



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Proyectos

**DISEÑO DE UNA GUÍA REFERENCIAL
DEL PROCESO CONSTITUTIVO DE COOPERATIVAS
EN VENEZUELA**

Trabajo Especial de Grado presentado por

FLÉRIDA AMARÚ BASTIDAS ROJAS

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
López, Manuel

Caracas, Enero 2008

Caracas, 09 de Enero de 2008

Director Programa Gerencia de Proyectos
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado “**Diseño de una Guía Referencial del Proceso Constitutivo de Cooperativas en Venezuela**”, presentado por Flérida Amarú Bastidas Rojas, titular de la cédula de identidad N° **7.948.140**, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Lic. Manuel A. López Q.
C. I. N° 3.229.251

AGRADECIMIENTOS

A La Madre Celestial.
A mi mamá Gladys por su amor y comprensión.
A mi papá Oscar por su amor y por contagiarme su interés por las
cooperativas.
A Raiza, Yara, Daniela y Manolo por su apoyo incondicional
A Diego, por su amor y paciencia.
A mi familia y amigos, por ser como son.
Al Prof. Manuel López por su orientación en este trabajo y su buena
disposición para con mi persona.
A la UCAB...por la oportunidad de seguir creciendo.
A todos... gracias de corazón.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UNA GUÍA REFERENCIAL DEL PROCESO CONSTITUTIVO
DE COOPERATIVAS EN VENEZUELA

Autor: Flérida A. Bastidas R.
Asesor: Manuel López
Fecha: Enero de 2008

RESUMEN

Antes de la promulgación de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, en el año 2002, las cooperativas se habían construido de manera sostenida por sectores de la población que creían en ellas como un medio para enfrentar problemas en común, con su esfuerzo propio. Luego de la promulgación de la ley, las cooperativas fueron consideradas como generadoras de oportunidades laborales, empleadoras de productos y servicios para la sociedad venezolana, con alto impacto sobre el PIB y enmarcadas en la visión estratégica gubernamental de un desarrollo endógeno. Sin embargo, según cifras arrojadas por el censo realizado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACCOOP) a finales del año 2006, existían unas 191.000 cooperativas constituidas, de las cuales sólo cerca de 66.000 están activas, sin derivarse de esto, que realicen alguna actividad. ¿Qué pasó con la diferencia?. Aunque las causas de las defunciones de cooperativas en Venezuela son de diferente índole, es importante atacar los aspectos más relevantes dentro del proceso constitutivo de las mismas para minimizar las estadísticas de cooperativas fracasadas. Entonces, ¿Cómo se puede mejorar el desempeño del proceso constitutivo de las cooperativas en Venezuela?. El objetivo de este trabajo es diseñar una Guía Referencial para la constitución de cooperativas en Venezuela, enmarcado por los lineamientos de una metodología de tipo Investigación y Desarrollo, que oriente satisfactoriamente a los cooperativistas durante el proceso constitutivo de las futuras cooperativas, aportando al crecimiento del valor agregado económico a través de la creación de organizaciones perdurables y sustentables, que generen empleos y servicios o bienes.

Descriptor: guía, cooperativa, formulación, plan de negocios, perfil humano, marco legal, proyectos, desarrollo.

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
INDICE DE CONTENIDO	IV
INDICE DE TABLAS	VI
INDICE DE FIGURAS.....	VII
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I.....	11
EL PROBLEMA.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
JUSTIFICACIÓN	16
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	17
<i>Objetivo General.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>17</i>
CAPITULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
BASES TEÓRICAS.....	18
<i>Organización.....</i>	<i>18</i>
<i>Comportamiento Organizacional</i>	<i>24</i>
<i>Cultura Organizacional</i>	<i>25</i>
<i>Empresa</i>	<i>26</i>
<i>Cooperativa</i>	<i>26</i>
<i>Valores y Principios Cooperativos</i>	<i>28</i>
<i>Proyecto.....</i>	<i>31</i>
<i>Gerencia de Proyectos</i>	<i>32</i>
<i>Formulación y Evaluación de Proyectos.....</i>	<i>36</i>
CAPÍTULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO.....	38
TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
RESULTADOS E IMPLICACIONES	41
CAPÍTULO IV	42
VENTANA DE MERCADO	42
GENERACIÓN DE IDEAS.....	46
TAMIZADO DE IDEAS	47
DESARROLLO Y TEST DE CONCEPTO	47

MERCADO AL QUE ATIENDE	48
<i>Productores</i>	48
<i>Consumidores</i>	49
<i>Agente Regulador</i>	50
LIMITACIONES DEL PRODUCTO	50
CAPITULO V	51
VALORACIÓN DEL PROYECTO.....	51
PLANIFICACIÓN INICIAL DEL PROYECTO	51
GESTIÓN DEL ALCANCE	51
<i>Planificación del Alcance</i>	51
<i>Definición del Alcance</i>	52
<i>Creación de EDT</i>	52
<i>Verificación y Control del Alcance</i>	55
GESTIÓN DEL TIEMPO.....	55
<i>Definición de las Actividades</i>	55
<i>Establecimiento de la Secuencia de las Actividades</i>	56
<i>Estimación de Recursos de las Actividades</i>	56
<i>Estimación de Duración de las Actividades</i>	57
<i>Desarrollo del Cronograma</i>	58
LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	59
PRESUPUESTO	60
CAPÍTULO VI	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXO	65
GUÍA REFERENCIAL DEL PROCESO CONSTITUTIVO DE COOPERATIVAS EN VENEZUELA	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diccionario del EDT.	54
Tabla 2. Estimación de duración de actividades expresada en semanas.....	57
Tabla 3. Presupuesto estimado vs. Presupuesto real del proyecto	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre procesos administrativos – funciones administrativas – esferas organizacionales – entorno externo	21
Figura 2. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos.	36
Figura 3. Fases del proceso de desarrollo de productos nuevos.....	45
Figura 4. Proporción de cooperativas registradas, activas e inactivas,.....	49
Figura 5. Estructura Desagregada de Trabajo.	53
Figura 6. Diagrama de red del cronograma del proyecto.....	56
Figura 7. Cronograma de la planificación del proyecto	58
Figura 8. Cronograma real de ejecución del proyecto	59

INTRODUCCIÓN

La historia del cooperativismo venezolano se remonta a inicios del Siglo XX pero no fue sino con el inicio del régimen democrático (1958), cuando comenzó notablemente con el surgimiento de las Federaciones, luego las Centrales Cooperativas Regionales (CCR's) y de la Central Cooperativa Nacional de Venezuela (CECONAVE).

En el año 2002, con la promulgación de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, las cooperativas fueron consideradas como generadoras de oportunidades laborales, empleadoras de productos y servicios para la sociedad venezolana, con alto impacto sobre el PIB y enmarcadas en la visión estratégica gubernamental de un desarrollo endógeno, soportada por misiones como Vuelvan Caras.

Sin embargo, según cifras arrojadas por el censo convocado por SUNACOOOP en el año 2006, existían para ese entonces unas 191.000 cooperativas, de las cuales solo 66.000 estaban activas.

Especialistas en la materia, como Roosen, Bastidas-Delgado y Gainzarain, señalan que si bien en algunas predominó un interés inmediatista en función de la obtención de créditos fáciles, un alto porcentaje de ellas fracasó debido a ausencia de concepciones técnicas en sus procesos constitutivos y de puesta en marcha. A esto se le suma el desconocimiento a nivel organizacional de las cooperativas; y la debilidad de valores y principios entre sus asociados, entre otras causas.

Varios especialistas e instituciones, ofrecen sus servicios de asesoría y educación, con la finalidad de proveer de herramientas adecuadas, a cualquier persona que desee formar una cooperativa exitosa. Entre ellos, la actual gestión de la SUNACOOOP, lleva a cabo funciones de capacitación cooperativista e investigación; El Centro Interdisciplinario de Investigación, Formación y Documentación de la Economía Cooperativa, Social y Pública

(Ciriec-Venezuela) realiza investigaciones, desarrolla cursos y programas de formación; se han publicado los libros *Bases teóricas y doctrinarias del cooperativismo* de Gerardo García Müller y *La Autogestión como Innovación Social en las Cooperativas. El Caso de las Ferias de consumo de Lara en Venezuela* de Oscar Bastidas-Delgado; y éste último especialista, ha planteado un decálogo para la constitución de cooperativas en Venezuela, basado en su amplia experiencia en el área, como miembro fundador del Centro de Estudios de la Participación, Autogestión y Cooperativismo de la UCV (CEPAC-UCV), investigador y conferencista a nivel nacional e internacional.

La falta de un plan que condense todos los aspectos técnicos, económicos y financieros más relevantes que empujen la puesta en marcha de la cooperativa, unido a la falta de identificación de los individuos con los principios y valores cooperativos, conforman un terreno fértil para sembrar aportes derivados de la Gerencia de Proyectos.

Es por ello, que el objetivo de esta investigación es elaborar una Guía Referencial para la constitución de cooperativas en Venezuela, que, basada en el decálogo mencionado, y motivado por las razones antes expuestas, oriente de manera satisfactoria a los cooperativistas durante el proceso constitutivo de futuras cooperativas perdurables y sustentables. Desde el punto de vista metodológico, este trabajo de grado se considera de Investigación y Desarrollo, por lo cual se espera obtener entonces, una guía que principalmente identifique el perfil humano de cooperación y de trabajo idóneo, identifique las condiciones básicas para la constitución dentro del marco legal venezolano, identifique los pasos formales y documentos constitutivos fundamentales para la constitución de las cooperativas e indique las mejores prácticas empresariales y organizacionales para llevar a cabo su funcionamiento.

En el contexto de mercadeo, específicamente durante el desarrollo de nuevos productos, la guía a elaborar se enmarca dentro de la etapa de

desarrollo y test de concepto definido por Kotler (2003), por considerarse que el tiempo que consumiría el ciclo completo de elaboración de productos innovadores, que va desde la idea hasta la comercialización a gran escala del mismo, supera al tiempo estipulado para la elaboración y culminación del presente Trabajo Especial de Grado.

Este trabajo se conforma de seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I “El Problema” expone el planteamiento del problema, la justificación y objetivos del desarrollo.

El Capítulo II “Marco Teórico” contiene las bases teóricas sobre las que se sustenta el desarrollo. En este sentido, los temas abordados son: Organización, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Empresa, Cooperativa, Valores y Principios Cooperativos, Proyecto, Gerencia de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos.

El Capítulo III “Marco Metodológico”, presenta las características del tipo de investigación utilizado para elaborar la guía.

El Capítulo IV “Ventana de Mercado”, describe la necesidad del mercado cooperativista venezolano, las fases de elaboración de un producto nuevo, las características de la guía referencial como concepto de producto y las limitaciones que presenta el desarrollo.

El Capítulo V “Valoración del Proyecto” presenta la evaluación del proceso en general, la relación entre lo planificado y lo ejecutado, y expone el logro de los objetivos planteados en la propuesta de Trabajo Especial de Grado.

El Capítulo VI “Conclusiones y Recomendaciones” contiene, como indica el nombre del capítulo, las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Desde el inicio del actual proceso de transformación socio-económica del país, dos ejes básicos de preocupación han sido la creación de empleo y el combate a la pobreza. La búsqueda de soluciones organizativas para enfrentar éstos problemas, se inició a partir de la asamblea constituyente del año 1999, en la que el Movimiento Cooperativo Venezolano (MCV), representado por la Central de Cooperativas Nacional de Venezuela (CECONAVE) y las dos Federaciones existentes para el momento, propusieron 8 artículos y lograron finalmente elevar a cuatro (4) artículos la presencia de las cooperativas en la nueva Constitución. Adicionalmente, ese mismo movimiento cooperativo le entregó un proyecto de ley de asociaciones cooperativas al Presidente de la República Hugo Chávez Frías, el cual fue promulgado en el año 2002.

A partir de ese momento las cooperativas aumentaron su presencia – ya existían – y empiezan a constituirse en una referencia para enfrentar los dos problemas señalados, llegándose a afirmar tal como lo dice la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), que las cooperativas constituyen “el sujeto protagónico del desarrollo endógeno”.

En lo económico, las cooperativas fueron consideradas, no sólo como generadoras de empleo, sino como productoras o empleadoras de productos y servicios para la sociedad venezolana con impactos crecientes en la economía, y en la generación de empleo directamente relacionado con el desarrollo y las fortalezas locales.

Esta concepción de las cooperativas con alta incidencia socio-económica se inscribió en la visión estratégica gubernamental de un desarrollo endógeno sobre criterios sustentables. Sin embargo, los objetivos perseguidos no resultaron exitosos del todo.

A finales del año 2006, se habían registrado en el país más de 191.000 cooperativas, pero el sólo registro no es indicio de que funcionen. Efectivamente, a mediados de ese año SUNACCOOP realizó un Censo Nacional de Cooperativas que determinó que apenas unas 66.000 cooperativas estaban activas (Figueroa, A. 2007). Una interrogante surge al respecto: ¿Qué sucedió con la diferencia?.

El artículo *El nuevo cooperativismo*, elaborado por Gustavo Roosen, recopila algunas opiniones de expertos en el tema, sobre el resultado preocupante ante el "surgimiento casi explosivo de cooperativas nacidas al amparo del Estado". Entre ellas, la opinión del profesor Oscar Bastidas-Delgado, coordinador del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo de la Universidad Central de Venezuela, CEPAC-UCV, quien menciona la existencia de dos records en ese crecimiento cooperativo: "El mayor número de cooperativas constituidas en el mundo en poco tiempo y el mayor cementerio de cooperativas".

Roosen, en su artículo define de una manera sencilla lo que representa un cooperativismo bien concebido, pero también, plantea la siguiente interrogante, con su respectiva respuesta:

¿Cuándo comienzan las desviaciones y las consecuentes frustraciones? Cuando se adopta la forma de cooperativa sólo para evitar las obligaciones legales en el ámbito laboral y aprovecharse de los privilegios que en materia impositiva, de crédito o de contratación prevé la ley en su beneficio. Cuando el enrolamiento político sustituye a la libre voluntad de adhesión. Cuando el aporte de los socios es reemplazado por el del Estado. Cuando el beneficio personal suplanta el

colectivo. Cuando se establecen la corrupción, la ausencia de controles, la improvisación o la desidia. Cuando se sustituye autonomía por dependencia, decisiones colectivas por unilaterales, consulta a los socios por obediencia al funcionario. Cuando la desconfianza ocupa el espacio de la solidaridad y el apoyo mutuo. Cuando la labor de politización sustituye las tareas de formación. Cuando el reclamo por los beneficios no se corresponde con la calidad e intensidad de los aportes.

En otras palabras, un factor que afecta crucialmente el proceso constitutivo y operativo de cualquier cooperativa es la violación de sus valores y principios. Sin embargo, existen fuertes indicios del indebido uso de recursos de financiamiento en algunas cooperativas, ya que a mediados del 2006, al Superintendente de Cooperativas Carlos Molina Graterol, le preocupaba el hecho de que aproximadamente sólo el 1% ó 2% de 1.200 cooperativas que solicitaron el requisito de cumplimiento para la obtención de créditos por parte del Estado, presentaban un manejo transparente de sus finanzas y constitución.

A finales del año 2006, el especialista Iñaky Gainzarain (2006) manejó unas cifras del censo llevado a cabo por SUNACOOOP, que afirmaba la existencia de un poco más de 37.000 asociaciones cooperativas, sobre lo cual opina:

No tenemos información actualizada y confiable que permita conocer el PIB cooperativo. (...) Tampoco existe información actualizada y confiable del grado de formación y competencias de los asociados de las cooperativas. Esto implica que no podemos tener claridad de la capacidad de las

cooperativas para insertarse en términos reales y favorables, en las actividades económicas que tengan valor agregado.

De lo anterior, se desprende, que una de las actividades centrales que deben promover el liderazgo cooperativo y el estado venezolano es el de la formación técnico-profesional-empresarial de los asociados, para colocarlos en un marco real de igualdad de oportunidades con las demás empresas que pujan por participar en las actividades económicas vinculadas a los planes del estado en materia de construcción, desarrollo de telecomunicaciones e informática, redes de comercio formal cooperativo, entre otras.

Entre la búsqueda de soluciones, la actual gestión de la SUNACOOOP, lleva a cabo funciones de capacitación cooperativista e investigación, a pesar de ser inherentes a su razón social. Sin embargo, ésta institución propone la creación del Instituto Bolivariano de Cooperativismo para que cumpla funciones de coordinación de políticas públicas, fomente el cooperativismo y el desempeño de labores de educación e investigación en materia de Economía Social; con la finalidad de disminuir la cantidad de ilícitos registrados hasta la fecha, entre otras.

En un intento por orientar a los actuales y/o futuros cooperativistas en el proceso de constitución o reconducción de sus cooperativas, basado en su amplia experiencia en el área, como coordinador de CEPAC-UCV y ponente en congresos a nivel nacional e internacional; el Profesor Oscar Bastidas-Delgado (2006), plantea un decálogo para la constitución de cooperativas en Venezuela, como se indica a continuación:

1. Convocar personas dispuestas a enfrentar colectivamente un problema común y estudiar opciones ante el problema.

2. Si la opción es una cooperativa, estudiar cooperativismo y analizar y visitar experiencias similares a la cooperativa a constituir.
3. Conformar democráticamente el equipo promotor de la cooperativa.
4. Formular colectivamente el Plan Organizacional de Desarrollo, también llamado Plan de Negocios y determinar la factibilidad económica de la cooperativa y el número apropiado de asociados(as).
5. Aportar el capital que señale el Plan Organizacional o de Negocios.
6. Si es necesario endeudarse para completar el financiamiento; como las deudas deben pagarse, formular el Flujo de Caja y vigilar su aplicación.
7. Cumplir los pasos formales de constitución, Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC) y otras disposiciones (www.sunacoop.gob.ve)
8. Convocar la Asamblea Constitutiva con quienes hayan realmente participado y ofrezcan confianza, relaciones estables y aportes económicos.
9. En la Asamblea Constitutiva aprobar Estatutos y dos reglamentos internos fundamentales: a.- "Sanciones y

Expulsión de Asociados(as)"; y b.- "Reparto de Excedentes".

10. Iniciar operaciones de conformidad con el Plan Organizacional o de Negocios, abrir los libros, y conceder dirección al balance financiero y al balance social.

Una vez expuesta la situación actual del desempeño de las cooperativas a nivel nacional durante su constitución, a manera de ejercicio académico se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo se puede mejorar el desempeño del proceso constitutivo de las cooperativas en Venezuela?

Justificación

Con la intención de mejorar el desempeño de los procesos constitutivos de las cooperativas en Venezuela, se pretende elaborar una guía referencial que eduque y oriente a todo aquel que desee constituir en Venezuela una cooperativa nueva, que considere la situación socio-económica actual venezolana, la experiencia de los expertos en cooperativismo, los lineamientos del decálogo citado, y el estudio y aplicación de las mejores prácticas comprobadas a nivel gerencial para el desarrollo de empresas, y aspectos fundamentales de la formulación y evaluación de proyectos que conlleven al éxito de futuras cooperativas.

A nivel personal, contribuye a profundizar y enriquecer los conocimientos actuales de formulación de proyectos y cooperativismo de quien desarrolla este trabajo.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Diseñar una guía referencial del proceso constitutivo de cooperativas en Venezuela.

Objetivos Específicos

1. Identificar y documentar el perfil humano de cooperación y trabajo en equipo idóneo para la constitución de cooperativas.
2. Identificar y documentar las condiciones básicas necesarias para la constitución de cooperativas en conformidad con el marco legal venezolano.
3. Identificar y documentar los pasos formales y los documentos constitutivos fundamentales para la constitución de una cooperativa (estatutos y reglamentos).
4. Indicar y documentar las mejores prácticas empresariales y organizacionales, y los aspectos fundamentales de la formulación y evaluación de proyectos que apunten al logro de éxitos de futuras cooperativas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas

Luego de haber planteado el problema y los objetivos del estudio, en este capítulo se presentan las bases teóricas que sustentan este trabajo. Particularmente se desarrollaran los siguientes tópicos: Organización, Comportamiento Organizacional, Organizaciones de Economía Social, Empresa, Cooperativa, Valores y Principios Cooperativos, Proyecto, Gerencia de Proyectos, Gestión de Alcance, Gestión del tiempo, Procesos en la Gerencia de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos.

Organización

Una organización, es una agrupación social cuantificable y continua, con un orden normativo, niveles de autoridad, sistema de comunicaciones, coordinada deliberadamente con la intención de alcanzar metas comunes a través de la ejecución de actividades que influyen tanto dentro, como fuera de la organización. Algunos ejemplos de organizaciones son las escuelas, las iglesias, los hospitales, las tiendas, etc.

El término “cuantificable”, representa la cantidad de personas y recursos que conforman la organización; lo de “continua” se refiere al período de tiempo durante el cual la funciona organización; y lo de “coordinada deliberadamente” significa que existe una sincronización armoniosa entre los procesos inherentes a la organización dirigida por algún o algunos miembros (caso de cooperativas participativas) de la misma, para la consecución de las metas comunes. Si este miembro o miembros, supervisa las actividades de los demás y se responsabiliza por cumplir con las metas de su organización, se le denomina administrador (supervisor, coordinador).

En el mismo orden de ideas, un concepto operativo de organización que permitirá comprender el aspecto organizacional dentro del cooperativismo lo proporciona Kliksberg (1990):

- I. Es una institución social.
- II. Es centro de esa institución social, un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y racional, y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.
- III. El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo.
- IV. Tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines, y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización.
- V. Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc., donde se desenvuelve. Tiene una relación de interacción mutua con el medio: es determinada por él en aspectos importantes, y a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.

A continuación se señalan algunas bases de la teoría administrativa sobre las organizaciones para caracterizar las cooperativas desde una perspectiva organizacional.

Los sistemas o esferas organizacionales

La estructura organizacional que se adopte desde los inicios de la cooperativa, marca en gran medida su posterior desarrollo. Es decir, el grupo promotor – que constituye e sí mismo el poder originario de la organización - es responsable de establecer la estrategia de la futura organización, y configurar el sistema de políticas y decisiones que persiguen lograr dicha estrategia, a través de la construcción de instancias requeridas, como la Asamblea General de Asociados. La misma se conforma de promotores u otras personas, que pueden turnarse sus funciones, delegando sus atribuciones y retomándolas cuando quiera.

Una manera de entender el aspecto administrativo presente en estas organizaciones, es visualizando que existen dos vectores fundamentales que las hace sustentables: el proceso administrativo y las funciones administrativas. Ambos, ocupan todas las esferas organizacionales, es decir, están presentes en cada rincón de la organización, en mayor o menor grado.

A continuación, se presenta la Figura 1, que muestra la relación entre el proceso administrativo, las funciones administrativas, las esferas organizacionales y el entorno externo, dentro de una organización de tipo burocrático. En una organización autogestionaria, la jerarquía proporcionada por el triángulo no existiría, pues la organización tendería a ser horizontal y en vista aérea, sería circular.

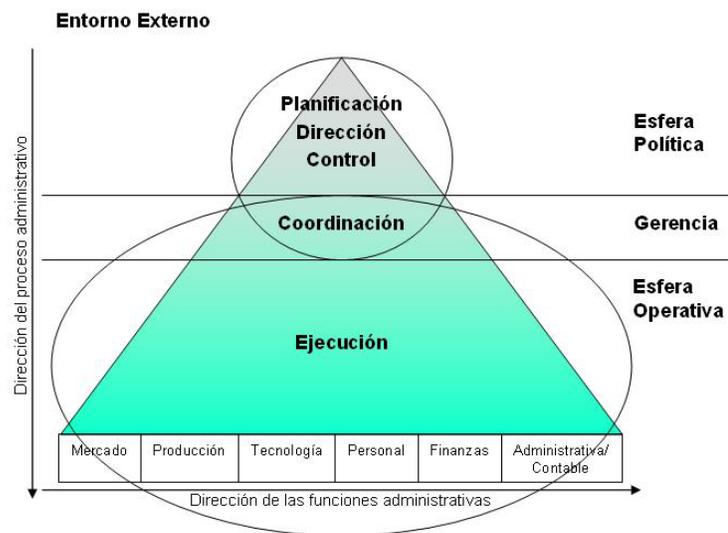


Figura 1. Relación entre procesos administrativos – funciones administrativas – esferas organizacionales – entorno externo
(Diseño: Propio basado en Bastidas-Delgado 2007)

Los procesos y las funciones administrativas

El proceso administrativo se desarrolla de forma vertical, descendiendo desde el mismo momento en que la organización se constituye e inicia su proceso de delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad “hacia abajo”, entre sus integrantes. El mismo está compuesto por la planificación, dirección, organización, ejecución y control. Este proceso persigue acometer la misión y los objetivos de la organización, a través de las funciones administrativas.

Las funciones administrativas son las secciones en las cuales se organizan las empresas para diferenciar sus operaciones, cuya lógica inherente funciona en forma de cadena, ubicándose en la esfera ejecutiva con el orden siguiente: mercadeo/comercial, producción/operaciones, personal, financiera, administrativa/contable.

Partiendo del hecho de que la delegación de directrices se realiza de “hacia abajo”, se pueden definir las esferas organizacionales siguientes:

- **Esfera política:** es donde se concentra el sistema estratégico, es decir, es responsable de la vida y muerte de la organización,

concentra el poder a través de la combinación de los medios de producción con los medios de decisión, y su alcance de trabajo es mayor a un (1) año, por lo que en ella recae la gobernabilidad de la organización.

- **Esfera operativa:** también llamada esfera tecno-administrativa, conforma el llamado sistema operativo, responsable de las operaciones regulares o cotidianas de la empresa. Se divide en unidades operativas y su alcance es por un período temporal a corto plazo.
- **Esfera de coordinación:** conocida también como sistema gerencial, actúa a manera de bisagra entre la esfera política y la operativa, es la responsable de convertir las políticas y estrategias definidas, en realidad. Su alcance es de un (1) año y está conformado por las juntas directivas, consejos administradores o coordinadores, gerencias, entre otros.

De esta manera, tanto el proceso administrativo como las funciones administrativas, se encuentran depositados en el poder originario de la organización, es decir, en el grupo fundador, quien inicia el proceso de delegación “hacia abajo”.

Existen organizaciones que poseen características propias y distintivas. Según el enfoque dado por el Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CMAF), se establecen características comunes del conjunto organizacional de la *Economía Social* como elementos diferenciadores¹:

- Primacía del hombre y del objeto social sobre el capital; a excepción de las fundaciones, todas son empresas de

¹ CMAF. L' économie sociale dans le développement de l' Union Européenne. Bruselas, 1999. Citado por BASTIDAS-DELGADO, O (2005) *Especificidad Cooperativa Canadiense*. Caracas. Asociación Venezolana de Estudios Canadienses (AVEC). pp 37.

personas.

- Adhesión voluntaria y abierta y control democrático por sus miembros desde la base.
- Conjunción de los intereses de los miembros, usuarios y/o del interés general.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.
- Aplicación de los excedentes al objeto social mediante su reinversión o distribución según los deseos de sus miembros para la creación de empleos, de actividades, de nuevas empresas, retorno sobre los capitales invertidos, servicio a los miembros, actividades socioculturales, etc.

Organizaciones de Economía Social (OES)

Otro concepto que se deriva del amplio estudio realizado por economistas a nivel mundial sobre Economía Social, es el de Organizaciones de Economía Social (OES), que según Bastidas-Delgado (2005),

Surgen cuando un grupo de personas identificadas por la necesidad de enfrentar un problema se asocian sin intermediarios. El primer objetivo de las organizaciones constituidas será el enfrentar al problema de quienes la constituyen. Si desean proyectar sus actividades hacia terceras personas deben hacerlo sin lucrarse de ellas.

La relación que establecen las personas con estas organizaciones puede calificarse como de uso, ya que ella responderá por las

responsabilidades individuales que cada persona le deposite, convirtiéndolas de individuales en colectivas. Es decir, que la organización deja de solventar la problemática de los que la integran y empiezan a solventar los de la comunidad.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional, de ahora en adelante CO, es en esencia un campo de estudio que investiga la conducta dentro de las organizaciones a través del impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre ellas, para así incrementar su eficacia y ser una mejor organización (Robbins, S. 2004). En otras palabras, CO estudia lo que la gente hace y cómo influye en el desempeño de la organización. Hoy en día, parece haber un consenso generalizado sobre los temas centrales que abarca el CO, como el liderazgo, la comunicación, los grupos, el aprendizaje, las actitudes, procesos de cambios y conflicto, entre otros.

Importancia del CO

Con respecto a la globalización, cada vez más las empresas sobrepasan las fronteras nacionales. En respuesta a esta tendencia, el CO ofrece lineamientos de apoyo al administrador en la forma de comunicarse e interactuar con compañeros de trabajo de diferentes culturas de origen, que las que él tiene. Seguramente, cada individuo tiene aspiraciones, necesidades y actitudes distintas, por lo cual se hace indispensable que el administrador comprenda su cultura y qué los motiva, para así adaptar su estilo de administración a esas diferencias.

Inclusive, dentro de un país y con gente proveniente del mismo, se presentan diferencias en cuanto a género, raza, origen étnico, inclinación sexual, incapacitados y edad, entre otros. El concepto de “diversidad laboral”, anuncia que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en término

de las diferencias mencionadas. Por ejemplo, hace unas décadas, gran parte de las mujeres eran amas de casa, situación que hoy en día ha cambiado; y en otros países marcados por una fuerte tendencia racista, hoy en día incluyen cada vez más a esos grupos minoritarios dentro de su mercado laboral.

Para un administrador, la diversidad laboral representa una excelente oportunidad de aumentar la creatividad, innovación y mejorar la toma de decisiones basada en diferentes puntos de vista. ¿Cómo lo logra? Lo logra reconociendo las diferencias existentes y respondiendo a ellas de manera que se garantice la retención de los empleados y aumente la productividad sin discriminación, lo que conlleva a que disminuya la rotación de personal, se favorezca la comunicación y se minimicen los conflictos negativos entre las personas.

Uno de los mayores retos para los administradores es mejorar la productividad de la organización y la calidad de los productos y servicios que ésta ofrece. Para incrementar ambos factores, se implementan programas, que requieren de la participación de los empleados como motor fundamental para lograr los cambios de mejora.

Toda empresa, principalmente aquella que preste servicios al cliente, debe buscar la excelencia en el trato hacia el cliente, es decir, hacia su fuente de ingresos. Para ello, el CO ofrece lineamientos para enseñarle al administrador la relación existente entre las actitudes y conductas de los empleados y la satisfacción del cliente. De ésta forma, se puede crear una cultura de sensibilidad en las que los empleados sean amables, capaces, accesibles y dispuestos a hacer lo necesario para complacer al cliente.

Cultura Organizacional

Como indicara Robbins (2004), la cultura organizacional es “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización,

que la distinguen de otras”. Cuando un individuo ingresa a una organización, inevitablemente percibirá rasgos de la misma en términos del grado de tolerancia a los riesgos, preferencia por los equipos y apoyo a las personas, entre otros. Estos aspectos, influyen favorable o desfavorablemente el desempeño del individuo y en su satisfacción, y la intensidad depende de cuan fuerte sea la cultura organizacional.

Básicamente existen dos tipos de cultura: la fuerte y la débil. Una organización que sostenga una cultura fuerte, sostiene con firmeza sus valores centrales y los comparte ampliamente. En la medida en que los integrantes de la organización se identifiquen y se comprometan con éstos valores, más fuerte se hará la cultura; y mientras más fuerte es la cultura, menos rotación de personal habrá en la organización.

De las funciones que tiene la cultura, la más importante para las organizaciones cooperativas, es que “sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes comportamientos de los empleados”. (Robbins 2004, p.528).

Empresa

Es una organización conformada por un conjunto de personas, organizadas de una forma específica, que haciendo uso de recursos físicos y tecnológicos logran acometer su objetivo, contando con el impulso financiero que ello amerita y con una adecuada gestión de todos ellos. También se pudiera agregar que es el ente intermedio entre la comunidad y los servicios o bienes que ésta necesita.

Cooperativa

Numerosas personas, entre ellas cooperativistas, no tienen una respuesta adecuada ante la pregunta: ¿qué es una cooperativa?.

Con la finalidad de exponer exactamente el concepto mundialmente más divulgado de cooperativa, se cita textualmente la siguiente definición publicada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que reúne y representa a unas 800 millones de cooperativas a nivel mundial, que pretende establecer lineamientos mínimos comunes a toda cooperativa. A saber:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Salvo explotar o esclavizar personas, es difícil pensar en alguna actividad económica o social en la que no existan cooperativas. Ellas actúan en la producción, el mercadeo, el consumo, el trabajo asociado, el ahorro y crédito, la vivienda, la educación, los seguros, el transporte, la salud, y otras áreas fundamentales de lo que genéricamente se pudiese denominar como “lo humano”.

El hombre, por ser de naturaleza social, necesita de otros para poder sobrevivir, evolucionar y desarrollarse, lo que lo impulsa a ejecutar acciones conjuntas en su propio beneficio. En consecuencia, la asociación de esfuerzos y voluntades humanas para constituir empresas comunes dentro de una economía solidaria, deriva precisamente en el sistema cooperativo.

De la mano con estos aspectos se encuentra el *espíritu cooperativo* de la asociación, que de forma resumida se refiere al respeto a la dignidad personal, a la disposición a conseguir el mejoramiento de la calidad humana sin intereses meramente inmediatistas y a la disposición por conciliar sus propios intereses con los de la comunidad, procurando el bienestar del colectivo, excluyendo las maniobras especulativas, monopólicas o cualquier otra que incida negativamente sobre el interés en general.

Valores y Principios Cooperativos

Los Valores y Principios Cooperativos son las directrices básicas que orientan la acción de las cooperativas. Desde que la ACI aprobó los valores y principios cooperativos en 1934, se han reformado en el Congreso de Viena (1966) y el Congreso de Manchester (1995) debido a la dinámica de cambio que experimentan las sociedades y las economías. Los valores son los instrumentos orientadores de la conducta de los cooperativistas y de las cooperativas; y los principios son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Hoy en día, la ACI los define así:

Valores

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la auto responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

Principios Cooperativos

I. Membresía abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

II. Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la

definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

III. La participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

IV. Autonomía e Independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

V. Educación, entrenamiento e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión - acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

VI. Cooperación entre Cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

VII. Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

El aspecto doctrinario de las cooperativas, se observa con mayor nitidez en la Declaración de Manchester que señala: “los valores y principios cooperativos son los fundamentos básicos sobre los cuales descansa la doctrina cooperativa. Son los elementos que le dan unidad, integridad e identidad al movimiento cooperativo en el mundo”.

Tipos de Cooperativas

Dependiendo del criterio de clasificación, se pueden obtener distintas modalidades de agrupación, con características diferenciadoras. En tal

sentido, basados en el criterio publicado en el portal *Venezuela Cooperativa*², se puede obtener la siguiente clasificación:

- **Cooperativas de obtención.** Son aquellas formadas por consumidores o usuarios, en las que el producto o servicio ofertado está dirigido a los propios asociados, siendo éstos los únicos clientes de la cooperativa. En consecuencia, poseen un número elevado de asociados para poder rentabilizar sus operaciones. En este tipo de asociación, el trabajo es una responsabilidad de todos los asociados y se presta en forma de colaboración sin compensación económica directa (solo a través de excedentes).
- **Cooperativas de producción.** También llamadas cooperativas de trabajo asociado, son “las asociaciones formadas por trabajadores, con el fin de ejercer sus oficios o profesiones en común, para producir bienes o servicios en cualquier sector de la actividad económica” (ACI), es decir, los clientes no son los asociados. Este tipo de asociación no requiere de un número alto de asociados, ya que su objetivo fundamental es proveer de empleo e ingresos a sus integrantes y el capital aportado es el necesario para la inversión de un puesto de trabajo. Se plantean jornadas de trabajo a tiempo parcial o completo y su remuneración, o *anticipos societarios*, se realiza de forma periódica de acuerdo al trabajo aportado a la cooperativa y los excedentes que ella genere. Los asociados no tienen el carácter de trabajadores subordinados y tampoco no están sujetos a la legislación laboral.

Proyecto

En el contexto de Gerencia de proyectos, se puede definir un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK, 2004, p.5). Se dice que es temporal,

² Venezuela Cooperativa. Página web: <http://www.venezuelacooperativa.org>

porque debe definirse el comienzo y el fin del proyecto en términos de tiempo; se indica que debe obtenerse un resultado único, porque el mismo debe diferenciarse con respecto a los productos, servicios o procesos operativos ya existentes. Todo proyecto involucra la interacción de personal con habilidades multidisciplinarias, que persiguen un fin común, haciendo uso de los recursos adecuados, bajo normas de calidad y dentro del presupuesto destinado para ejecutar el proyecto en el tiempo estipulado y con las especificaciones correctas.

En la medida en que el proyecto logre sus objetivos, se determina el grado de éxito del mismo. Los objetivos definen la meta del proyecto, en función de las variables de tiempo, costo y calidad, trazando la dirección y esfuerzos que éste amerita. El costo se deriva del presupuesto o inversión con la que se llevará a cabo el proyecto. El tiempo se relaciona con el cronograma de actividades requeridas con sus respectivas fechas de inicio y fin. Y la calidad, determina las especificaciones y requerimientos que debe cumplir tanto el producto del proyecto, como la gestión del mismo. En tal sentido, los objetivos del proyecto deben considerarse obligatoriamente, cuando se planifica, ejecuta y controla el proyecto.

Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos, “es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto”. (PMBOK, 2004, p.8). En este contexto, el término “partidos” se refiere a todos aquellos actores (individuos, organizaciones, entre otros) que tienen algún interés en el proyecto, cuya influencia puede generar impactos positivos o negativos.

El Project Management Institute (PMI), es un instituto ampliamente reconocido por los beneficios que ha aportado al área de gerencia de

proyectos, como la recopilación de las mejores prácticas, el desarrollo de programas de entrenamiento y certificación profesionales como el PMP (Project Management Professional). El documento resultante de la condensación de las mejores prácticas es una guía llamada Project Management Body of Knowledge (PMBOK), con la cual, el PMI reconoce que existen nueve (9) áreas de conocimiento comunes a la gran mayoría de los proyectos, denominadas de la siguiente manera: Gestión de la Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de la Calidad, Gestión de Costos, Gestión del Riesgo, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de la Comunicación y Gestión de la Procura.

En tal sentido, las áreas de conocimiento de mayor presencia dentro de la etapa de ejecución del proyecto de elaboración de la guía referencial son la **Gestión del Alcance** y la **Gestión del Tiempo**.

Gestión del Alcance

Según el PMBOK (2004, p.103), “la Gestión del Alcance incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente”. Los procesos involucrados en ésta área de conocimiento son:

- **Planificación del Alcance:** crear un plan de gestión del alcance del proyecto que refleje cómo se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto, y cómo se creará y definirá la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
- **Definición del Alcance:** desarrollar un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.
- **Crear EDT:** subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

- **Verificación del Alcance:** formalizar la aceptación de los productos entregables completados del proyecto.
- **Control del Alcance:** controlar los cambios en el alcance del proyecto.

La manera de identificar si se ha cumplido o no con el alcance establecido es a través de la comparación de la medición en un momento dado con el plan trazado desde la planificación.

Gestión del Tiempo

Según el PMBOK (2004, p.123), “la Gestión del Tiempo incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo”. Los procesos considerados en ésta área son:

- **Definición de las Actividades:** identifica las actividades específicas del cronograma que deben ser realizadas para producir los diferentes productos entregables del proyecto.
- **Establecimiento de la Secuencia de las Actividades:** identifica y documenta las dependencias entre las actividades del cronograma.
- **Estimación de Recursos de las Actividades:** estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.
- **Estimación de la Duración de las Actividades:** estima la cantidad de períodos laborables que serán necesarios para completar cada actividad del cronograma.
- **Desarrollo del Cronograma:** analiza las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- **Control del Cronograma:** controla los cambios del cronograma del proyecto.

Procesos en la Gerencia de Proyectos

Entiéndase por proceso a “un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios” (PMBOK 2006. p.38). Todo proceso involucra una transformación de sus entradas para producir sus salidas.

Para lograr los objetivos planteados en cada área de conocimiento, se requiere de la realización de un conjunto de procesos, que en su totalidad suman 44, según el PMBOK. Éstos a su vez, se clasifican en:

- **Grupo de Procesos de Iniciación:** definen y autorizan el inicio del proyecto o de una fase del mismo.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** se llevan a cabo para definir o refinar los objetivos y elaborar los planes de acción necesarios para la consecución de estos y del alcance del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** consisten en la realización y cumplimiento de las acciones detalladas en el plan de gestión del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** determinan y examinan el avance del proyecto, identificando las desviaciones respecto al plan de gestión del proyecto, a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** se realizan para formalizar la aprobación de algún entregable (producto o servicio) del proyecto y establecer el fin del proyecto o de alguna de sus fases.

Los procesos de gerencia de proyectos interactúan entre si de manera que los resultados de unos se convierten en insumos de otros, siguiendo un ciclo ordenado ilustrado en la Figura 2.

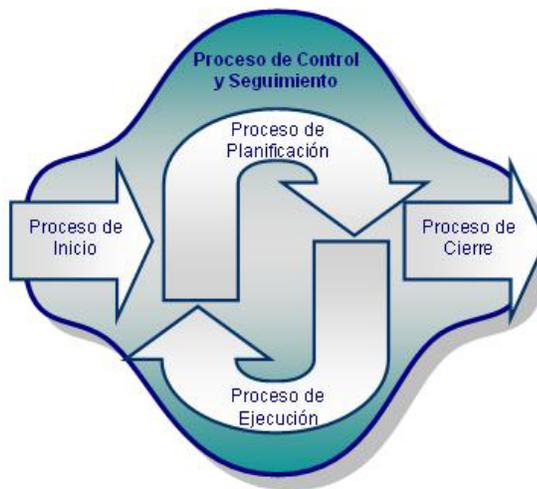


Figura 2. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos.
(Diseño: Propio. Fuente: PMBOK, 2004)

Formulación y Evaluación de Proyectos

La formulación y evaluación de proyectos, es en esencia, una técnica que deriva el comportamiento de una empresa en escenarios futuros, a partir de estimaciones construidas basadas en supuestos. En la medida en que los supuestos sean más precisos y realistas, más precisas serán las estimaciones. Los elementos claves de esta técnica, son los estudios de factibilidad de mercado, técnico y económico-financiero. El planteamiento de escenarios futuros debe acotarse en el tiempo, estableciéndose de esta manera un cronograma de proyección a n períodos, sobre el cual se basan los cálculos requeridos por los estudios mencionados.

El estudio de mercado, evalúa la posibilidad de penetración del producto o servicio en un mercado determinado, para conocer y medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito. Este estudio definirá aspectos como: la descripción, demanda y oferta del producto, mercado potencial, formación del precio y canales de comercialización del producto.

El estudio técnico, persigue definir las capacidades instaladas y utilizada de la empresa, así como los costos de inversión y de operación derivados del proceso de producción. Se entiende por capacidad instalada, al

máximo volumen de producción que la empresa puede generar en condiciones óptimas, mientras que la capacidad utilizada es el valor real del volumen medido en un período determinado. Como resultado de este estudio se tiene: el cronograma de la proyección, localización del proyecto, infraestructura de servicios, tecnología utilizada, proceso de producción, desechos y pérdidas del proceso, control de calidad, volumen de ocupación y capacidad instalada y utilizada.

El estudio económico-financiero, convierte en valores de índole financiero aquellos costos resultantes de los estudios anteriores, con la finalidad de proveer, en este caso al gerente del proyecto o a los inversionistas, bases suficientes para la toma de decisiones, con respecto a los escenarios y supuestos planteados desde el principio. Los elementos obtenidos, sobre los cuales se sustentan la evaluación de los resultados, se constituyen por los costos de: la inversión total del proyecto, la depreciación y amortización, el financiamiento de terceros, la nómina, las materias primas, los ingresos, los gastos de fabricación y los estados de resultados.

Una vez determinados estos valores y variables del proyecto, se procede a realizar la evaluación de los resultados, que apoyan la toma de decisiones. Para ello se deriva la siguiente información: valor agregado, punto de equilibrio, capital de trabajo, flujo de fondos y rentabilidad (Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se define y justifica el tipo y diseño de la investigación. Además se describen los resultados e implicaciones de la metodología planteada.

Tipo de Investigación

Dadas las características de esta investigación, el problema y los objetivos que ella plantea, hacen de la misma una investigación con enfoque cualitativo, de tipo secundaria.

Se puede decir que se ajusta al concepto de investigación con enfoque cualitativo porque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, R., Fernández-Collado C. y Baptista P, 2006, p. 8).

Por otro lado, dentro del proceso de investigación de marketing, Kotler (2003, p. 119) indica que “las fuentes secundarias de información están constituidas por toda la información existente que se haya recogido con otro propósito, mientras que las primarias se integran por la información original recogida con un propósito específico”.

En tal sentido, esta investigación se basa fundamentalmente en la recolección de información bibliográfica, que incluye libros, revistas, prensa, publicaciones en Internet y leyes vigentes venezolanas; lo que constituyen fuentes de información de carácter secundario.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, se define como el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, R., et al .2006, p. 158).

En este sentido, se puede decir que el diseño de esta investigación es investigación y desarrollo, ya que “tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado”. (Yáber , G., et. p. 9).

La realización del presente estudio se organizó en fases a fin de satisfacer sistemáticamente los objetivos del mismo. Estas fases son: 1) Identificación del perfil humano de cooperación y trabajo en equipo idóneo, 2) Identificación de condiciones básicas para la constitución dentro del marco legal venezolano, 3) Identificación de los pasos formales y documentos constitutivos fundamentales para la constitución de las cooperativas, 4) Indicación de las mejores prácticas empresariales y organizacionales, y 5) Edición e impresión de la guía referencial.

Las sub-fases de ejecución del presente estudio, son:

1. Identificación del perfil humano de cooperación y trabajo en equipo idóneo

El objetivo fundamental de ésta fase es aclarar la personalidad de las cooperativas y el papel que juega cada miembro dentro de la misma. Es por ello, que se han establecido los siguientes pasos:

- Recolección de información sobre comportamiento organizacional y afines.
- Realización de entrevistas a expertos, cooperativistas, empresarios y/o profesores.

- *Hito: Documento estructurado que identifica el perfil humano idóneo.*

2. Identificación de condiciones básicas para la constitución dentro del marco legal venezolano

Su objetivo es delimitar el alcance legal de las cooperativas, en base a las leyes actuales venezolanas que las rigen. Esta fase, consta de los pasos siguientes:

- Revisión de las leyes venezolanas que aplican a las cooperativas.
- Revisión de información importante publicada en Internet, libros, periódicos y otros.
- *Hito: Documento estructurado que identifica las condiciones básicas para la constitución de la cooperativa en Venezuela.*

3. Identificación de los pasos formales y documentos constitutivos fundamentales para la constitución de las cooperativas

Esta fase tiene como objetivo, mencionar y orientar acerca de los documentos obligatorios y estatutos que pueden usarse en la constitución de las cooperativas. Para lograrlo, se sugiere seguir los pasos a continuación:

- Investigación sobre estatutos y reglamentos adecuados para la constitución de cooperativas.
- Realización de entrevistas a expertos y/o cooperativistas.
- *Hito: Documento estructurado que identifica los estatutos y reglamentos para la constitución de las cooperativas.*

4. Indicación de las mejores prácticas empresariales y organizacionales

Basados en el contexto de Gerencia de Proyectos, se pretende lograr el objetivo de sugerir las mejores prácticas empresariales y organizacionales aprendidas durante la especialización, a través de la realización de los siguientes pasos:

- Investigación sobre formulación y evaluación de proyectos.
- Investigación sobre el funcionamiento empresarial.

- Realización de entrevistas a expertos y/o cooperativistas.
- *Hito: Documento estructurado que indica cómo formular y evaluar el proyecto que llevará a cabo la cooperativa.*

5. Edición e impresión del modelo de la guía referencial

El objetivo de ésta fase es armar el modelo de la guía referencial, para efectos de la entrega de la presente investigación. Se considera que la edición e impresión de forma masiva de la guía, forman parte de otro proyecto, dada el grado de complejidad que ello requiere. Para lograr esta fase, se sugiere seguir los pasos siguientes:

- Estructuración y desarrollo de capítulos faltantes de la guía referencial.
- Edición de la guía referencial.
- Impresión de la guía referencial.
- *Hito: Impresión del modelo de la guía referencial.*

Resultados e implicaciones

Una vez culminada cada etapa planteada en la metodología, se espera obtener la primera versión de una guía referencial para la constitución de una cooperativa en Venezuela, cuyo propósito es, lograr una incidencia significativa sobre el proceso constitutivo de las cooperativas, así como también de la formulación y la evaluación de las unidades de negocio que suelen implementarse para ser sustentables y perdurables, contribuyendo a la exitosa inserción de este tipo de organizaciones en la economía venezolana a través de la generación de empleo y el uso de servicios y productos de otras cooperativas. De esta manera, se pretende incrementar el valor agregado en el PIB venezolano, a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO IV

VENTANA DE MERCADO

En este capítulo se describen las etapas del proceso de desarrollo de la guía referencial, tomando como base el sistema de control de etapas para la gestión del proceso de innovación de productos, expuesto por Kotler (2003 p.379), dada su amplia experiencia en el área y porque varios autores, como William Stanton, Michael Solomon y Elnora Stuart, coinciden con su opinión. Adicionalmente, se describen los consumidores, los agentes reguladores que definen el mercado abordado y las limitaciones del concepto.

En esencia, el sistema de control de etapas, divide el proceso de innovación de productos en ocho (8) etapas, y en cada una de ellas existe un mecanismo de control que determina si el producto y las aportaciones que se le han realizado, cumplen con los parámetros de evaluación requeridos para seguir a la etapa sucesiva. Para ello, se establece un equipo multidisciplinario o controlador, cuyas decisiones varían entre avanzar, eliminar, mantener o reciclar el producto.

Las ocho (8) fases del proceso de desarrollo de productos nuevos planteadas por Kotler, se representan gráficamente en la Figura 3 y se describen brevemente de la siguiente manera:

1. **Generación ideas.** Todo producto, es producto de una idea. Esta idea puede provenir de la alta gerencia de una empresa, científicos, competidores, empleados, distribuidores o los mismos consumidores (clientes). Entre los mecanismos de impulso de ideas innovadoras, se encuentran las sesiones, tormenta de ideas y encuestas a clientes.

Pregunta clave: ¿Merece la pena considerar la idea?

2. **Tamizado de ideas.** A partir de una colección de ideas, se realiza una clasificación de las mismas en tres (3) grupos: las prometedoras, las

marginales y las rechazadas. Posteriormente, sobre el grupo de ideas prometedoras se realiza una evaluación para descubrir y abandonar aquellas ideas consideradas *pobres*, contrastándolas con los objetivos, estrategias y recursos de la empresa.

Pregunta clave: ¿Es la idea de producto compatible con los objetivos, estrategias, y recursos de la empresa?

3. **Desarrollo y test de concepto.** Kotler (2003, p.382) realiza una diferencia notable entre *idea de producto* y *concepto de producto*. “Una idea de producto es un posible producto que la empresa podría ofrecer al mercado”, mientras que “un concepto de producto es una versión elaborada de la idea, expresada en términos que tengan sentido para los consumidores”. Las sub-fases que se llevan a cabo son:

- a. **Desarrollo del concepto.** Se realizan varias preguntas claves sobre el producto, con el fin de determinar la conducta del consumidor ante la idea, posicionando el producto frente a su competencia.
- b. **Test de concepto.** Es un mecanismo para probar el concepto del producto en un público objetivo, para medir su reacción.
- c. **Análisis conjunto.** Se aplica cuando existe la necesidad de calibrar las preferencias de varios atributos del producto.

Pregunta clave: ¿Se puede encontrar un buen concepto de producto tal que los consumidores tengan intención de probarlo?

4. **Desarrollo de la estrategia de marketing.** Consiste en elaborar un plan estratégico de marketing para introducir el producto al mercado. El plan consta de:
 - a. Descripción del tamaño, la estructura y el comportamiento del público objetivo.

- b. El posicionamiento pensado para el producto.
- c. Las ventas, cuotas de mercado y beneficios esperados en los primeros años.

Pregunta clave: ¿Se puede llevar a cabo una estrategia específica de marketing a un coste accesible?

5. **Análisis del negocio.** Es la valoración del atractivo de la nueva propuesta de negocio. Para ello, se realiza una estimación total de ventas, que dependerá de la frecuencia de uso del producto; y una estimación de coste y de beneficios, proyectados en un período de tiempo razonable.

Pregunta clave: ¿Permitirá este producto cumplir los objetivos de beneficio?

6. **Desarrollo del producto.** Consiste en elaborar físicamente el producto, tomando en cuenta los atributos buscados por los consumidores, entre otras cosas. Muchas empresas, construyen prototipos que posteriormente son sometidos a test funcionales y test de consumos, en condiciones de laboratorio (test Alpha) y fuera de ellos (test Beta), con el objetivo de afinar el producto a través de las respuestas de un grupo de consumidores.

Pregunta clave: ¿Se ha desarrollado un producto que es técnica y comercialmente bueno?

7. **Test de mercado.** Una vez comprobado el comportamiento funcional y psicológico del producto, éste se introduce al mercado, para conocer el tamaño y las reacciones de un grupo mayor de consumidores, a través de la distribución, compra, y recompra del mismo.

Preguntas claves: ¿Ha satisfecho el producto las expectativas de ventas? ¿Se debería reelaborar el producto?

8. **Comercialización.** Ya tomada la decisión de comercializar el producto a mayor escala, la empresa debe determinar el capital humano a contratar, la locación y el tamaño de la planta donde se elaborará el producto. Otros aspectos estratégicos que debe considerar son: el momento del lanzamiento del producto, el lugar o estrategia geográfica, el público objetivo, y la estrategia de introducción al mercado.

Preguntas claves: ¿Las ventas del producto satisfacen las expectativas de la empresa? ¿Serviría el modificar el producto o el programa de marketing?

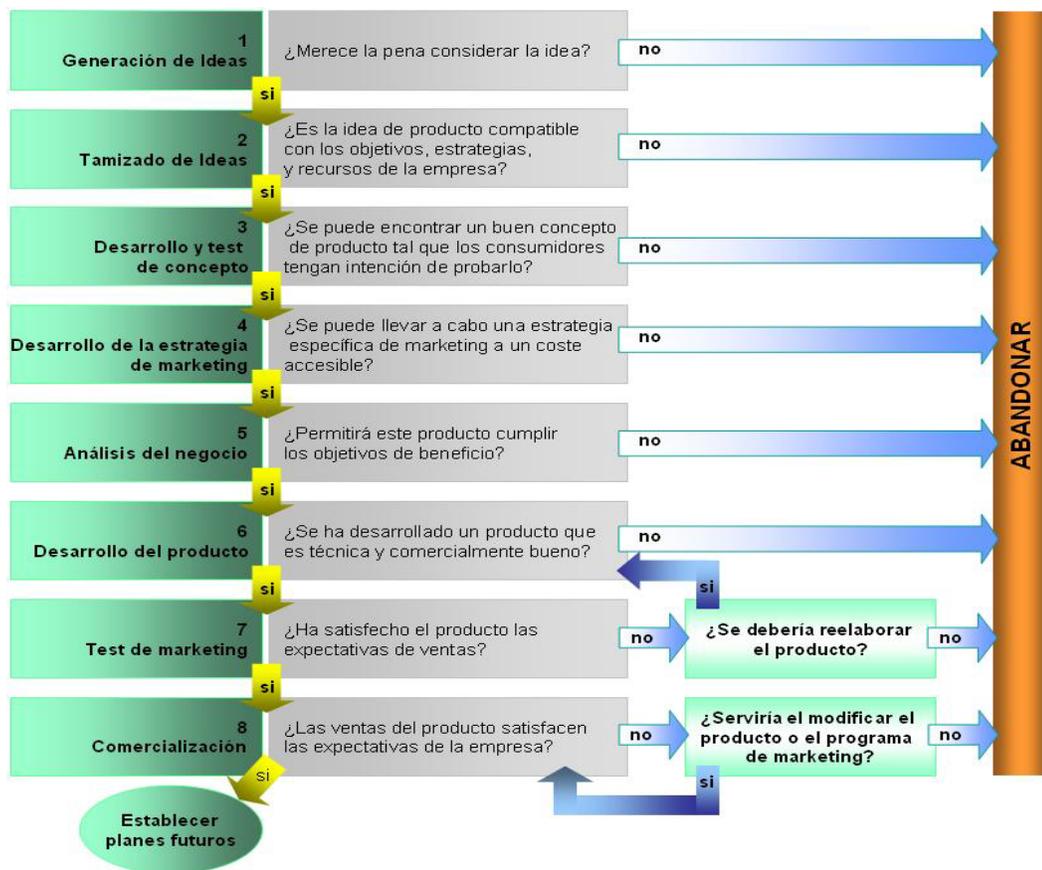


Figura 3. Fases del proceso de desarrollo de productos nuevos (Diseño: propio. Fuente: Kotler P. 2003. p 379)

Dada la naturaleza del proyecto de diseño de una guía referencial del proceso constitutivo de cooperativas en Venezuela y a las características propias del estilo de investigación secundaria aplicado, se observó la necesidad de segmentar el sistema de control de etapas inicialmente definidas por Kotler, proponiendo que las fases inherentes al test del concepto, el desarrollo de la estrategia de marketing, el análisis del negocio, el desarrollo del producto, el test de marketing y la comercialización del producto final, se realicen dentro del alcance de un proyecto diferente, debido a que éste proyecto en cuestión se limita al desarrollo del concepto.

En tal sentido, las fases del sistema de control de etapas de Kotler que se llevaron a cabo en este proyecto, se describen a continuación:

Generación de ideas

El análisis de la bibliografía consultada, evidencia que en Venezuela, hubo una marcada explosión demográfica de cooperativas registradas, cuya suma alcanzaba al menos 155.000 para finales del año 2006, de las cuales 37.000 están activas, según el censo convocado a mediados de dicho período. Los especialistas en la materia señalaron, que un alto porcentaje de ellas fracasó debido a ausencia de concepciones técnicas en sus procesos constitutivos y de puesta en marcha. Es por ello, que la educación u orientación sobre el proceso constitutivo de las cooperativas, de la población de cooperativistas venezolanos poco o nada asesorados, conforma la principal necesidad que motivó a la elaboración “algo”, que ayudara a fortalecer las debilidades que han sufrido los procesos de constitución de un número considerable de cooperativas fallidas. De ésta manera, se responde afirmativamente a la interrogante: ¿Merece la pena considerar la idea?.

Tamizado de ideas

Una vez planteada la necesidad de orientar a un conjunto de cooperativistas no exitosos, se evaluó un conjunto de iniciativas que perseguían el mismo fin. En este sentido, se determinó que la idea prometedora consistía en diseñar una guía referencial, basada en el “Decálogo para la constitución de cooperativas en Venezuela” propuesto por el profesor Oscar Bastidas-Delgado, miembro fundador de CEPAC-UCV, que permitiera conocer las distintas vertientes que intervienen en el proceso constitutivo de las cooperativas.

Ahora bien, la pregunta clave: ¿Es la idea de producto compatible con los objetivos, estrategias, y recursos de la empresa?, se puede redefinir con la intención de acotar que la idea del producto, se alinea con los objetivos del investigador, más que con los de una empresa en particular.

Desarrollo y test de concepto

“Un producto, es algo que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. Kotler (2003, p. 442). Es por ello, que para llevar a cabo el desarrollo del concepto del producto, se consideraron las siguientes interrogantes: ¿Se puede encontrar un buen concepto de producto tal que los consumidores tengan intención de probarlo? ¿Quién va a usar el producto? ¿Cuál va a ser el beneficio principal ofrecido por el producto?. Como respuesta, se escribió la primera versión de la guía referencial del proceso constitutivo de cooperativas en Venezuela, dirigida principalmente a todas aquellas personas interesadas en constituir cooperativas exitosas como respuesta a la búsqueda de soluciones organizativas, que mejoren su calidad de vida, generen empleo, perduren en el tiempo, sean sustentables y aporten valor agregado dentro de la economía

venezolana. La principal fortaleza que contiene la guía referencial es que logra fusionar los conceptos del cooperativismo con los conceptos de la Gerencia de Proyectos. Existe una gama de conceptos y ejemplos sencillos sobre elementos de carácter estratégico, técnicos, financieros, humanos y de calidad. Adicionalmente, para ofrecer un mejor asesoramiento sobre la Formulación y Evaluación de proyectos, se emplea un ejemplo práctico y de fácil entendimiento, como lo es la instalación de un restaurante bajo el enfoque organizacional y regulatorio que las cooperativas requieren.

Las sub-fases de “Test de concepto” y “Análisis conjunto”, no forman parte de la presente investigación, por encontrarse fuera del alcance del mismo.

Mercado al que atiende

Productores

Actualmente, existe déficit de bibliografía relacionada con el proceso de constitución de cooperativas en Venezuela, ya que muchas de estas publicaciones son realizadas para satisfacer algunas demandas de ciertas cooperativas en específico, no están al alcance de cualquier interesado, o no profundizan en ofrecer la orientación demandada.

Sin embargo, en el primer trimestre del año 2007, fueron publicados los libros *Bases teóricas y doctrinarias del cooperativismo* de Gerardo García Müller y *La Autogestión como Innovación Social en las Cooperativas. El Caso de las Ferias de consumo de Lara en Venezuela* de Oscar Bastidas-Delgado, que pretenden asesorar apropiadamente a la población cooperativista.

En este sentido, el producto persigue apoyar la motivación que impulsa a los especialistas a colaborar y asesorar a los cooperativistas,

ofreciendo de forma innovadora, la mezcla del proceso constitutivo con algunas prácticas sugeridas dentro de la Gerencia de Proyectos.

Consumidores

Dadas las cifras arrojadas por el censo realizado por SUNACOOOP en el año 2006, se puede concluir que un gran número de cooperativas aprovecharía los beneficios ofrecidos por la guía referencial, como lo son en primera instancia, las cooperativas inactivas. A continuación, la Figura 4 presenta la distribución de cooperativas activas e inactivas establecidas por el censo, sobre las cuales se determina de forma cuantitativa, el porcentaje de la población cooperativista que existe en Venezuela.

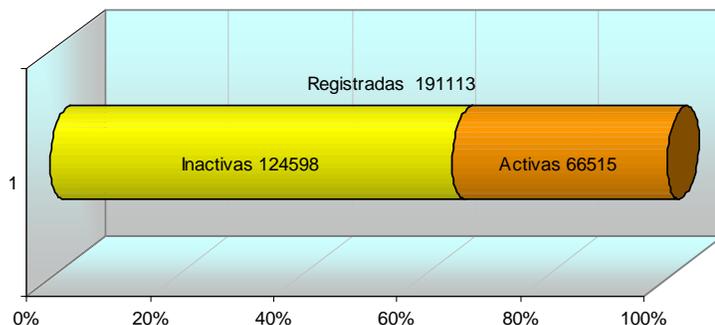


Figura 4. Proporción de cooperativas registradas, activas e inactivas, basadas en el censo del año 2006.

(Diseño: Propio. Fuente: Figueroa, A. (2007, 9 de Abril). En las cooperativas de cogestión se observa bajo desempeño. El Nacional, p NACION/1)

Sin embargo, los consumidores del producto, no sólo se limitan a la población de cooperativistas inscritos en SUNACOOOP a través de sus respectivas cooperativas, sino también se extiende a todas aquellas personas interesadas en constituir cooperativas exitosas o simplemente a cualquier persona que desee compartir esta experiencia.

Agente Regulador

El Estado Venezolano es el principal agente regulador, por encontrarse el proyecto dentro del marco legal venezolano. Por lo tanto, es importante apegarse al Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, a su reglamento activo, y a la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela, que son las únicas leyes vigentes que regulan las cooperativas.

Limitaciones del Producto

Entre las limitaciones, se puede mencionar la primera versión de la guía referencial anexada, será evaluada en las etapas posteriores planteadas por Kotler, y en consecuencia, puede sufrir cambios o mejoras según el resultado de las pruebas de test en un público objetivo. Se decidió delimitar el alcance de este trabajo de investigación y desarrollo hasta la elaboración del concepto del producto, ya que las demás fases se consideran lo suficientemente complejas, pudiendo servir de base para un futuro proyecto personal.

CAPITULO V

VALORACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se expone la correspondencia entre lo formulado en el proyecto inicial y lo realmente obtenido, a través de la descripción de las dificultades, limitaciones, facilidades, oportunidades e imprevistos ocurridos durante la elaboración de la investigación. Por último, se plantea una serie de sugerencias a seguir, en caso de darle continuidad al proyecto.

Planificación inicial del Proyecto

Dada la importancia de la planificación en todo proyecto, se consideran que la Gestión del Alcance y la Gestión del Tiempo, son las áreas de conocimiento de mayor importancia e la elaboración del proyecto. En tal sentido, se expone a continuación cada uno de los procesos que sugiere el PMBOK para la lograr el proyecto.

Gestión del Alcance

A continuación, se exponen los procesos de la Gestión del Alcance considerados para elaborar la planificación del proyecto del diseño de la guía referencial.

Planificación del Alcance

Basados en el Decálogo para la Constitución de una Cooperativa planeado por el Profesor Oscar Bastidas-Delgado, se definió el *Plan de Gestión del Alcance* como sigue:

El diseño de una guía referencial del proceso constitutivo de cooperativas en Venezuela, incluye la identificación del perfil humano de cooperación y trabajo en equipo idóneo, la identificación de condiciones básicas para la constitución dentro del marco legal venezolano, la identificación de los pasos formales y documentos constitutivos fundamentales para la constitución de las cooperativas, la indicación de las mejores prácticas empresariales y organizacionales, y la edición e impresión del modelo de la guía referencial.

Definición del Alcance

A lo largo del documento de investigación, se han detallado los objetivos, las características de la guía referencial, los requisitos del proyecto, los límites del proyecto y los productos entregables. Estos elementos definen formalmente el alcance del proyecto, que conforma una poderosa herramienta para encaminar el trabajo en equipo durante la ejecución del proyecto y provee la línea base, requerida para evaluar si las solicitudes de cambio del proyecto están dentro o fuera de los límites del mismo.

Creación de EDT

A partir del enunciado del Plan de Gestión, se pueden establecer las actividades que conformarán el diagrama de la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), subdividiendo las macro-actividades en sub-actividades, para conformar unidades más sencillas de controlar en cuanto a tiempo y costo. A continuación, la Figura 5 muestra la EDT resultante:

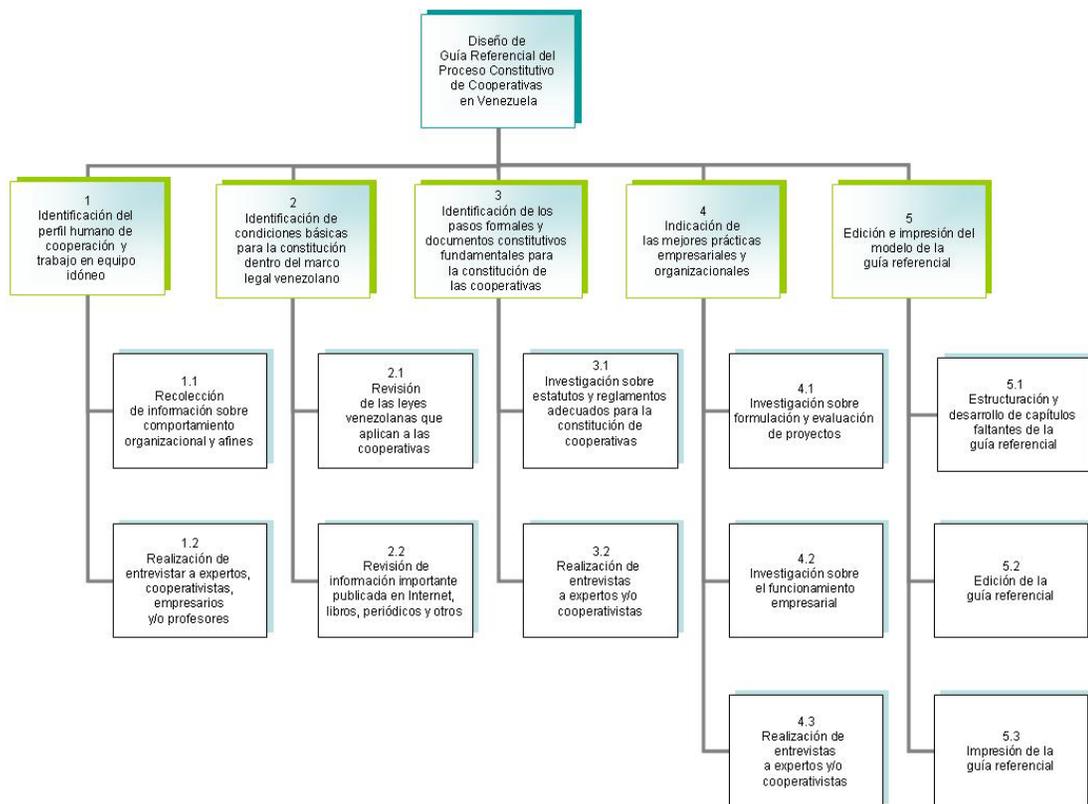


Figura 5. Estructura Desagregada de Trabajo.
(Diseño propio)

Con la intención de realizar un Diccionario del EDT, la Tabla 1 presenta nuevamente las actividades, sub-actividades e hitos definidos para el diseño de la guía referencial, en forma tabular.

No obstante, por tratarse de un conjunto pequeño de actividades, se consideró innecesario definir las cuentas de cada actividad, así como la asignación de los recursos y costo. Esto último motivado a que sólo se cuenta con un recurso de capital humano para la ejecución de todas las actividades identificadas.

Diseño de Guía Referencial del Proceso Constitutivo de Cooperativas en Venezuela	
Nro	Actividad
1	Identificación del perfil humano de cooperación y trabajo en equipo idóneo <u>Objetivo:</u> aclarar la personalidad de las cooperativas y el papel que juega cada miembro dentro de la misma. Es por ello, que se han establecido los siguientes pasos
1.1	Recolección de información sobre comportamiento organizacional y afines.
1.2	Realización de entrevistas a expertos, cooperativistas, empresarios y/o profesores.
Hito	<i>Documento estructurado que identifica el perfil humano idóneo.</i>
2	Identificación de condiciones básicas para la constitución dentro del marco legal venezolano <u>Objetivo:</u> delimitar el alcance legal de las cooperativas, en base a las leyes actuales venezolanas que las rigen.
2.1	Revisión de las leyes venezolanas que aplican a las cooperativas.
2.2	Revisión de información importante publicada en Internet, libros, periódicos y otros.
Hito	<i>Documento estructurado que identifica las condiciones básicas para la constitución de la cooperativa en Venezuela.</i>
3	Identificación de los pasos formales y documentos constitutivos fundamentales para la constitución de las cooperativas. <u>Objetivo:</u> mencionar y orientar acerca de los documentos obligatorios y estatutos que pueden usarse en la constitución de las cooperativas
3.1	Investigación sobre estatutos y reglamentos adecuados para la constitución de cooperativas.
3.2	Realización de entrevistas a expertos y/o cooperativistas.
Hito	<i>Documento estructurado que identifica los estatutos y reglamentos para la constitución de las cooperativas.</i>
4	Indicación de las mejores prácticas empresariales y organizacionales <u>Objetivo:</u> sugerir las mejores prácticas empresariales y organizacionales aprendidas durante la especialización
4.1	Investigación sobre formulación y evaluación de proyectos.
4.2	Investigación sobre el funcionamiento empresarial.
4.3	Realización de entrevistas a expertos y/o cooperativistas
Hito	<i>Documento estructurado que indica cómo formular y evaluar el proyecto que llevará a cabo la cooperativa.</i>
5	Edición e impresión del modelo de la guía referencial <u>Objetivo:</u> armar el modelo de la guía referencial
5.1	Estructuración y desarrollo de capítulos faltantes de la guía referencial.
5.2	Edición de la guía referencial.
5.3	Impresión de la guía referencial.
Hito:	<i>Impresión del modelo de la guía referencial.</i>

Tabla 1. Diccionario del EDT.

Verificación y Control del Alcance

Una vez definido el alcance de cada paquete de trabajo, se procedió a revisar la bibliografía disponible para determinar el contenido que debía desarrollarse en cada paquete. De esta manera, surge el “índice de contenido” de la guía referencial, del cual se derivan los capítulos relevantes de la misma con sus respectivas fuentes. Esta etapa de verificación, se desarrolló en un período de tres (3) semanas.

En cuanto al control del alcance, se decidió manejarlo de manera informal, ya que de encontrarse información valiosa a lo largo de la ejecución del proyecto, se incorporarán los cambios oportunos que agreguen valor al contenido de la guía referencial

Gestión del Tiempo

A continuación, se exponen los procesos de la Gestión del Tiempo requeridos para elaborar la planificación del proyecto del diseño de la guía referencial.

Definición de las Actividades

Las actividades requeridas para cumplir con los objetivos planteados son las cinco (5) actividades mencionadas y visualizadas en el EDT, que a su vez conforman los paquetes de trabajo, es decir, las actividades del nivel más bajo de la estructura. Ellos, proporcionan una base para estimar, establecer un cronograma, ejecutar, supervisar y controlar el proyecto. Salvo en aquellas actividades que requieran entrevistas, edición o impresión, el común denominador de las actividades se describe a través de la delimitación y descripción del contenido de cada uno de los cuatro (4)

capítulos principales que conformarán la guía referencial, resultantes de la definición de los hitos de cada fase.

Establecimiento de la Secuencia de las Actividades

Una vez establecidas las actividades, se procedió a definir la secuencia lógica que trazará la ejecución del proyecto. Para ello se elaboró el diagrama de red del cronograma del proyecto, en el que se especifican las actividades derivadas del EDT, sus respectivas relaciones de prelación, el inicio del proyecto y el fin. A continuación, la Figura 6 representa el diagrama:

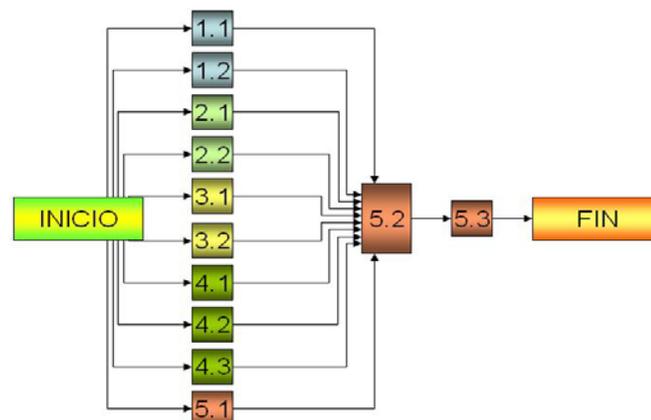


Figura 6. Diagrama de red del cronograma del proyecto.

(Diseño propio)

Como puede observarse, todas las tareas que preceden a “Editar la guía referencial” (Nro. 5.2), pueden realizarse de forma independiente, dado que no existen relaciones de prelación estrictas entre ellas. Las únicas que lógicamente deben realizarse en el orden especificado, son las de “Editar la guía referencial” (Nro. 5.2) e “Imprimir la guía referencial” (Nro. 5.3).

Estimación de Recursos de las Actividades

Es importante mencionar, que los recursos a estimar son los referentes a personas, equipos y materiales. Dadas las características del

proyecto, existe un único recurso de capital humano encargado de ejecutar todas y cada una de las actividades definidas con anterioridad, el cual está en la obligación de disponer del tiempo requerido para acometer los objetivos generales del proyecto. En cuanto a los equipos y materiales, se estableció un presupuesto inicial que se explica más adelante.

Estimación de Duración de las Actividades

En base a la experiencia en desarrollo de proyectos de investigación del planificador del proyecto, se estimaron las siguientes duraciones por actividad, considerando que semanalmente se asumió la dedicación de diez (10) horas al proyecto. La Tabla 2 muestra la relación de las duraciones:

Diseño de Guía Referencial del Proceso Constitutivo de Cooperativas en Venezuela		
Nro	Actividad	Duración (semanas)
1.1	Recolección de información sobre comportamiento organizacional y afines.	5
1.2	Realización de entrevistas a expertos, cooperativistas, empresarios y/o profesores.	4
2.1	Revisión de las leyes venezolanas que aplican a las cooperativas.	3
2.2	Revisión de información importante publicada en Internet, libros, periódicos y otros.	4
3.1	Investigación sobre estatutos y reglamentos adecuados para la constitución de cooperativas.	3
3.2	Realización de entrevistas a expertos y/o cooperativistas.	4
4.1	Investigación sobre formulación y evaluación de proyectos.	5
4.2	Investigación sobre el funcionamiento empresarial.	4
4.3	Realización de entrevistas a expertos y/o cooperativistas	4
5.1	Estructuración y desarrollo de capítulos faltantes de la guía referencial.	4
5.2	Edición de la guía referencial.	3
5.3	Impresión de la guía referencial.	1

Tabla 2. Estimación de duración de actividades expresada en semanas.

Desarrollo del Cronograma

Desde la concepción del concepto, se definió un cronograma de ejecución del proyecto, que contemplaba las cinco (5) etapas principales, mencionadas con anterioridad. La Figura 7, muestra cada fase del método con sus respectivos pasos. La unidad de tiempo utilizada es la semana, y según las estimaciones de cada tarea, se proyectó que el alcance de la etapa de ejecución del proyecto es de catorce (14) semanas, derivado esto del cálculo del camino crítico de la red del cronograma de actividades.

La determinación del orden de las actividades se realizó en base a la disponibilidad del tiempo del recurso encargado de ejecutar el proyecto.

Aunque no se realizaron formalmente los pasos para determinar el camino crítico, se puede inferir que partiendo de las dos actividades que comienzan en el inicio del proyecto, la Nro. 1.1 y la Nro. 4.1, hasta la última actividad que es la Nro. 5.3 han transcurrido 14 semanas.

Todas las tareas que preceden a “Editar la guía referencial” (Nro. 5.2), pueden realizarse desde la primera semana hasta la décima semana, dado que no existen relaciones de prelación estrictas entre ellas.

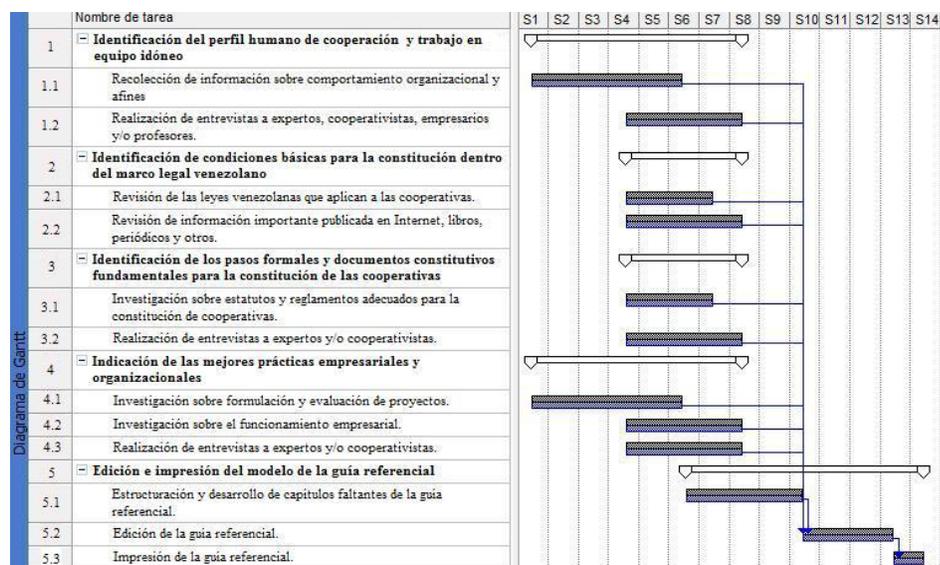


Figura 7. Cronograma de la planificación del proyecto
(Diagrama de Gantt)

La Ejecución del Proyecto

A partir del inicio oficial del proyecto, es decir el sábado 08/09/2007, la ejecución del proyecto experimentó varios retardos, derivando en un retraso de dos (2) semanas con respecto a lo planificado, es decir que el tiempo total de ejecución fue de dieciséis (16) semanas. La Figura 8 muestra el cronograma real de la ejecución del proyecto de investigación, en el que se observa que las barras grises reflejan el cronograma inicial, mientras que las barras azules reflejan la ejecución real del proyecto.

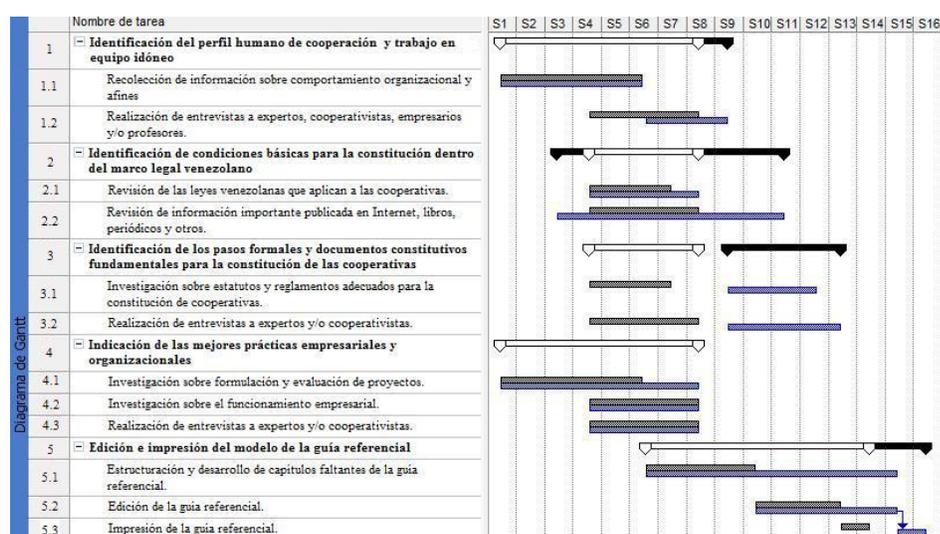


Figura 8. Cronograma real de ejecución del proyecto
(Diagrama de Gantt)

Dificultades

El factor que generó mayor retraso en el tiempo de ejecución, parte de que el recurso asignado para ejecutar todas las actividades de la planificación, no dedicó tiempo exclusivo a las actividades basadas principalmente en lectura y redacción, debido a la realización de investigaciones académicas requeridas por otro curso de la especialización y varios compromisos laborales.

No obstante, se atribuye la falla a la planificación del tiempo, ya que pudieron considerarse tiempos de holguras un poco más amplios, debido al margen de error que existe al planificar las jornadas laborales tan pequeñas - dos (2) horas promedio por día-, por lo que se recomienda la consideración de las condiciones propias de la conducta humana, de la ciudad en la que se habita y otros compromisos ineludibles.

Oportunidades

Luego de las entrevistas sostenidas con el especialista Oscar Bastidas-Delgado, surgieron oportunidades de elaborar y promover la guía referencial con el apoyo de su persona.

Presupuesto

Para determinar el presupuesto requerido para llevar a cabo la ejecución del proyecto, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- **Personal:** dada la naturaleza del proyecto planteado, sólo se requirió del apoyo del investigador. Se estableció que cada hora trabajada tendrá un valor de 25,00 BsF. Inicialmente, se estimaba culminar la guía en 14 semanas con un promedio de 10 horas semanales, obteniendo entonces un estimado de 3.500,00 BsF. Como la ejecución se extendió 2 semanas y el promedio de horas se incrementó a 13, el presupuesto final de la etapa de ejecución fue de 5.200,00 BsF. Sin embargo, por considerarse indispensable el proceso de verificación del alcance para derivar el “índice de contenidos” de la guía, se decidió incorporar a este renglón la suma de 750,00 BsF., es decir, el equivalente a 3 semanas de trabajo de 10 horas promedio cada una. De esta manera, el costo de esta etapa se eleva a 5.950,00 BsF.

- **Equipos:** aunque no se requirió la adquisición de ningún equipo para la ejecución del proyecto, se considera importante cuantificar el uso del computador. Para ello, se toma como referencia el valor de la hora promedio en un cyber café, que es de 1,00 BsF. Si en el inicio se estimó la dedicación de 10 horas semanales, durante 14 semanas, se infiere que el costo del uso del computador es de 140,00 BsF. No obstante, dado el incremento en el tiempo y en las horas dedicadas, el presupuesto final es de 208,00 BsF.
- **Servicios:** por ser un proyecto que consiste en la elaboración de una guía referencial, solo se hizo uso del servicio eléctrico y el Internet principalmente, pero no se cuantificarán para efectos del presupuesto.
- **Materiales:** se había estimado la adquisición de guías y libros especializados de soporte para la investigación, junto con los costos de material de oficina en los que se pudiera incurrir. Para ello se estimó en 500,00 BsF. Sin embargo, la realidad muestra que el gasto relacionado a materiales bibliográficos, no excedió los 200,00 BsF.
- **Otros:** en caso de cualquier eventualidad, se consideró este tipo de gasto presupuestado en 500,00 BsF. Afortunadamente, no hubo necesidad de incurrir en este tipo de gastos.

A continuación se presenta, la Tabla 3 representa el presupuesto inicial del proyecto, antes mencionado:

Concepto	Costo Estimado (Bs.F)	Costo Real (Bs.F)
Personal	3.500,00	5.950,00
Equipos	140,00	208,00
Servicios	0,00	0,00
Materiales	500,00	200,00
Otros	500,00	0,00
TOTAL	4.640,00	6.358,00

Tabla 3. Presupuesto estimado vs. Presupuesto real del proyecto

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La elaboración de la Guía Referencial del proceso constitutivo de cooperativas en Venezuela, condensó aspectos propios de la Gerencia de Proyectos, y aspectos propios estructurales y organizacionales de las asociaciones cooperativas, representando un valioso aporte pedagógico para los cooperativistas actuales, y en formación, deseosas de servir a su comunidad a través de la unión de esfuerzos orientados hacia una meta común.

Recomendaciones

A partir de lo expuesto anteriormente y de la revisión del trabajo en esta investigación, se efectúan la siguiente recomendación: llevar a cabo un proyecto personal, cuyo objetivo sea someter a prueba el concepto elaborado (la guía referencial) e identificar los ajustes requeridos para determinar la factibilidad de su elaboración a mayor escala.

BIBLIOGRAFIA

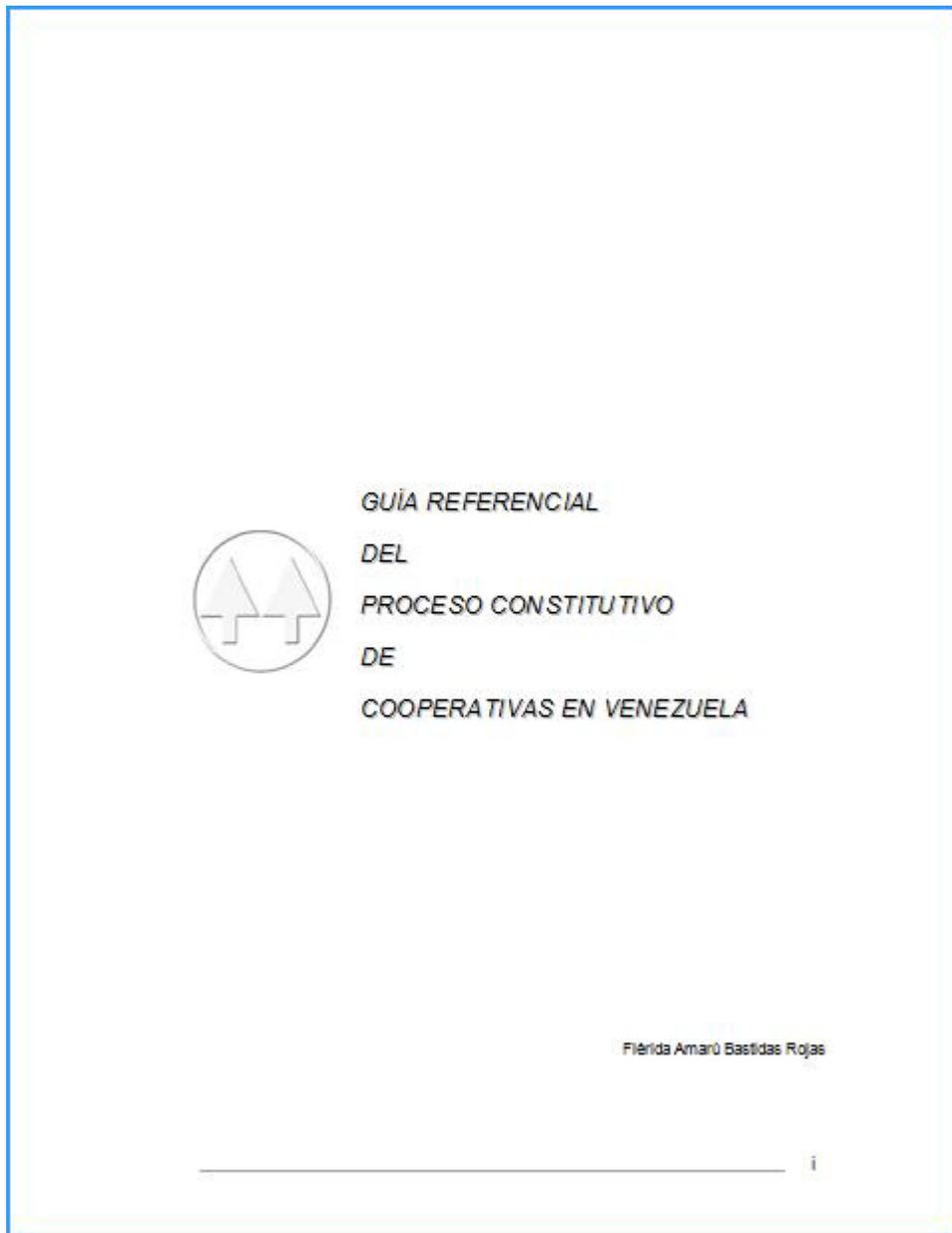
- ACI Américas. Recuperado el 08 de Junio de 2007, de <http://www.aciamericas.coop/spip/>
- Bastidas-Delgado, O. (2006). *Decálogo para la constitución de una cooperativa*. Recopilado el 29 de Mayo de 2007, de <http://www.venezuelacooperativa.org/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=117>
- Bastidas-Delgado, O. (2005) *Especificidad Cooperativa Canadiense*. Caracas. Asociación Venezolana de Estudios Canadienses (AVEC)
- Bastidas-Delgado, O. (2004, modificado en el 2007) *Especificidad Cooperativa. Apuntes para un Cooperativismo Alternativo*. PONENCIA PARA EL VIII SEMINARIO INTERNACIONAL DE UNIRCOOP LA IDENTIDAD DE LA COOPERATIVA EN EL CORAZÓN DE SU ÉXITO: PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. Sherbrooke. Canadá.
- Esteller, D. (2005, Junio). *Doctrina y Marco Legal del Cooperativismo en Venezuela*. Recopilado el 02 de Junio de 2007, de <http://www.ucla.edu.ve/dac/seminario/Esteller.pdf>.
- Figuroa, A. (2006, 11 de Noviembre). *En Venezuela existe un cementerio de cooperativas*. El Nacional, p A/25.
- Figuroa, A. (2007, 9 de Abril). *En las cooperativas de cogestión se observa bajo desempeño*. El Nacional, p NACION/1.
- Gainzarain, I. (2006, 11 de Diciembre). *Alianzas para competir*. El Nacional, p C/2.
- Hall, R. (1996) *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. (6ta Ed.) Mexico. Prentice Hall.

- Hernández, R., Fernández-Collado C. y Baptista P.(2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Edición 2006).México. Mc Graw Hill.
- Kotler P., Cámara D., Grande I. y Cruz I. (2003). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. España. Prentice Hall.
- Project Management Institute. *Code of Ethics and Professional Conduct*.
Recopilado el 24 de Julio de 2007, de http://www.pmi.org/info/AP_PMICodeofEthics.pdf.
- Project Management Institute, Inc. (2004) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – PMBOK*. (3ra Ed.) Newtown Square, Pennsylvania,EE.UU.
- República Bolivariana de Venezuela. DECRETO CON FUERZA DE LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS. Gaceta Oficial N° 37.285 de Fecha 18 de Abril de 2006.
- Roosen, G. (2006, 05 de Julio). *El nuevo cooperativismo*. El Nacional, p A/8.
- SUNACOOOP. *Para conformar una cooperativa es necesario*. Recopilado 03 de Mayo de 2007, de <http://www.sunacoop.gob.ve/linkpasos.html>
- Yáber G, Valarino E. *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*.

ANEXO

Guía Referencial del Proceso Constitutivo de Cooperativas en Venezuela

Con la finalidad de ilustrar el trabajo realizado, se muestran únicamente los elementos de inicio y fin de la guía referencial.



DEDICATORIA

A todo aquel, que con intenciones honestas y transparentes,
desea contribuir al desarrollo social de su comunidad,
y por ende su país.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
INDICE DE CONTENIDO.....	III
INDICE DE TABLAS.....	V
INDICE DE FIGURAS	VI
INTRODUCCIÓN.....	7
I. ORGANIZACIONES, EMPRESAS Y GERENCIA.....	10
ORGANIZACIONES	10
Los Procesos Administrativos	13
Planificación	13
Organización	14
Dirección	15
Control.....	15
Las Funciones Administrativas	16
Producto y Mercadeo	16
Atención al cliente	16
Producción y Tecnología	17
Recursos Humanos	18
Lo Administrativo / Contable	22
Nuevas Tendencias Organizacionales	22
Comportamiento Organizacional	22
Cultura Organizacional	23
EMPRESAS	27
Misión y Visión	29
Recursos	29
LA GERENCIA.....	32
Roles de la Gerencia	33
Actividades del Administrador	34
Capacidades	34
II. LA ESPECIFICIDAD ORGANIZACIONAL COOPERATIVA.....	35
Rasgos Diferenciadores de las Cooperativas	37
Estructura Organizacional de las Cooperativas	45
Excedentes	46
III. EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE COOPERATIVAS EN VENEZUELA	47
Marco Legal Venezolano	48
Otros Pasos y Documentos Importantes	51

IV. EL PLAN DE NEGOCIOS FORMA PARTE DEL ÉXITO DE LAS COOPERATIVAS	53
PROYECTO CANDILITO RESTAURANTE DE COMIDA DARUENA R.L.	56
1.1. ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	56
1.1.1. <i>Estudio de Mercado</i>	56
1.1.2. <i>Estudio Técnico</i>	59
1.1.3. <i>Estudio Económico – Financiero</i>	69
1.2. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	92
1.2.1. <i>Introducción</i>	92
1.2.2. <i>Resumen ejecutivo</i>	93
1.2.3. <i>Conclusiones</i>	94
1.2.4. <i>Recomendación</i>	95
1.3. MARCO INSTITUCIONAL	96
1.3.1. <i>Aspectos administrativos</i>	96
1.3.2. <i>Aspectos legales</i>	96
A MANERA DE CIERRE	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100
ANEXO A: ESTATUTOS ELABORADOS PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA CANDILITO RESTAURANTE DE COMIDA DARUENA R.L.	100
ANEXO B: PLANILLA DE RESERVA DE DENOMINACIÓN	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Roles administrativos de Mintzberg. Fuente: Robbins S.	33
Tabla 2. CUADRO 0A - Datos del Proyecto: Elementos de Infraestructura y Estructura.....	62
Tabla 3. CUADRO 0B - Datos del Proyecto: Maquinaria y Equipos de Producción	63
Tabla 4. Volumen ocupacional	66
Tabla 5. CUADRO 1 – Capacidad Instalada y Utilizada.....	68
Tabla 6. CUADRO 2A – Elementos de Infraestructura y Estructura.....	70
Tabla 7. CUADRO 2B - Maquinaria y Equipos de Producción	71
Tabla 8. CUADRO 2C – Estudios y Proyectos.....	72
Tabla 9. CUADRO 3 – Inversión Total.....	72
Tabla 10. CUADRO 4 – Depreciación y Amortización	73
Tabla 11. CUADRO 5 – Financiamiento de Terceros	76
Tabla 12. Anualización de los pagos mensuales de amortización	76
Tabla 13. CUADRO 6A – Nómina: 1er año.....	77
Tabla 14. CUADRO 6B – Nómina: 2do año.....	77
Tabla 15. CUADRO 6C – Nómina: 3er año	77
Tabla 16. CUADRO 6D – Nómina: 4to año.....	78
Tabla 17. CUADRO 6E – Nómina: 5to año.....	78
Tabla 18. CUADRO 6F – Nómina: Costo anual y clasificación porcentual...	79
Tabla 19. CUADRO 7 – Materia Prima.....	81
Tabla 20. CUADRO 8 – Ingresos.....	82
Tabla 21. CUADRO 9 – Gastos de Fabricación.....	84
Tabla 22. CUADRO 10 – Estado de Resultados	85
Tabla 23. CUADRO 11 – Valor Agregado	87
Tabla 24. CUADRO 12 – Punto de Equilibrio.....	88
Tabla 25. CUADRO 13 – Capital de Trabajo.....	89
Tabla 26. CUADRO 14 – Flujo de Fondos.....	90
Tabla 27. CUADRO 15 – Rentabilidad de la inversión.....	91
Tabla 28. Leyes vigentes involucradas en el proyecto.....	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre procesos administrativos – funciones administrativas – esferas organizacionales – entorno externo.....	12
Figura 2. Fases del proceso administrativo de una empresa.....	13
Figura 3. Proceso de reclutamiento común de personal.....	19
Figura 4. Proceso de incorporación de asociados a la cooperativa.....	20
Figura 5. Ejemplo de crédito.....	21
Figura 6. Doble dimensión asociación - empresa.....	42
Figura 7. Alcance de integración de cooperativas y ejemplos.....	43
Figura 8. Organigrama básico funcional de una cooperativa.....	46
Figura 9. Cronograma de la proyección.....	60
Figura 10. Esquema del proceso productivo del restaurante.....	64
Figura 11. Organigrama del Restaurante.....	67
Figura 12. Composición del volumen de ventas.....	69
Figura 13. Financiamiento de Terceros.....	74

INTRODUCCIÓN

Desde el inicio del actual proceso de transformación socio-económica del país, dos ejes básicos de preocupación han sido la creación de empleo y el combate a la pobreza. La búsqueda de soluciones organizativas para enfrentar éstos problemas, se inició a partir de la asamblea constituyente del año 1999, en la que el Movimiento Cooperativo Venezolano (MCV), representado por la Central de Cooperativas Nacional de Venezuela (CECONAVE) y las dos Federaciones existentes para el momento, propusieron 8 artículos y lograron finalmente elevar a cuatro (4) artículos la presencia de las cooperativas en la nueva Constitución. Adicionalmente, ese mismo movimiento cooperativo le entregó un proyecto de ley de asociaciones cooperativas promulgado en el año 2002.

A partir de ese momento las cooperativas aumentaron su presencia – ya existían – y empezaron a constituirse en una referencia para enfrentar los dos problemas señalados, llegándose a afirmar tal como lo dice la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), que las cooperativas constituyen "el sujeto protagónico del desarrollo endógeno".

En lo económico, las cooperativas fueron consideradas, no sólo como generadoras de empleo, sino como productoras o empleadoras de productos y servicios para la sociedad venezolana con impactos crecientes en la economía, y en la generación de empleo directamente relacionado con el desarrollo y las fortalezas locales. Esta concepción de las cooperativas con alta incidencia socio-económica se inscribió en la visión estratégica gubernamental de un desarrollo endógeno sobre criterios sustentables. Sin embargo, los objetivos perseguidos no resultaron exitosos del todo.

A finales del año 2006, se habían registrado en el país más de 191.000 cooperativas, pero el sólo registro no es indicio de que funcionen. Efectivamente, a mediados de ese año SUNACOOOP realizó un Censo Nacional de Cooperativas que determinó que apenas unas 66.000 cooperativas estaban activas (Figueroa, A. 2007). Una interrogante surge al respecto: ¿Qué sucedió con la diferencia?

Especialistas en la materia, como Roosen, Bastidas-Dalgado y Gáinzarain, señalan que si bien en algunas predominó un interés inmediatista en función de la obtención de créditos fáciles, un alto porcentaje de ellas fracasó debido a ausencia de concepciones técnicas en sus procesos constitutivos y de puesta en marcha. A esto se le suma el desconocimiento a nivel organizacional de las cooperativas; y la debilidad de valores y principios entre sus asociados, entre otras causas.

Varios especialistas e instituciones, ofrecen sus servicios de asesoría y educación, con la finalidad de proveer de herramientas adecuadas, a cualquier persona que desee formar una

cooperativa exitosa. Entre ellos, la actual gestión de la SUNACOOOP, lleva a cabo funciones de capacitación cooperativista e investigación; El Centro Interdisciplinario de Investigación, Formación y Documentación de la Economía Cooperativa, Social y Pública (Ciniec-Venezuela) realiza investigaciones, desarrolla cursos y programas de formación; se han publicado los libros *Bases teóricas y doctrinarias del cooperativismo* de Gerardo García Müller y *La Autogestión como Innovación Social en las Cooperativas. El Caso de las Ferias de consumo de Lara en Venezuela* de Oscar Bastidas-Delgado; y éste último especialista, ha planteado un decálogo para la constitución de cooperativas en Venezuela, basado en su amplia experiencia en el área como coordinador general del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo CEPAC -UCV. Es administrador –egresado de la UCV–, consultor en cooperativismo, responsabilidad social y balance social de la empresa, y ha realizado cursos de doctorado, maestrías y posgrados en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París, en el Colegio Cooperativo de París y en el Instituto de Estudios de Desarrollo Económico y Social de la Universidad de París I.

DECÁLOGO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COOPERATIVA

En un intento por orientar a los actuales y/o futuros cooperativistas en el proceso de constitución o reconducción de sus cooperativas, el Profesor Oscar Bastidas-Delgado (2006), plantea un decálogo para la constitución de cooperativas en Venezuela, como se indica a continuación:

1. Convocar personas dispuestas a enfrentar colectivamente un problema común y estudiar opciones ante el problema.
2. Si la opción es una cooperativa, estudiar cooperativismo y analizar y visitar experiencias similares a la cooperativa a constituir.
3. Conformar democráticamente el equipo promotor de la cooperativa.
4. Formular colectivamente el Plan Organizacional de Desarrollo, también llamado Plan de Negocios y determinar la factibilidad económica de la cooperativa y el número apropiado de asociados(as).
5. Aportar el capital que señale el Plan Organizacional o de Negocios.
6. Si es necesario endeudarse para completar el financiamiento; como las deudas deben pagarse, formular el Flujo de Caja y vigilar su aplicación.
7. Cumplir los pasos formales de constitución, Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC) y otras disposiciones (www.sunacoop.gob.ve)

8. Convocar la Asamblea Constitutiva con quienes hayan realmente participado y ofrezcan confianza, relaciones estables y aportes económicos.
9. En la Asamblea Constitutiva aprobar Estatutos y dos reglamentos Internos fundamentales: a.- "Sanciones y Expulsión de Asociados(as)"; y b.- "Reparto de Excedentes".
10. Iniciar operaciones de conformidad con el Plan Organizacional o de Negocios, abrir los libros, y conceder dirección al balance financiero y al balance social.

En resumidas cuentas, la falta de un plan que condense todos los aspectos técnicos, económicos y financieros más relevantes que empujan la puesta en marcha de la cooperativa, unido a la falta de identificación de los individuos con los principios y valores cooperativos (quizás por desconocimiento de los mismos), conforman un terreno fértil para sembrar aportes derivados de la Gerencia de Proyectos, principal objetivo de la autora. Es por ello, que se ha desarrollado este documento denominado Guía Referencial del proceso constitutivo de cooperativas en Venezuela, cuya finalidad es orientar al lector durante el proceso constitutivo de futuras cooperativas perdurables y sustentables.

DISEÑO DE LA GUÍA

El contenido se ha dividido en las siguientes secciones:

- Organizaciones, Empresas y Gerencia
- La Especificidad Organizacional Cooperativa
- El Proceso de Constitución de cooperativas en Venezuela
- El Plan de Negocios forma parte del éxito de las cooperativas

Con intención pedagógica, se desarrolló un ejemplo sobre la puesta en marcha de la cooperativa CANDILITO RESTAURANTE DE COMIDA DARUEÑA S.L., para lo cual se redactaron los estatutos y se diseñó el plan de negocio para su puesta en marcha.

Para incorporar opiniones distintas a las bibliográficas, se sostuvieron conversaciones informales con personas interesadas en el movimiento cooperativo, que se identificarán claramente en el tema que corresponda.

A MANERA DE CIERRE

Los elementos aquí presentados, ciertamente se basan en estudios y técnicas probadas y comprobadas a nivel mundial, en cualquier tipo de organización u empresa.

Una organización es un conjunto de personas que se unen de manera estructurada para lograr objetivos comunes y la empresa representa una manera de alcanzar dichos objetivos involucrando los recursos financieros, administrativos, contables, y de producción, entre otros. Dentro de ella, la gerencia es el motor que la mueve, para que se engranen sus recursos y poder acometer los objetivos planteados.

A su vez, si se ha elaborado un plan de negocios, o en este caso una formulación y evaluación de proyectos, para lo que se han identificado, calculado y costado los elementos técnicos y financieros requeridos para la puesta en marcha de un proyecto de inversión, se conoce con mayor precisión, hacia dónde va la empresa, en cuánto tiempo llega y cuánto le cuesta.

Por otro lado, toda organización tiene personalidad propia por lo cual es deseable incorporar personas que estén alineadas con dicha cultura. En este orden de ideas, las cooperativas son asociaciones con características estructurales particulares, en la que predominan la participación y la equidad entre sus miembros, entre muchos otros valores, regidas por los lineamientos establecidos en el marco legal venezolano que regulan la constitución y operación de las mismas.

Es indiscutible, que estos elementos las bases fundamentales para poner en marcha una cooperativa, pero no son garantía de que esta cooperativa sea exitosa.

En la medida en que se tome conciencia de que el éxito está en entender, asimilar y practicar los valores y principios que definen la cultura cooperativa, y en el honesto trabajo en equipo apoyado en planes de negocio bien fundamentados; en esa misma medida se podrá entonces disminuir la cantidad de cooperativas fracasadas en Venezuela.

Éxito !