivel de desemprego Nivel de rendas da poboación S/Lexislación: ➤ Incentivos fiscais ás empresas cooperativas e segundo a actividade ➤ Medidas de fomento cooperativo e de emprego altas	S/Variables Económicas: ➤ Inflación alta ➤ Tipos de xuros altos ➤ Situación política desfavorable S/Mercado: - Demanda global baixa - Cambios nos requirimentos dos clientes - Falla de atrancos de entrada no sector - Existencia de produtos substitutivos - Competencia alta - Poder negociador de clientes alto - Poder negociador de provedores alto - Niveis de intercooperación baixos S/Entorno sociolóxico: ➔ Variabilidade forte na moda que provocan cambios bruscos no deseño dos nosos produtos ➔ Nivel de desemprego alto ➔ Nivel de rendas da poboación baixas S/Lexislación: ➔ Incentivos fiscais reducidos ➔ Medidas de fomento reducidas

A cadea de valor será, polo tanto, un estudo pormenorizado de todos os procesos da empresa, desde o que pode ser a publicidade ou reclamo do produto ou servizo, pasando pola chamada ou contacto dun cliente potencial, a atención e recollida de demanda, preparación de orzamento, a aceptación do orzamento e seguimento deste, previsión e comunicación de entrega do produto ou realización do servizo, realización ou entrega do produto ou servizo, proceso administrativo de facturación e cobro, ata o servizo posvenda, xa sexa por garantías ou por seguimento en si. Consiste en analizar quen realiza eses procesos, quen intervén neles, que custos supoñen e se se trata de factores de éxito, é dicir, procesos que determinan a elección do cliente. De ser así, deberíamos incrementar os nosos esforzos aí.

3.3.3.- Concreción de obxectivos e deseño de estratexias. Análise prospectiva. Visión do negocio, posición desexada no mercado e estratexias de crecemento.

Podemos afirmar que un dos motivos principais da planificación estratéxica é o establecemento de obxectivos, que deben estar en consonancia cos resultados da análise anterior.

No seguinte esquema adiantamos algunhas das esixencias e finalidades do establecemento de obxectivos nas empresas.

COMO E PARA QUE SE ESTABLECEN OS OBXECTIVOS NUNHA COOPERATIVA?
<u>Requisitos:</u> ➔ Concreción, deben ser concretos, que centren a taxa de crecemento, xa sexa das vendas, da oferta de produtos ou servizos, expansión xeográfica, etc. ➔ Accesibilidade, tal e como se apuntaba anteriormente, os obxectivos deben ser ambiciosos pero alcanzables. ➔ Medibles, para facilitar o seu control e analizar o grao de desviación entre o proposto e o acadado.
<u>Funcións:</u> ▪ Guiar, incitar e coordinar as decisións e accións dentro da cooperativa. ▪ Proporciona unha base para avaliar e controlar os resultados obtidos. ▪ Motivar aos membros da cooperativa, socios/as, socios/as colaboradores e persoal contratado, co obxecto de implicalos na súa consecución. ▪ Transmitir ao exterior as intencións da empresa co obxecto de captar recursos ou crear imaxe.

Na concreción dos obxectivos podemos atender principalmente catro áreas: os obxectivos comerciais, os produtivos, os organizativos, e os económico-financeiros.

Ver Anexo 1: Modelo Xestión de Mercadorías

REQUISITOS E FUNCIÓNS DOS OBXECTIVOS:	
OBXECTIVOS COMERCIAIS 1. Produtos ou servizos. Tipo. 2. Prezos de venda dos produtos ou servizos. 3. Cota de mercado. Mínima, óptima... 4. Penetración do Mercado: Intermediarios, puntos de venda, comerciais. 5. Accións de promoción: publicidade, catálogos, descontos, etc. 6. Garantías, servizo técnico, servizo posventa, etc. 7.	CONCRECIÓN
OBXECTIVOS DE PRODUCCIÓN 1. Determinación do proceso de produción. Zonas, cadeas, etc. 2. Instalacións, maquinaria, equipos necesarios... 3. Aproveitamento, materias primas, provedores, subministracións mínimas, etc. 4. Xestión de stocks: materias primas, produtos terminados, produtos finais. MODELO XESTIÓN DE MERCADORÍAS 5. Control de calidade. 6.	CONCRECIÓN

REQUISITOS E FUNCIÓNS DOS OBXECTIVOS:

OBXECTIVOS ORGANIZATIVOS	CONCRECIÓN
1.Postos de traballo por crear, consolidar, etc. 2.Distribución por categorías e asignación de responsabilidades. 3.Perfis de contratación, coñecementos, experiencia. 4.Formación. Promoción. 5.Incremento socios. 6.Clima laboral. Medidas activas. 7.	

OBXECTIVOS ECONÓMICO –FINANCEIROS	CONCRECIÓN
1.Rendibilidade económica 2.Ratios de endebedamento 3.Ratios de liquidez 4.Anticipos laborais 5.Retornos cooperativos 6.Capital social 7.Política de investimento no contorno. Comunidade. 8.Financiamento externo 9.	

Unha vez establecidos os obxectivos, podemos seguir co deseño de estratexias. A estratexia debe ser entendida como a forma de operar no mercado, de responder ás expectativas, isto é, os camiños por seguir, competir en prezos, en custos, por medio de alianzas, diversificando, especializándose, etc.

No seguinte esquema salientamos aqueles aspectos que consideramos de maior interese.

ESTRATEGIAS:	
ESTRATEGIA COMPETITIVA 1.Vantaxe ou vantaxes que posúa a cooperativa con referencia a algunha característica que a fan diferente ás demais e que a sitúa nunha posición de vantaxe dentro do sector no que traballa. Ex. Atención ao público, prazos de entrega, servizo técnico, custos, produtos ou servizos percibidos como diferentes polos clientes, flexibilidade, innovación, calidade, deseño.... 2.....	CONCRECIÓN
ESTRATEGIA DIVERSIFICACIÓN 1.Prodúcese cando a cooperativa se sitúa en mercados novos con produtos ou servizos novos. É unha estratexia arriscada que debe adoptarse con cooperativas consolidadas que utilicen sinerxías doutras áreas xa asentadas na empresa. Por exemplo, se só producimos, podemos diversificar en comercialización. Se somos unha construtora, podemos levar mantementos e acondicionamento de exteriores, utilizando parte das capacidades actuais, etc. 2.....	CONCRECIÓN

REQUISITOS E FUNCIÓNS DOS OBXECTIVOS:

ESTRATEGIA DE CRECEMENTO	CONCRECIÓN
1. Esta estratexia pode levarse a cabo en termos relativos, con referencia á competencia ou en termos absolutos en base a exercicios anteriores. Interno, incremento de investimentos, persoal, diversificación. Externo, mediante fusións, adquisicións ou participación noutras entidades, cooperación ou alianzas, etc. 2.....	

ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN	CONCRECIÓN
1. Estratexia moi adaptada á cultura empresarial da cooperativa xa que, por un lado, permite crear sinerxías e unir esforzos por parte dun colectivo de empresas de tamaño pequeno, con problemas de capacidade económica ou cota de mercado; por outro lado, porque permite o crecemento sen perder a identidade, nin o talante democrático e participativo. Utes, cooperativas de segundo Grao, convenios de colaboración, etc. 2.....	

3.3.4.- Proxección económicas e financeiras.

Toda planificación estratéxica require dunha proxección temporal das variables que interveñen. No caso das variables externas ou do contorno, tratarase de predicir a evolución dos parámetros máis importantes baseándonos noutras evolucións pasadas ou ocorridas noutros mercados.

No caso da proxección no tempo das variables internas, trátase fundamentalmente de estimar as capacidades de mellora, en todo ou en parte do proceso, sempre mantendo a referencia dos nosos competidores mais directos e, por outra parte, se aquelas habilidades que nos fan máis competitivos nos seguirán a outorgar vantaxes no futuro. O mesmo teremos que facer coas debilidades.

Por último, estas capacidades débémolas traducir a consecuencias reais en termos económicos e financeiros. Trátase de elaborar a estimación de resultados, de tesourería, de patrimonio, etc., sempre cunha proxección temporal media a cinco anos.

3.3.5.- Plan de acción. Asignación de recursos, dirección e execución de accións concretas.

Esta fase correspóndese co desenvolvemento en detalle de todas as accións necesarias para a posta en marcha do plan estratéxico. Áreas, recursos, implicados, responsables, temporalización, etc.

3.3.6.- Control. Cadro de mando.

Toda planificación require dun control. Os obxectivos deste poden ser múltiples, desde analizar o grao de cumprimento, ata facilitar a incorporación de medidas de mellora ou mesmo ser indicadores que facilitan a xestión do equipo directivo da cooperativa.

O cadro de mando, como modelo de control ou indicadores xerais da empresa, tamén tentará acadar os seguintes obxectivos:

- Facilitará que dunha maneira sinxela se lle comunique o estado da cooperativa a todo o persoal da empresa, con independencia do rol que exerzan.
- Conseguirá que a análise converta a planificación estratéxica en algo dinámico e revisable periodicamente, co que gañará en aplicabilidade.
- Axudará ao equilibrio entre o curto e longo prazo, entre as variables tácticas, operativas e estratéxicas.

A elección dos parámetros de control que van formar parte do cadro de mando selecciónaos o/a responsable da dirección empresarial, que o fará en base á actividade, á dimensión da empresa, ao sector, aos obxectivos e á estratexia da cooperativa.

Por este motivo, dependendo de cada empresa, o cadro de mando pode estar deseñado en base a algúns dos parámetros seguintes.

- Ratios de rendibilidade
- Ratios de liquidez
- Ratios de endebedamento
- Ratios de vendas
- Ratios de produtividade
- Ratios de xestión de cobro
- Ratios de incidencias ou reclamacións
- Etc.

Como ferramenta de control, axuda a comprobar as desviacións que se poidan estar a dar, a analizar as consecuencias e a valorar a oportunidade de introducir as melloras que reconduzan a situación.

Ver Anexo 2: Exemplo cadro de mandos/ratios de control

3.3.7.- Análise de desviacións e plans de mellora.

A cooperativa é un sistema aberto que interactúa e depende doutros axentes, tal e como se estudou no primeiro tema, e é de esperar que existan variacións con respecto ao planificado, mesmo en moitos casos é positivo.

Pero o máis salientable desta fase é a necesidade de que o equipo directivo teña unha capacidade de resposta alta e que asuma o dinamismo como algo inherente ao eido empresarial.

3.4.- Resumo e esquemas.

Neste tema tratase fundamentalmente de acadar dous obxectivos básicos: o primeiro, asentando os coñecementos dos temas anteriores e dotalos dunha visión de conxunto; o segundo, adquirir o convencemento de que só a xestión empresarial do presente ten sentido se tamén pensamos e planificamos o seu futuro. Planificación estratéxica.

Para isto fixemos un pequeno percorrido polas seguintes fases da planificación estratéxica, tal e como tentaremos lembrar nos seguintes esquemas onde recolleamos aquelas fases de meirande interese:

3.5.- Glosario.

Cadea de valor: método que analiza a actividade empresarial da cooperativa. Descompón a empresa nas distintas fases da actividade procurando identificar fontes de vantaxes competitivas naquelas actividades xeradoras de valor. Esta vantaxe competitiva lógrase cando a cooperativa desenvolve e integra as actividades da súa cadea de valor de forma menos custosa e mellor diferenciada cás empresas da competencia.

Manexo do inventario: o proceso de asegurar a dispoñibilidade dos produtos a través de actividades de xestión de inventarios, planificación, posición dos *stocks*, tempo do produto por mor da caducidade, etc.

Prospectiva: achega información global que orienta mellor no proceso de planificación estratéxica para logo definir, á luz da misión entregada á institución, cal será o ou os escenarios que se presentarán no futuro, contribuíndo a diminuír “a incerteza e o descoñecemento” que, neste tipo de procesos, poida condicionar o grao de liberdade de acción.

Tácticas: tamén chamadas operacións, consisten en describir todas e cada unha das etapas e accións que ao longo dun período desenvolve a cooperativa. Formará parte do plan de acción e conterá accións por desenvolver con tarefas asociadas, calendario (data de inicio e de fin), orzamento, responsable e control.

Estratexias: principios e rutas que orientarán os procesos da cooperativa para acadar os obxectivos. Pódense diferenciar tres tipos de estratexias: de curto, mediano e de longo prazos, segundo sexa o horizonte temporal.

Ratios liquidez

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo}}{\text{Esixible Curto Prazo}}$$

$$\text{Ratio de tesourería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Dispoñible}}{\text{Esixible Curto Prazo}}$$

$$\text{Ratio de dispoñibilidade} = \frac{\text{Dispoñible}}{\text{Esixible Curto Prazo}}$$

Ratios de endebedamento

$$\text{Ratio de endebedamento} = \frac{\text{Total débedas}}{\text{Total pasivo}}$$

$$\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo real}}{\text{Débedas}}$$

$$\text{Ratio calidade da débeda} = \frac{\text{Débedas curto prazo}}{\text{Débedas totais}}$$

$$\text{Ratio de capacidade de devolución de préstamos} = \frac{\text{Beneficio neto} + \text{amortizacións}}{\text{Préstamos recibidos}}$$

$$\text{Ratio de gastos financeiros sobre vendas} = \frac{\text{Gastos financeiros}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Ratio do custo da débeda} = \frac{\text{Gastos financeiros}}{\text{Débedas con custo}}$$

$$\text{Ratio do cobertura de gastos financeiros} = \frac{\text{Beneficios antes de xuros e impostos}}{\text{Gastos financeiros}}$$

Ratios de vendas

$$\text{Expansión de vendas} = \frac{\text{Vendas ano } n}{\text{Vendas ano } n-1}$$

$$\text{Expansión por empregado} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Número de empregados}} \quad \text{Cota de mercado} = \frac{\text{Vendas da empresa}}{\text{Vendas do sector}}$$

Ratios de produtividade

$$\text{Ratio de excedentes cooperativos} = \frac{\text{Excedentes cooperativos}}{\text{Gastos cooperativos}}$$

$$\text{Ratio de produtividade extra - cooperativa} = \frac{\text{Rendementos extra - cooperativos}}{\text{Gastos extra - cooperativos}}$$

$$\text{Ratio de eficiencia} = \frac{\text{Rendementos totais}}{\text{Gastos totais}}$$

$$\text{Ratio de utilización da capacidade produtiva} = \frac{\text{Vendas realizadas}}{\text{Vendas óptimas}}$$

Ratios de xestión de cobro e de pago rotación de activos

$$\text{Prazo de cobro} = \frac{\text{Clientes + efectos}}{\text{Venda media diaria}}$$

$$\text{Prazo de pago} = \frac{\text{Provedores}}{\text{Compras anuais}} \times 365$$

$$\text{Ratio do financiamento do investimento en clientes por provedores} = \frac{\text{Provedores}}{\text{Clientes}}$$

$$\text{Ratio do financiamento de existenciaas por provedores} = \frac{\text{Provedores}}{\text{Existencias}}$$

Ratios de rotación de activos

$$\text{Rotación do activo fíxo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo fíxo}}$$

$$\text{Rotación do activo circulante} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo circulante}}$$

$$\text{Rotación de stocks} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Stocks}}$$

3.6. Recursos e bibliografía.

Ligazóns:

- www.sociedad-cooperativa.com (Revista de Economía Social).
- www.elkarlan.coop
- www.eixo.info (Unión de Cooperativas de Traballo Asociado)
- www.sinerxia.org (Fed. Cooperativas de Galiza)
- www.ucetag.org (Unión Coop. Ensino Galiza)
- www.eixo.info (Unión Coop. Traballo Galiza)
- www.consumocooperativo.org (Coop.de Consumo Galiza)
- www.agaca.coop (Unión Coop. Agrarias Galiza)
- www.ugacota.com (Unión Coop. Traballo Galiza)
- www.cooperativasdegalicia.com (Consello Galego de Cooperativas)
- www.nexusrede.org (Proxecto EQUAL-NEXUS REDE)
- www.desqoopinterregiiaa.org (Proxecto DESQOOP-INTERREGIIIA)
- www.cepes.es (Confederación Emp. Economía Social España)
- www.aries.eu.int (Servizo Información Europeo Economía Social)
- www.coop.org/ica/es/index.html (Alianza Cooperativa Internacional)
- www.cecop.org (Confederación Europea Coop. Traballo)

Bibliografía:

- Plan Estratéxico para o Cooperativismo. Consello Galego de Cooperativas · Xunta de Galicia.
- Orde Eco-3614-2003, do 16 de decembro. Normas sobre os aspectos contables das sociedades cooperativas.
- Lei 20/1990, do 19 de decembro, sobre réxime fiscal das cooperativas.
- Libro verde. O espírito empresarial en Europa. Bruselas, Comisión das comunidades europeas 2002.
- Eduardo Andreu Alabarta. "Como gestionar una pyme mediante el cuadro de mando" Ed. ESIC. Madrid, 2007.
- Juan Carlos Cubeiro. "Leonardo Da Vinci y su código para el Liderazgo. Cómo el entorno propicia la genialidad".Ed. PEARSON. Madrid, 2007.
- Matilde Alonso Pérez. "Pensamiento Económico y Economía Social". Ed. TIRANT LO BLANCH. Valencia, 1999.
- Sara Helena Otal Franco. "Simulación Financiera con de1ta Simu1-e". Ed. DIAZ DE SANTOS. Madrid, 2006.
- Luis Puchol "El Libro de las Habilidades Directivas". Ed. DIAZ DE SANTOS. 2006.
- VV.AA. Economía da autoxestión. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº12 xullo, decembro 1995. APES. Vigo, 1995.
- VV.AA. 1º Congreso da Federación de Cooperativas SINERXIA. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº 17 xaneiro-xuño 1998. APES. Vigo, 1998.
- Santos Castroviejo, Iago. Aproximación á Economía Social en Galicia. Ed. Cooperativa de Editores Galegos e APES. Vigo, 1994

- Tato Plaza, Anxo. A Lei de cooperativas e a súa incidencia nas cooperativas de ensino. Ed. UCETAG. Pontevedra, 1999.
- Fernández Steinko, A. e Lacalle, D. Sobre la democracia económica : La democracia en la empresa. Ed. El Viejo Topo. Barcelona, 2001
- Gil de San Vicente, Iñaki : Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista. Inédito. 2002 (na internet en www.rebellion.org)
- UCETAG. Autoxestión Cooperativa. Manual sobre sociedades cooperativas. UCETAG, Pontevedra, 2006.
- Gago Conde, Constantino. (coord.). Ideas cooperativas en acción. Xedega, S.Coop. Galega (Ed.), Vigo, 2005.
- Gago Conde, Constantino e Pereira Rodríguez, Maxi. Xente Nova e Cooperativas. Alternativa de autoemprego colectivo. Xunta de Galicia (Ed.), Vigo, 2005.
- Xunta de Galicia. Sociedades cooperativas galegas. Normativa Autonómica. Consellería de Xustiza, Interior e Relacións Laborais, Dirección Xeral de Relacións Laborais. 2002.
- VV.AA., Investigación Acción Participativa (IAP) nas cooperativas. Revista "Cooperativismo e Economía Social" nº 19 xaneiro-xuño 1999. APES. Vigo, 1999
- VV.AA., Manual de Boas Prácticas para a Xestión Cooperativa, AGACA (Ed.), Compostela, 2004.
- VV.AA., Economía Social y Género, nº50 novembro 2004. CIRIEC España. Valencia, 2004.
- Grupo La Veloz Cooperativa : Democratizando la economía. Colección Trabajo y Colectividad. Zaragoza. 2003.
- Cembranos, F. e Medina, José A. : Grupos inteligentes. Teoría y práctica
- García Delgado, José Luis (Dir.), Las Cuentas de la Economía Social : El Tercer Sector en España. Civitas Editorial. Madrid. 2004.
- VV.AA., Fiscalidad y economía social. Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa, nº 23 outubro 1996. CIRIEC ESPAÑA. Valencia, 1996
- Juliá Igual, J.F. e Server Izquierdo, R.J. Manual de Fiscalidad de Cooperativas. Ed. Pirámide S.A., Madrid, 1991.
- Ballesteros, Carlos; Del Río, Enrique y REAS, La Auditoria Social y la Economía Solidaria. Fundación Deixalles(Ed.). Palma de Mallorca, 2004.
- Kasmir, Sharryn : El mito de Mondragón. Ed. Txalaparta. Nafarroa. 1999
- AGACA. Impulso de Novos Proxectos Cooperativos. Guía de recursos para a creación de cooperativas. Proxecto Espadelada (Ed).2004.
- AGACA. Impulso de Novos Proxectos Cooperativos. Guía de casos. Proxecto Espadelada (Ed).2004.
- Lorenzo Vila, Ana; Martínez López, Miguel, " Autoxestión Cooperativa. Manual de organización y participación en sociedades cooperativas" . Federación de Cooperativas SINERXIA (Inédito). (1996).
- Lorenzo Vila, Ana; Martínez López, Miguel, "Asembleas e Xuntanzas. Metodoloxías de autoorganización". Asociación Para a Economía Social (APES) (Ed.) (1998).
- VV.AA., "Gobierno, Democracia y Directivos en las empresas cooperativas" . Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa nº 48. Ciriec España (2004).
- VV.AA., " La empresa participativa". Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa nº 40. Ciriec España (2002).

- VV.AA., " La Dirección Creativa: Un modelo de gestión profesional". VII Congreso de la Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECOE). Euskadiko Irakaskuntza Kooperatiben Federazioa (Ed.) (1997).
- García, Jordi; Via, Jordi; Xirinacs, Lluís M., " La dimensión cooperativa" . Icaria Editorial. 2006.
- Vilert, Arcadi, " La autogestión cooperativa hoy". Fundació Ventosa i Roig (1989).
- Torres Laña, César (Coord.), "Democratizando la economía. Diez años de experiencias del Grupo La Veloz Cooperativa". Grupo La Veloz S.Coop.(Ed.) (2003).
- Sanchis Palacio, Joan Ramón, " Dirección estratégica de empresas cooperativas". Promolibro Editorial (2000).
- FEVECTA, "Coopexcel : Una visión europea del éxito del cooperativismo de trabajo asociado". Fevecta (Ed.) (1997).
- Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos, " Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado". Ciriec (Ed). 1998.
- VV.AA., "Cooperativismo y participación en la gestión empresarial en el siglo XXI". Simposium Internacional de MCC. Mondragón Corporación Cooperativa (Ed). (1997)
- Cembranos, Fernando; Medina, José Angel, " Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo". Popular Editorial (2003).
- VV.AA. " Negociación y resolución de conflictos". Deusto Ed. (2001).
- Cortina, Adela, " Etica de la empresa". Trotta Editorial. 1994.
- Vázquez, Alfonso, "La imaginación estratégica". Granica Editorial. 2000.
- Vázquez, Alfonso, " Retando al futuro: Un modelo de transformación empresarial". Díaz de Santos Editorial (2001).
- Stewart, Thomas A. , " La nueva riqueza de las organizaciones : El capital intelectual " . Granica Editorial (1997).
- Sanz, Demetrio; Cabanelas Omil, José, " Cooperar para competir con éxito". Pirámide Editorial (1997).
- VV.AA., "Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual". Ediciones del Bronce (1998).
- VV.AA., "Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa". Díaz de Santos Editorial (1995).
- Gasalla, José María, " La nueva dirección de personas". Pirámide Editorial (2006)
- Quijano, Santiago, " Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Auditoría del Sistema Humano". Icaria Editorial (2006).
- Koenes, Avelina (Dir), "La fórmula del servicio excelente". Díaz de Santos Editorial (1995).
- Peters Thomas J.; Waterman Jr., Robert H., "En busca de la excelencia". Folio Editorial (1994).
- Cubedo Tortonda, Manuel, " La contabilidad de las empresas cooperativas. Adaptada a la Orden ECO 3614/2003". Ciriec España (2004).

Anexo1: Modelo Xestión de Mercadorías

EXEMPLO MODELO XESTIÓN DE MERCADORÍAS												
FICHA DE CONTROL DE EXISTENCIAS Cooperativa gandeira de Mazaricos							CRITERIO de VALORACIÓN: Prezo Medio					
MERCADORÍA: Terneira Rubia G. REFERENCIA: TRG-300 PROVEDOR:: GANDGAL Scoop							PRAZO DE ENTREGA: 10 Dias					
							STOCK DE SEGURIDADE: 15 Uds.					
DATA	DESCRICIÓN	COMPRAS			STOCK ACTUAL	P_M	VENDAS MARXE 30%			SALDO		
		Nº UDS.	PREZO	IMPORTE			Nº UDS.	PREZO	IMPORTE	Nº UDS.	PREZO	IMPORTE
15/10/2007	Compra	50	2,35	117,50	50	2,35						
20/10/2007	Compra	10	2,50	25,00	60	2,38						
30/10/2007	Compra	20	2,10	42,00	80	2,31						
30/10/2007	Venda						40	3,00	119,93			
30/10/2007	Reaxuste stock	40	2,31	92,25	40	2,31				40	2,31	92,25
01/11/2007	Compra	10	2,40	24,00	50	2,33						
15/11/2007	Compra	5	2,58	12,90	55	2,35						
20/11/2007	Venda						50	3,05	152,63			
20/11/2007	Reaxuste stock	5	2,35	11,74	5	2,35				5	2,35	11,74
03/12/2007	Compra	15	2,40	36,00	20	2,39						
31/12/2007	Stock final				20,00	2,39						
Total Compras Anuais					257,40							
Total Vendas Anuais					272,56							
Inventario final					47,74							

Anexo 2: Exemplo cadro de mandos/ratios de control

EXEMPLO CADRO DE MANDOS / RATIOS DE CONTROL					
1º RATIOS DE LIQUIDEZ E ENDEBEDAMENTO.					
Ratios de liquidez	ANO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ratio de liquidez					
Ratio de tesoureria					
Ratio de dispoñibilidade					
Ratios de endebedamento	ANO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ratio de endebedamento					
Ratio de garantía					
Ratio de calidade da débeda					
Ratio de capacidade Dev Prest					
Ratio de gastos fros. sobre vendas					
Ratio do custo da débeda					
Cobertura de gastos financeiros					

EXEMPLO CADRO DE MANDOS / RATIOS DE CONTROL

2º.- RATIOS DE VENDAS E PRODUTIVIDADE.

Ratios de vendas	ANO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Expansión de vendas					
Vendas por empregado					
Cota de mercado					

Ratios de produtividade	ANO				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ratio de excedentes coop.					
Ratio de produtividade extracoop.					
Ratio de eficiencia					
Ratio de utilización cap. produtiva					