

# La gestión Doctrinaria y Empresarial de la Cooperativa

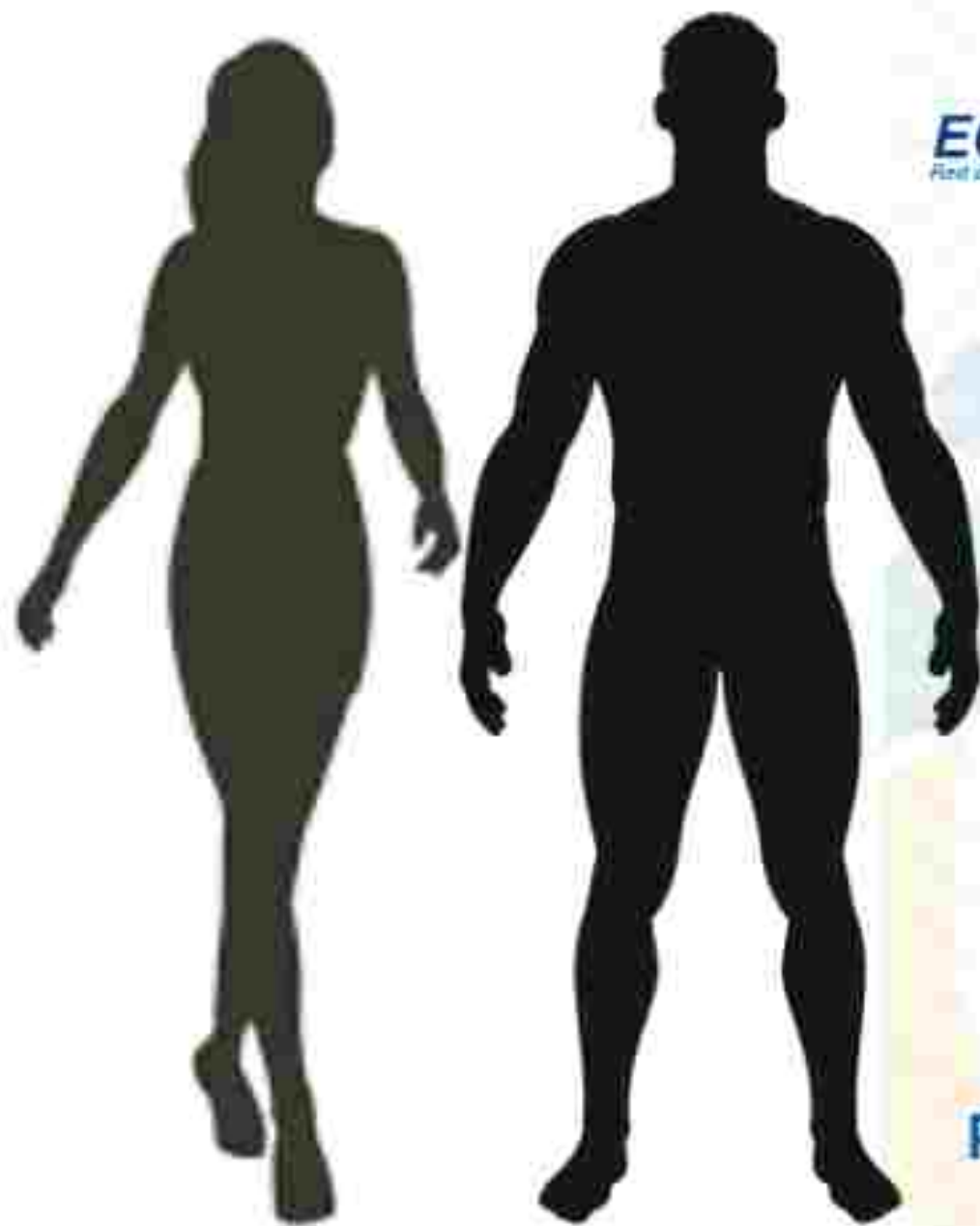
Ramón Imperial Zúñiga

México

Más de 37 años de ser cooperativista

El ser humano  
tiene una  
estructura  
tridimensional

- Cuerpo
- Mente
- Espíritu



La  
Cooperativa  
tiene una  
estructura  
bidimencional



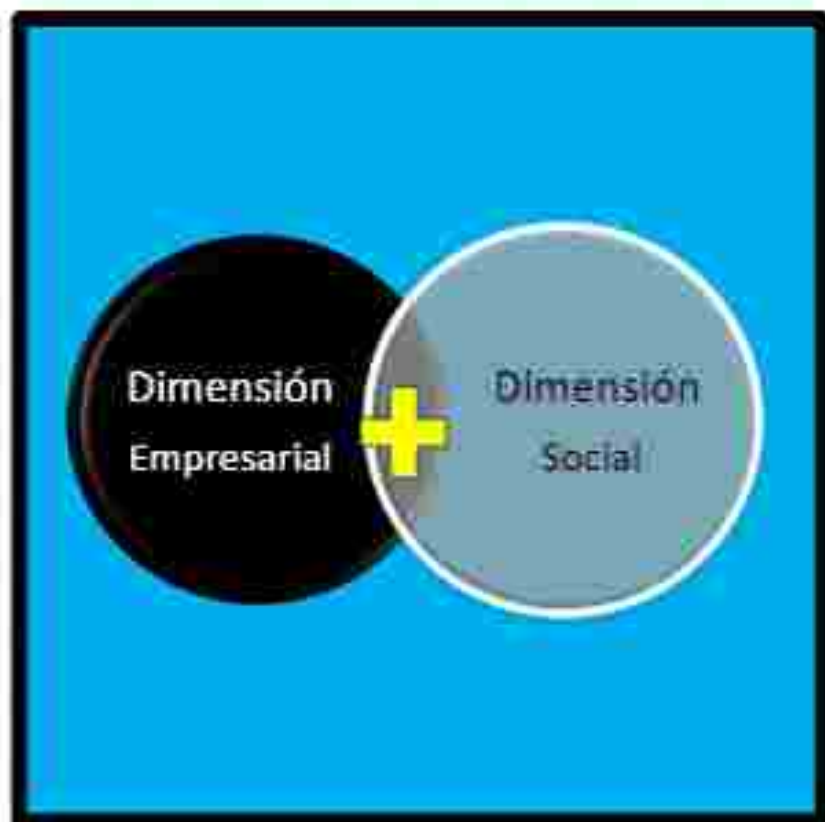
# ¿Qué es una COOPERATIVA?

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.



# COOPERATIVA = EMPRESA SOCIAL

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

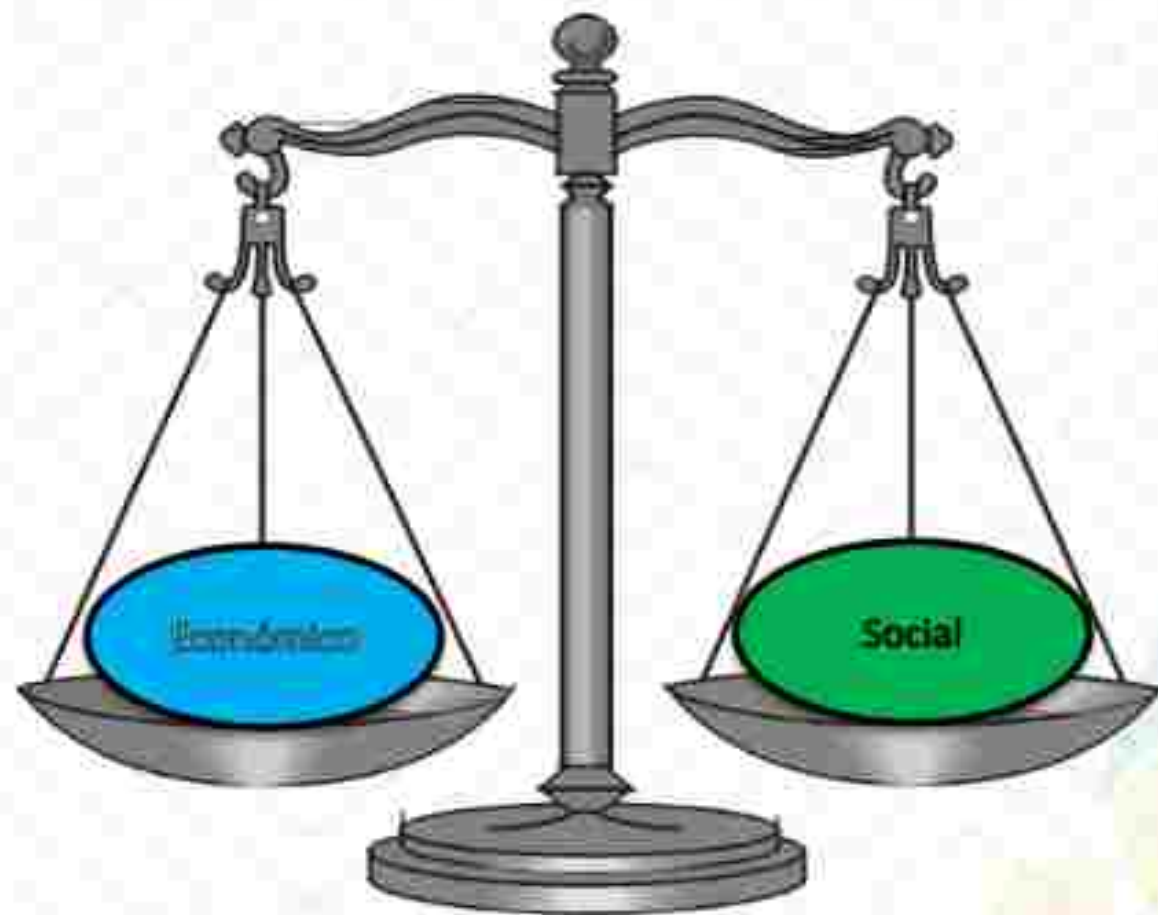


=



COOPERATIVA = **EMPRESA SOCIAL**

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

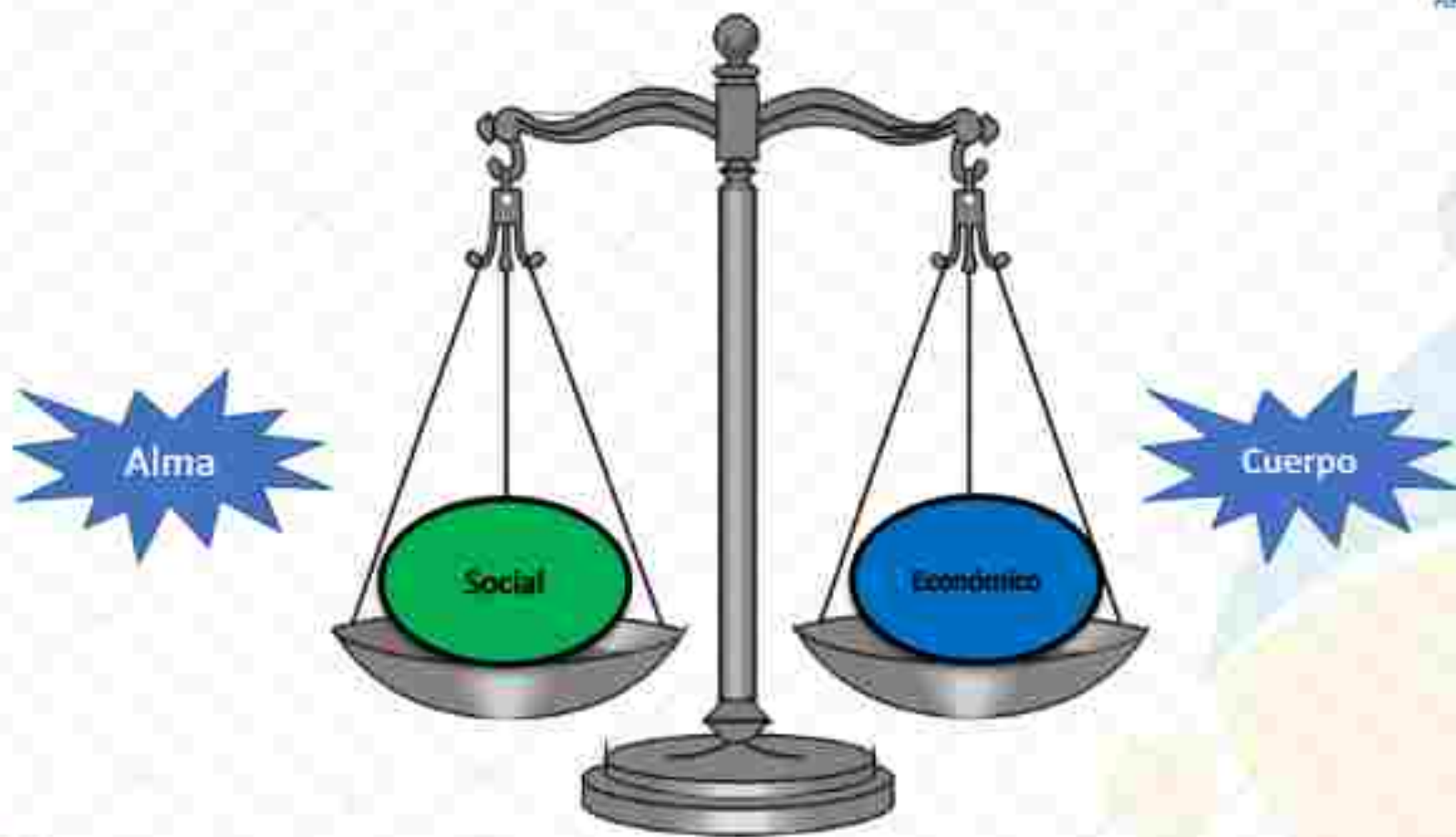


Es una función dual, simultánea



COOPERATIVA = **EMPRESA SOCIAL**

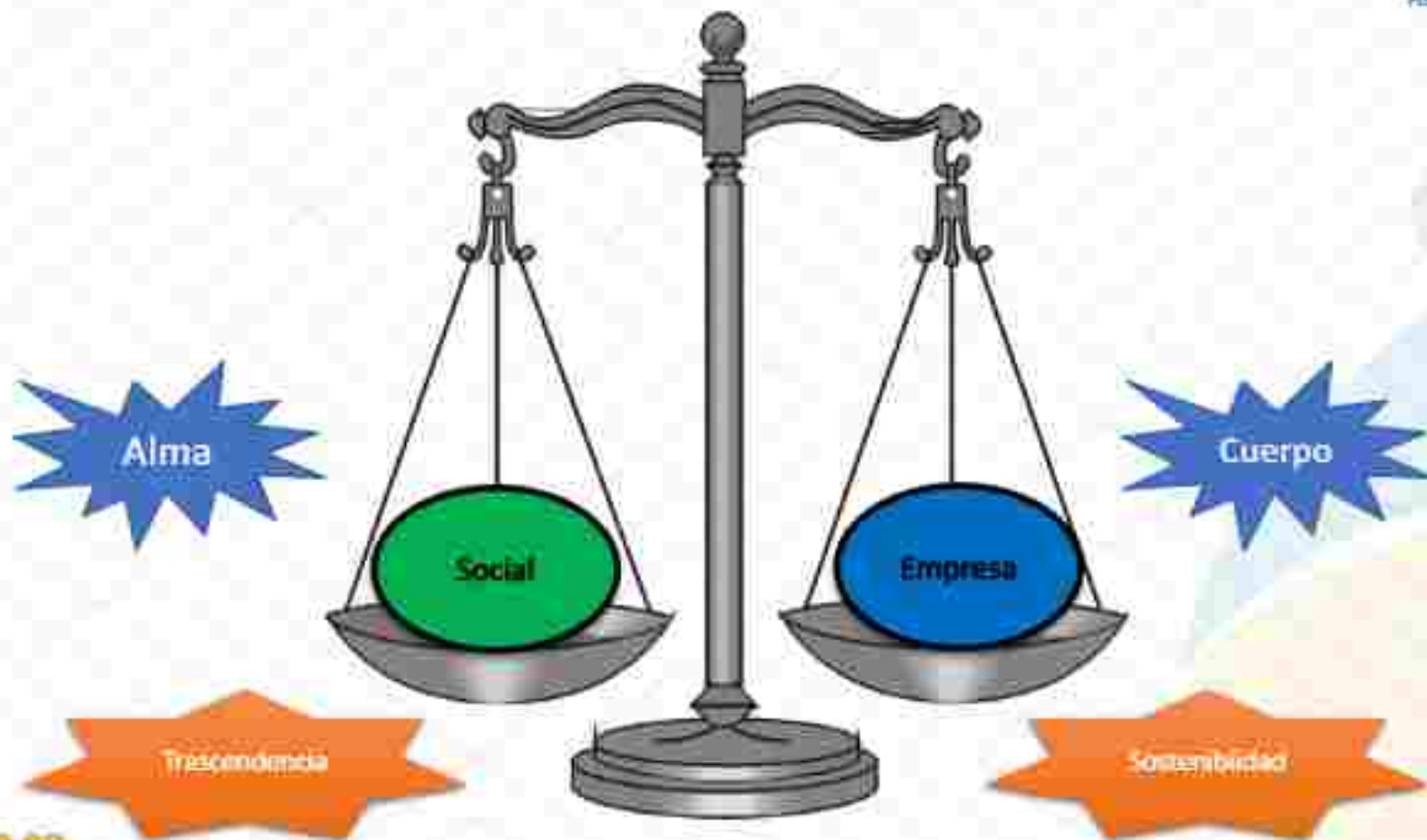
**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias



Es una función dual, simultánea

COOPERATIVA = **EMPRESA SOCIAL**

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Alisterias



Es una función dual, simultánea



EL MAYOR RETO QUE ENFRENTAN LAS COOPERATIVAS  
ES MANTENER UN ADECUADO EQUILIBRIO



MANTENER UN ADECUADO EQUILIBRIO  
entre  
GENERAR UNA BUENA GESTIÓN Y UN DESARROLLO SOCIAL EXITOSO



EL MAYOR RETO QUE ENFRENTAN LAS COOPERATIVAS

ES MANTENER UN ADECUADO EQUILIBRIO



Se desarrolla lo **ECONÓMICO** pero se descuida lo social



Se descuida la identidad cooperativa, la filosofía, el beneficio de los Socios.

Se le da prioridad al crecimiento, a los resultados económicos y financieros. Sostenible pero pocos beneficios a los socios.

Se desarrolla lo SOCIAL pero se descuida lo económico



Se atiende prioritariamente la filosofía y el cooperativismo, Lo social es lo más importante,

pero se descuida la sostenibilidad.

Se descuida la buena administración de los recursos, no hay buena gestión gerencial.



## COOPERATIVA

Desarrollo Empresarial - Desarrollo Social



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Aliadas



Para que una cooperativa sea exitosa y logre trascender en el tiempo, debe mantener permanentemente el equilibrio en su desarrollo empresarial y social.

# Crecimiento y Desarrollo INTEGRAL



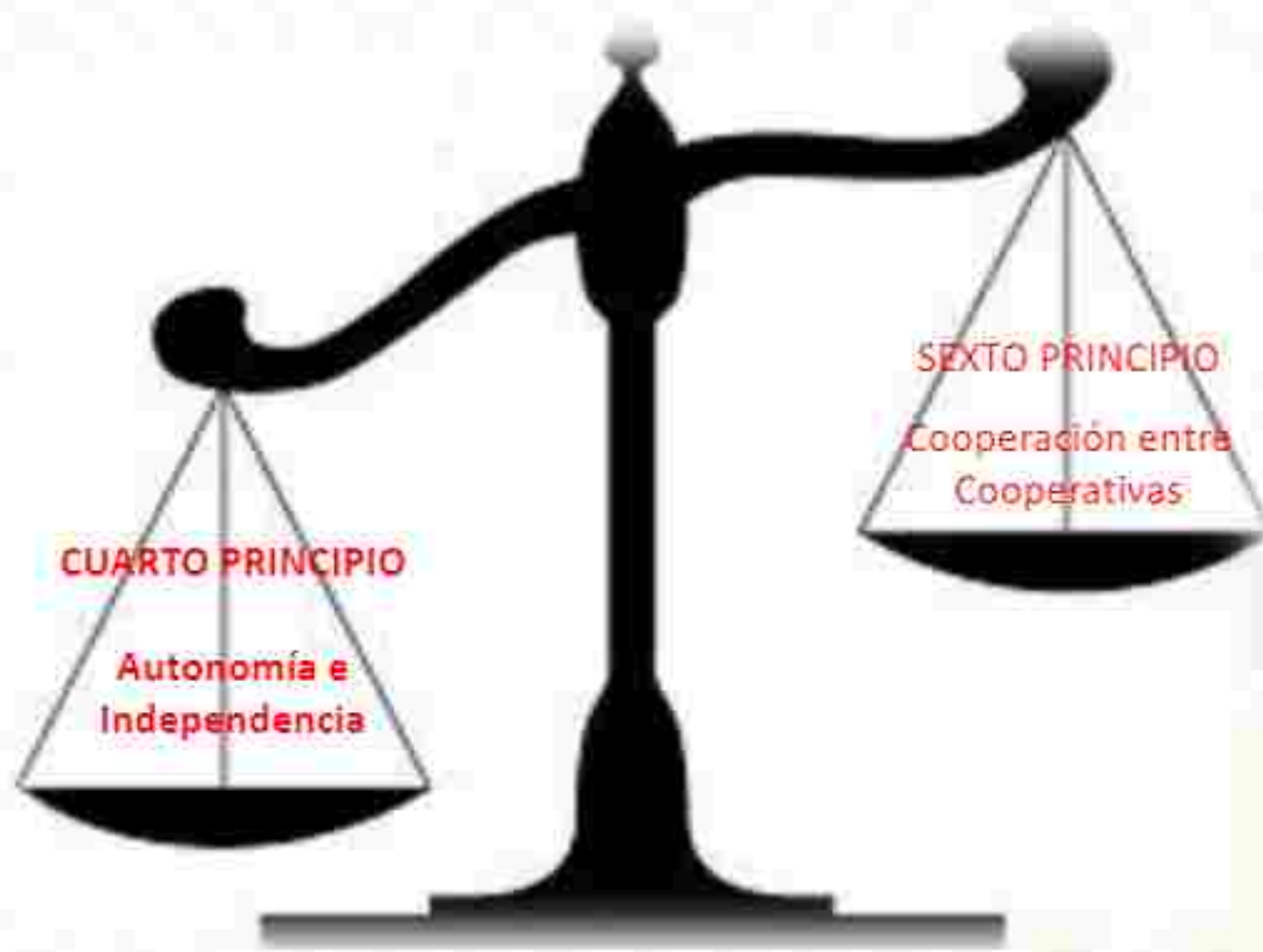
# AUTONOMÍA VS INTEGRACIÓN

**CUARTO PRINCIPIO**  
Autonomía e independencia

**SEXTO PRINCIPIO**  
Cooperación entre cooperativas

**EQUILIBRIO**





**CUARTO PRINCIPIO**

**Autonomía e  
Independencia**

**SEXTO PRINCIPIO**

**Cooperación entre  
Cooperativas**



## CUARTO PRINCIPIO 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.

## SEXTO PRINCIPIO 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.

**EQUILIBRIO**



## **AUTONOMÍA VS INTEGRACIÓN**

- Congruencia cooperativa
- Gobernabilidad
- Evitar crisis
- Sistemas cooperativos



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

# INTEGRACIÓN COOPERATIVA



**7<sup>th</sup>** Congreso en  
**Finanzas  
Populares**

**PINOS**



# SEXTO PRINCIPIO COOPERATIVO

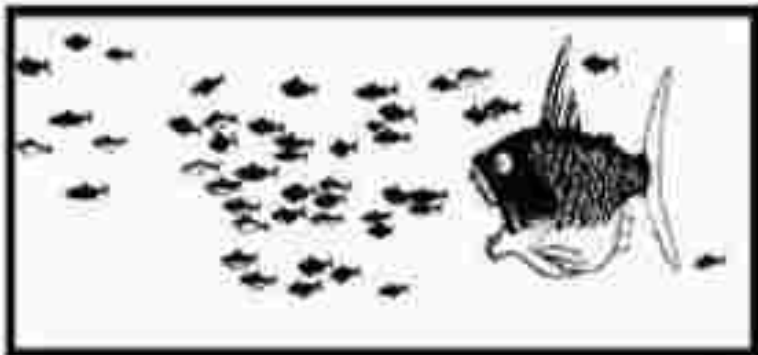
**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

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.



**INTEGRACIÓN = COOPERACIÓN**



## INTEGRACIÓN

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias



**7<sup>mo</sup>** Congreso en  
**Finanzas Populares**

**PINOS**



## INTEGRACIÓN PLENA

- Federaciones
- Asociaciones
- Confederación
- Consejo Nacional
- Organismos Continentales
- Organismos Mundiales

Gremial

- Empresas Servicios
- Compras en común
- Economías de escala
- Cadenas de valor

Económica

- Sistema TI Compartido
- Call Center
- Data Center
- Medios de pago
- Sitio Alterno

Tecnológica

- Corresponsalias
- Sucursales compartidas
- Red sectorial de cajeros ATM's
- Empresas de Cobranza
- Empresas de Vigilancia/Seguridad
- Buró de Crédito Sectorial

Operativa

Financiera

- Caja Central
- Banco de Nicho
- Banco Cooperativo

Unidad  
Cooperativa



## DEBILIDAD EN LA INTEGRACIÓN



En la práctica, en el día a día, a los cooperativistas nos falta ser más “COOPERADORES”, nos falta aplicar en mayor grado la solidaridad y la ayuda mutua.



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

# DEMOCRACIA COOPERATIVA



**7<sup>th</sup>** Congreso en  
**Finanzas  
Populares**

**PINOS**



# SEGUNDO PRINCIPIO COOPERATIVO



## 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

# DEMOCRACIA COOPERATIVA

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

## FORTALEZAS

- Permite el control de la empresa por parte de sus socios
- Genere sentido de pertenencia, lealtad, identidad
- Es un sistema justo y equitativo para la toma de decisiones

## DEBILIDADES

- Lentitud en toma de decisiones
- No siempre la mayoría tiene la razón
- Riesgos de ingobernabilidad



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

# GOBERNABILIDAD COOPERATIVA



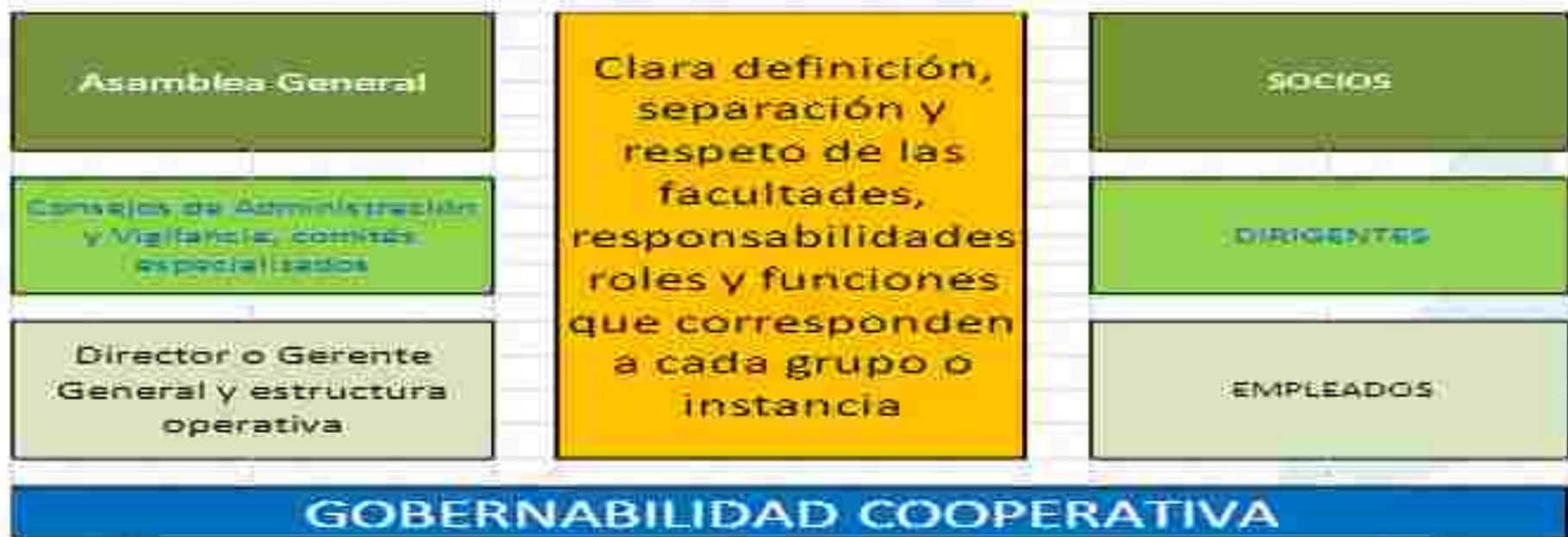
**7<sup>th</sup>** Congreso en  
**Finanzas  
Populares**

**PINOS**



Al ser empresas sociales, donde conviven gran cantidad de personas en igualdad de condiciones, sin que predomine el capital o la riqueza que cada quien tenga en lo individual, la principal debilidad a nivel del cooperativismo mundial, es el riesgo de ingobernabilidad que se pudiera generar en las cooperativas y en sus organismos de integración

**Para mantener una adecuada gobernabilidad, debe de haber una clara definición, separación y respeto de los roles, funciones, responsabilidades y facultades que tienen los participantes en los distintos grupos operativos y de gobierno de la cooperativa.**



En gran medida, el éxito o el fracaso de las cooperativas depende de su gobernabilidad, es decir, la forma en que se mantiene la autoridad y el orden, y en como se procesan y toman las diversas decisiones que marcan el rumbo y la operatividad de la empresa cooperativa.



**EQUINOCCIO**

Red de Finanzas Populares y Solidarias

# **BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**

 **7<sup>th</sup> Congreso en  
Finanzas  
Populares**

**PINOS**



# GOBERNABILIDAD

- Clara definición de funciones
- Unidad de mando
- Separación de roles que tengan conflicto de interés
- Decisiones apegadas al marco legal externo e interno.
- Respeto a las demás estructuras
- Actuar con Honestidad y Responsabilidad
- Control Interno
- Transparencia y rendición de cuentas



# DEFINICIÓN DE FUNCIONES

- Claridad, no ambigüedad
- Facultades y funciones apegados a normatividad externa
- Por escrito, en Estatutos, Reglamentos Políticas y Manuales
- Evitar duplicidad de funciones o de tareas



## UNIDAD DE MANDO

- Claridad en los centros de autoridad
- Claridad en quién es responsable de las decisiones
- Evitar dispersión de facultades y de responsabilidades
- Mantener control de facultades delegadas



# EVITAR CONFLICTOS DE INTERÉS

- Preferentemente la delegación de una facultad, siempre debe ir acompañada de un mecanismo de supervisión.
- El Supervisor no debe tener autoridad sobre las estructuras que vigila
- Por naturaleza hay intereses antagónicos, que se deben separar y administrar adecuadamente, ejemplos: deudor-acreedor, ahorro-crédito, proveedor-cliente, vendedor-comprador, productor-consumidor, etc.



# RESPECTO DE NORMATIVIDAD



## Normatividad Externa:

- Constitución Política,
- Leyes,
- Código civil, penal, mercantil
- Reglamentos

## Normatividad Interna:

- Estatutos,
- Reglamentos,
- Políticas, Procedimientos



# RESPECTO DE ESTRUCTURAS

- Respeto a las funciones y facultades de las demás instancias
- No hacer lo que no corresponde
- Hacer bien lo encomendado



# HONESTIDAD y RESPONSABILIDAD

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Aliadas

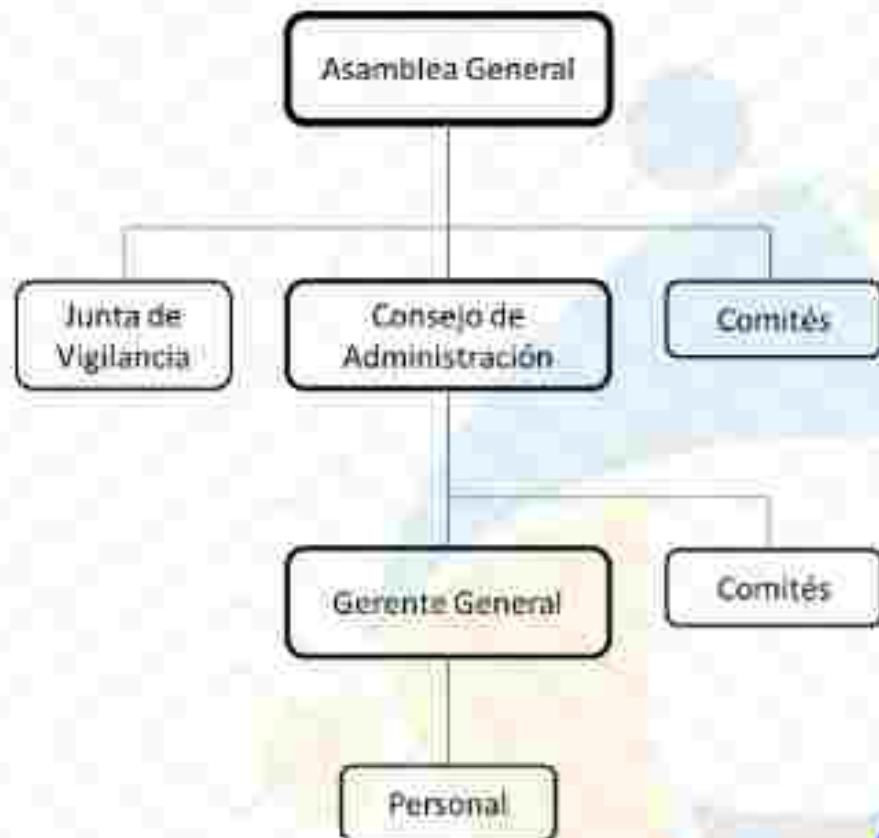
- Cumplir lo encomendado
- Cumplir compromisos contraídos
- Mantener lealtad institucional
- No tomar o disponer de lo ajeno
- Administrar y aprovechar muy bien todos los recursos asignados





# CONTROL INTERNO

- Supervisión constante
- Puntos de control
- Reportes periódicos
- Rendición de cuentas

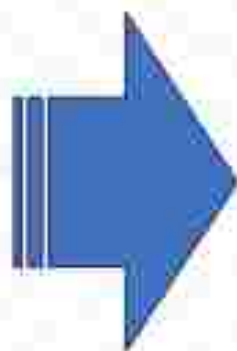


# RENDICIÓN DE CUENTAS

- Asambleas Generales
- Juntas de Consejo de Administración
- Transparencia, No ocultar errores
- Claridad y Objetividad
- Responsabilidad



- Clara definición de funciones
- Unidad de mando
- Separación de roles que tengan conflicto de interés
- Decisiones apegadas al marco legal externo e interno.
- Respeto a las demás estructuras
- Actuar con Honestidad y Responsabilidad
- Control Interno
- Transparencia y rendición de cuentas



## Gobernabilidad

La DEMOCRACIA es una de las mayores cualidades que tienen las cooperativas, pero si no se aplica adecuadamente, puede dar origen a la INGOBERNABILIDAD, que a su vez es la mayor debilidad y riesgo que pueden tener las cooperativas.



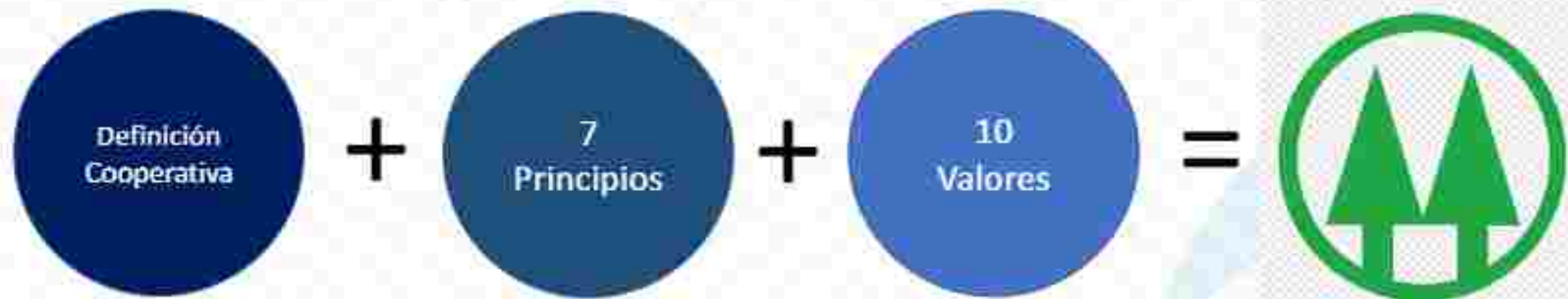
# La gestión Doctrinaria y Empresarial de la Cooperativa

Parte II



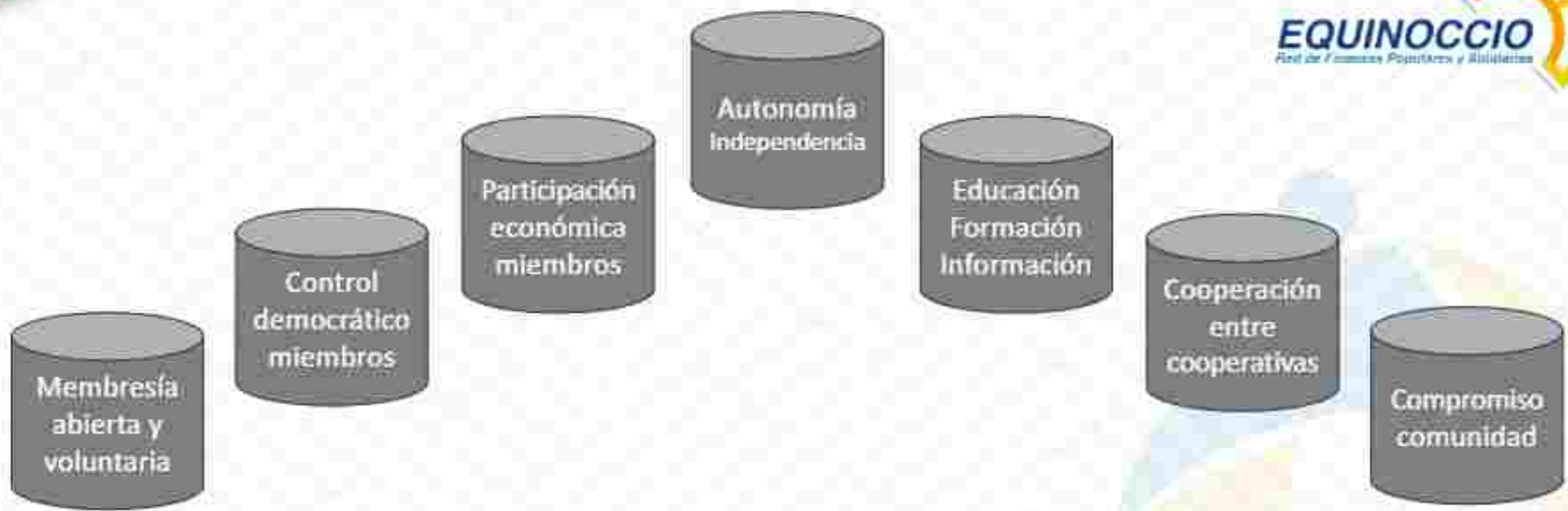
# IDENTIDAD COOPERATIVA

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias



- Existen muchas entidades que se dicen cooperativas, pero realmente no son cooperativas
- Existen muchos socios de cooperativas, que solo son clientes o usuarios
- Existen muchos directivos de cooperativas que se creen ser los dueños
- Existen muchos trabajadores de cooperativas que solo son empleados
- Existe mucha simulación
  
- Falta realmente entender, vivir y defender la Identidad Cooperativa.
  
- Falta que haya más cooperativistas.









Entre más grande sea la cooperativa, más debe profundizar y fortalecer sus cimientos, sus pilares, sus **PRINCIPIOS COOPERATIVOS**



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

Crecimiento – Sostenibilidad

**VALORES COOPERATIVOS**  
**VALORES EMPRESARIALES**

**PRINCIPIOS COOPERATIVOS**

**7<sup>mo</sup> Congreso en**  
**Finanzas Populares**



**PINOS**



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

Crecimiento – Sostenibilidad

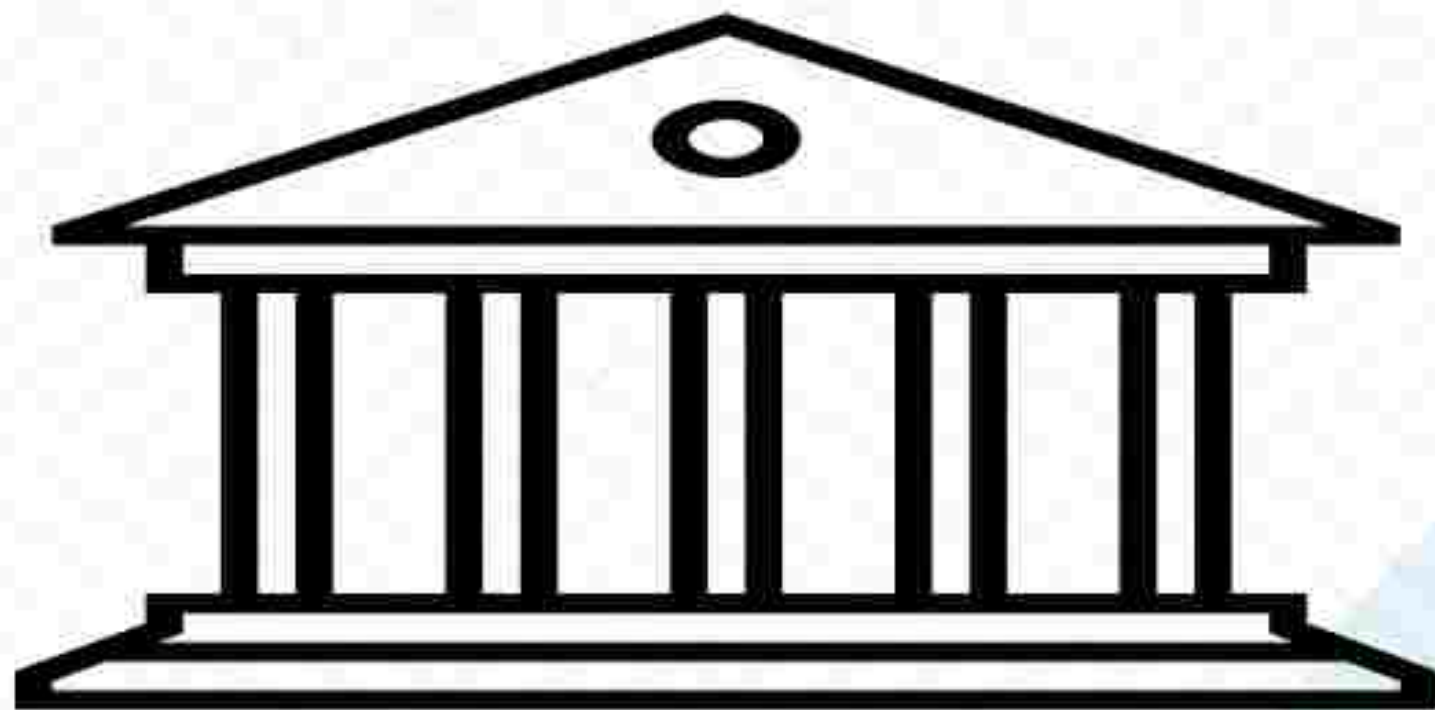
## VALORES COOPERATIVOS

- |   |  |
|---|--|
| I Membresía abierta y voluntaria            | II Control democrático de los miembros |
| III Participación económica de los miembros | IV Autonomía e independencia           |
| V Educación, formación e información        | VI Cooperación entre cooperativas      |
| VII Compromiso con la comunidad             |  |

**Crecimiento – Sostenibilidad**

Ayuda mutua	Responsabilidad	Democracia
Igualdad	Equidad	Solidaridad
Honestidad	Transparencia	Responsabilidad Social
Compromiso con los demás		

- |   |  |
|---|--|
| I Membresía abierta y voluntaria            | II Control democrático de los miembros |
| III Participación económica de los miembros | IV Autonomía e independencia           |
| V Educación, formación e información        | VI Cooperación entre cooperativas      |
| VII Compromiso con la comunidad             |  |



COOPERATIVA = Empresa Social

# Cooperativas de Ahorro y Crédito

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias



¿Qué es más importante, el ahorro o el crédito?



¿Qué es primero, el ahorro o el crédito?

¿Qué genera mayor riesgo, el ahorro o el crédito?



- La mayoría de los socios ingresan a la cooperativa, no para ahorrar, sino para obtener créditos.
- Es muy importante EDUCAR a los socios en los valores de “Ayuda mutua” y “Solidaridad”, para que no busquen solo recibir ayuda (crédito), sino que también tengan RECIPROCIDAD con los demás (ahorro).
- El ahorro significa que yo ayudo a los demás para tener el derecho de también recibir ayuda.



## Círculo Virtuoso en las Cooperativas de Ahorro y Crédito:



¿Se debe prestar todo el ahorro de los Socios?



70% de ahorros

Evitar el riesgo de liquidez: Probabilidad de que la cooperativa no pueda cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, debido a la falta de efectivo o activos líquidos.

## Ciclo básico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias



En el buen control de todo este proceso, y en el **adecuado y oportuno** registro contable de la información, radica la importancia principal de las cooperativas.

# DESEQUILIBRIOS:

## AHORRO

Poca  
Captación de  
recursos

Fondos y Préstamos  
externos

## CRÉDITO

- Colocación de recursos
- Gestión y recuperación de recursos

# DESEQUILIBRIOS:

## AHORRO

- Captación de recursos
- Administración de recursos

## CRÉDITO

Poca  
Colocación  
de recursos

Excesiva liquides, prefieren  
depositar dinero en los bancos

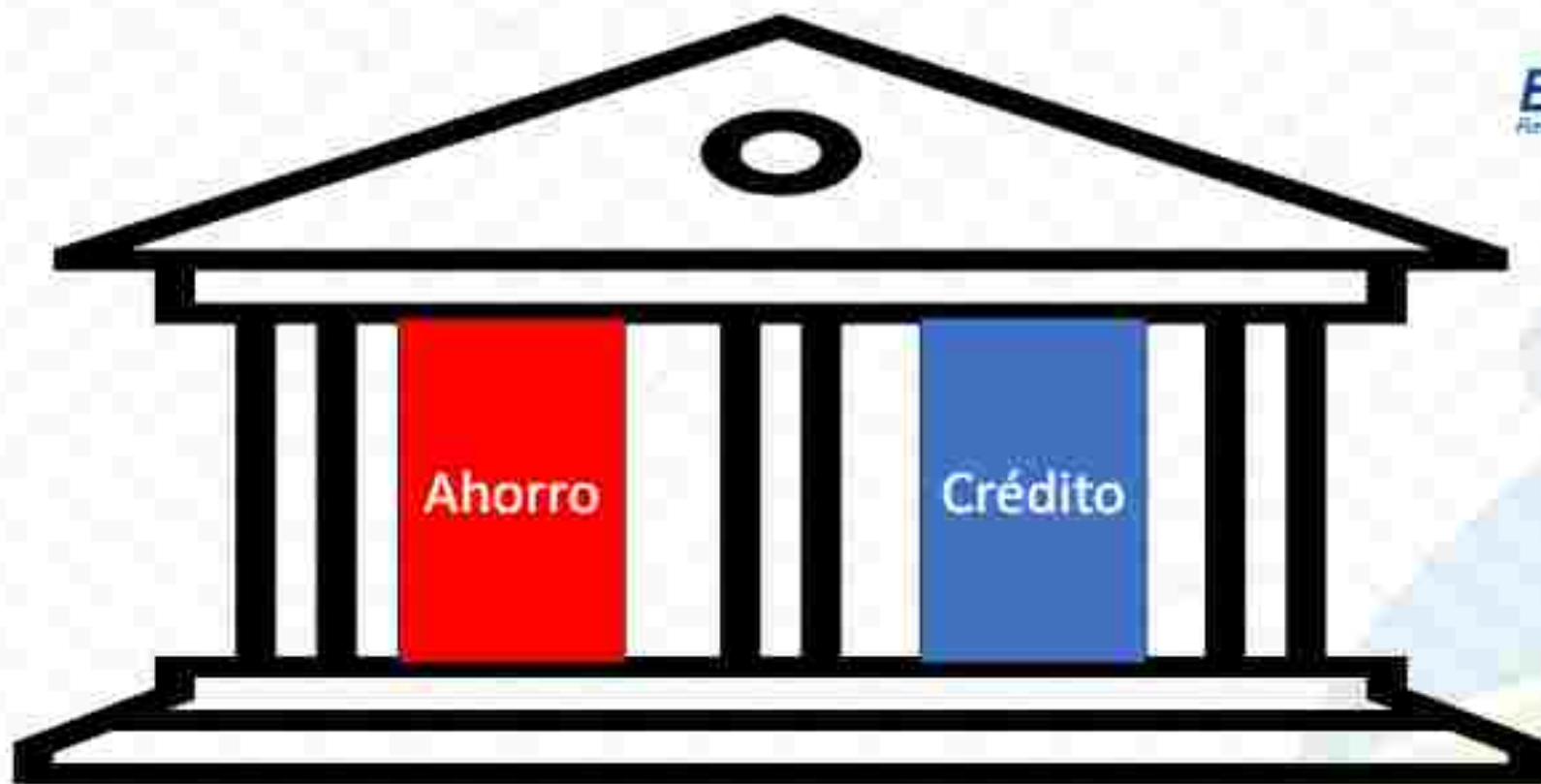
# RIESGO PRINCIPAL:

## AHORRO

- Afectación del ahorro y patrimonio de socios
- Riesgo sistémico

## CRÉDITO

- NO recuperación de los préstamos
- Afectación financiera



El origen de la regulación y supervisión parte de la obligación que el Estado tiene de cuidar y preservar el ahorro de la población, y de mantener la estabilidad del sistema financiero



# IMPORTANCIA DEL AHORRO

Las cooperativas, como estructuras empresariales basadas en la participación democrática y la solidaridad, desempeñan un papel fundamental en el fomento del ahorro entre sus miembros, directivos y trabajadores. El ahorro no solo fortalece la estabilidad financiera de las cooperativas, sino que también contribuye al bienestar económico individual y colectivo.





# BENEFICIOS DEL AHORRO



## Empoderamiento Económico de los Miembros:

Fomentar el ahorro entre los miembros de la cooperativa no solo contribuye a la estabilidad financiera de la entidad, sino que también **empodera económicamente a los Socios**. El ahorro les brinda la posibilidad de enfrentar gastos imprevistos, planificar proyectos a largo plazo y mejorar su calidad de vida.

## Facilita el Acceso al Crédito:

El ahorro es a menudo un **requisito** para acceder a servicios financieros adicionales, como préstamos y créditos. La capacidad de demostrar **historial de ahorro** puede abrir oportunidades para que los miembros obtengan recursos financieros adicionales cuando sea necesario.

## Respaldo Financiero:

El ahorro proporciona un **respaldo financiero** crucial para las cooperativas, permitiéndoles enfrentar situaciones imprevistas, inversiones estratégicas y oportunidades de crecimiento. Esta capacidad financiera **fortalece la sostenibilidad** a largo plazo de la cooperativa.

# ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL AHORRO

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Aliadas

**Educación Financiera:** Implementar programas educativos que informen a los miembros sobre la importancia del ahorro, los beneficios a largo plazo y las diferentes opciones disponibles. La comprensión financiera fomenta la toma de decisiones informadas.

**Transparencia y Participación Democrática:** Fomentar la transparencia en la gestión financiera de la cooperativa, permitiendo a los miembros participar en la toma de decisiones relacionadas con el uso de los fondos ahorrados. La participación activa fortalece el sentido de propiedad y responsabilidad.

**Campañas de Concientización:** Realizar campañas de concientización periódicas sobre la importancia del ahorro y sus impactos positivos. Utilizar diversos canales de comunicación, como boletines informativos, redes sociales y reuniones presenciales.

**Incentivos y Recompensas:** Establecer programas de incentivos y recompensas que motiven a los miembros y trabajadores a ahorrar. Esto podría incluir tasas de interés preferenciales, sorteos o bonificaciones por alcanzar ciertos objetivos de ahorro.

**Desarrollo de Productos Financieros Atractivos:** Diseñar productos financieros que se adapten a las necesidades y metas de ahorro específicas de los miembros. Esto podría incluir cuentas de ahorro con beneficios adicionales o programas de ahorro para objetivos específicos.

Educación y Formación  
Cooperativa

## REFLEXIONES SOBRE EL AHORRO

- Ahorrar no es guardar lo que nos sobra.
- El ahorro representa sacrificio, esfuerzo y disciplina
- Ahorrar es separar parte de nuestros ingresos, aunque nos falten recursos para otras necesidades.



## REFLEXIONES SOBRE EL AHORRO

- El AHORRO no es un privilegio de los ricos.
- Las COOPERATIVAS han demostrado que también la gente pobre puede ahorrar si se le educa y concientiza.

## REFLEXIONES SOBRE EL AHORRO

“Quién es constante y disciplinado para ahorrar, lo será también para pagar.”

## REFLEXIONES SOBRE EL AHORRO

- El ahorro debe ser constante y sistemático, para que se convierta en un hábito, en una sana costumbre.
- En México se acostumbra pedir a los socios que al menos ahorren mensualmente el 5% de sus ingresos.
- En México el ahorro se pide como un requisito de reciprocidad para el otorgamiento de créditos, se pide entre el 10% al 50% de ahorro previo.

# RIESGO SISTÉMICO



# CRECIMIENTO

En las Cooperativas



- El objetivo natural de las cooperativas no es crecer o aumentar su tamaño
- El éxito de una cooperativa no depende de su tamaño, hay cooperativas muy exitosas siendo pequeñas, medianas o grandes.
- Si la cooperativa cumple su objeto social, de manera natural, impulsará el crecimiento y desarrollo individual de sus Socios, Directivos y Trabajadores.
- Si la cooperativa cumple su objeto social, de manera natural crecerá y se desarrollará institucionalmente.



# SOSTENIBILIDAD



En las Cooperativas

- Todas las cooperativas tienen el compromiso y responsabilidad de ser sostenibles, de mantenerse sólidas y fuertes a través del tiempo.
- La clave para lograr la sostenibilidad de una cooperativa consiste en que permanentemente mantenga su equilibrio como **EMPRESA-SOCIAL**.
- Las reservas y el capital de la cooperativa le ayudan a enfrentar cualquier riesgo o problema.



- A la gallina hay que alimentarla y mantenerla sana, para que siga produciendo huevos de oro.
- Los huevos de oro no son solamente para acumular riqueza o para beneficio de unos cuantos, sino para generar beneficios tangibles para todos los miembros, directivos y trabajadores de la cooperativa.

**EQUINOCCIO**

Red de Finanzas Populares y Solidarias



"Porque después de todo he comprendido...  
que lo que el árbol tiene de florido  
vive de lo que tiene sepultado".

soneto  
Francisco-Luis Bernades

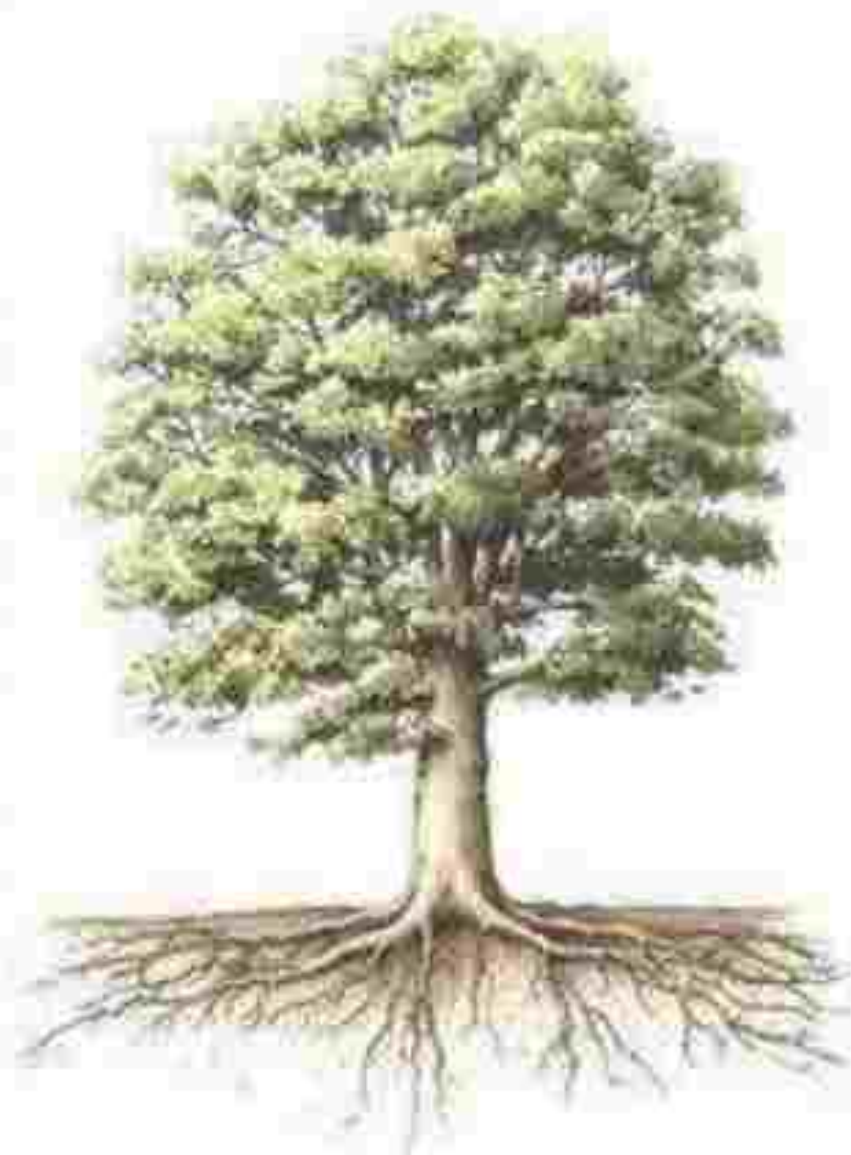
**PINOS**



**7<sup>mo</sup> Congreso en**  
**Finanzas**  
**Populares**

**EQUINOCCIO**

Red de Finanzas Populares y Solidarias



**7<sup>mo</sup> Congreso en**  
**Finanzas**  
**Populares**

**PINOS**





**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

**RAMAS Y FRUTOS: abundantes**

Productos y Servicios  
cooperativos



**TRONCO: fuerte, sólido y flexible**

Desarrollo empresarial, Gobernabilidad

**RAICES: fuertes y profundas**

Identidad cooperativa,  
Principios y Valores

**7<sup>mo</sup> Congreso en**  
**Finanzas Populares**



## BENEFICIOS

- Productos
- Servicios
- Sustentabilidad
- Transformar vidas
- Mejorar las comunidades



## CULTURA EMPRESARIAL

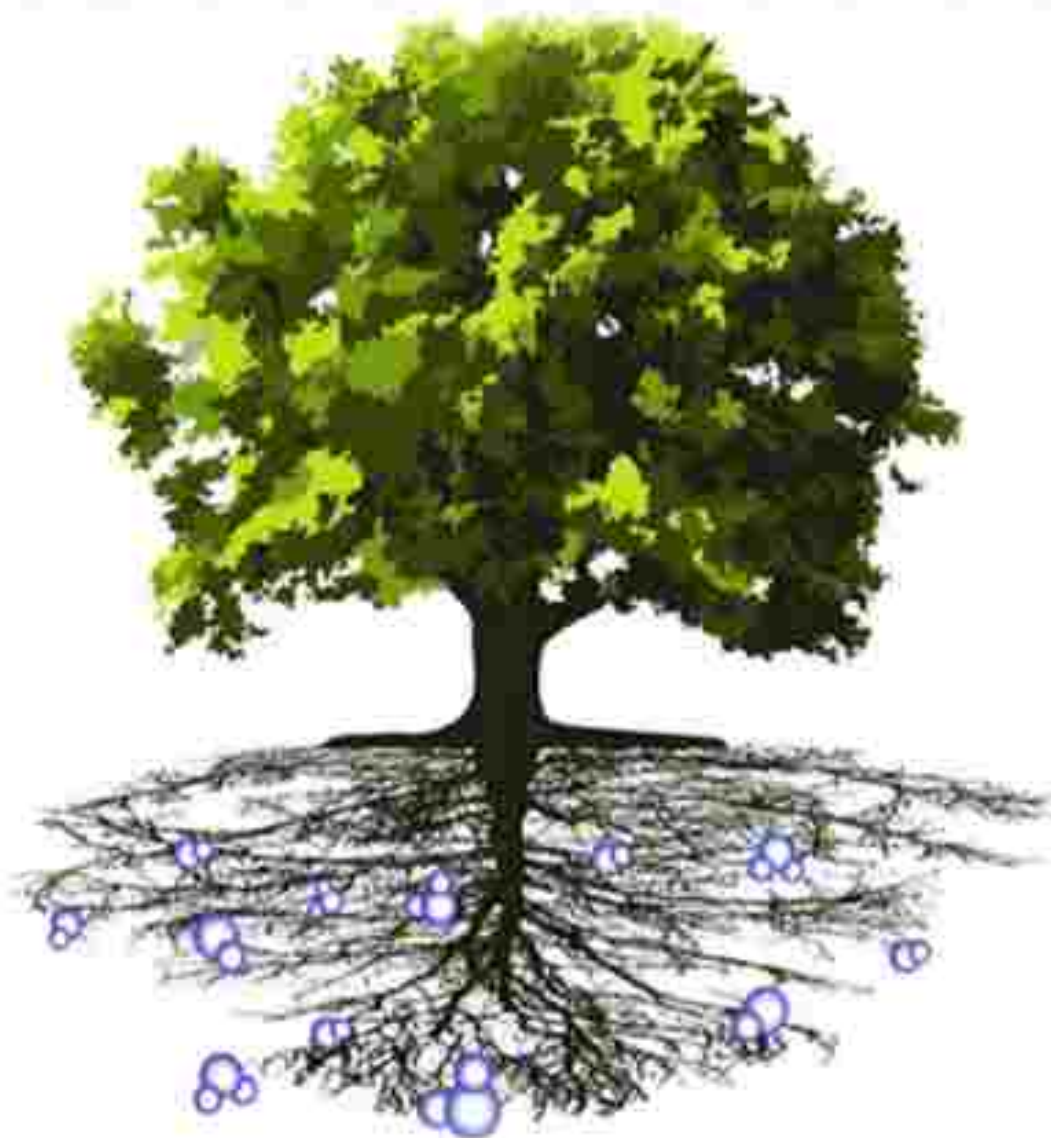
- Administración
- Capitalización
- Sostenibilidad
- Gobernanza

## IDENTIDAD COOPERATIVA

Principios y Valores  
Arraigo comunitario

COOPERATIVA = EMPRESA - SOCIAL

**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias

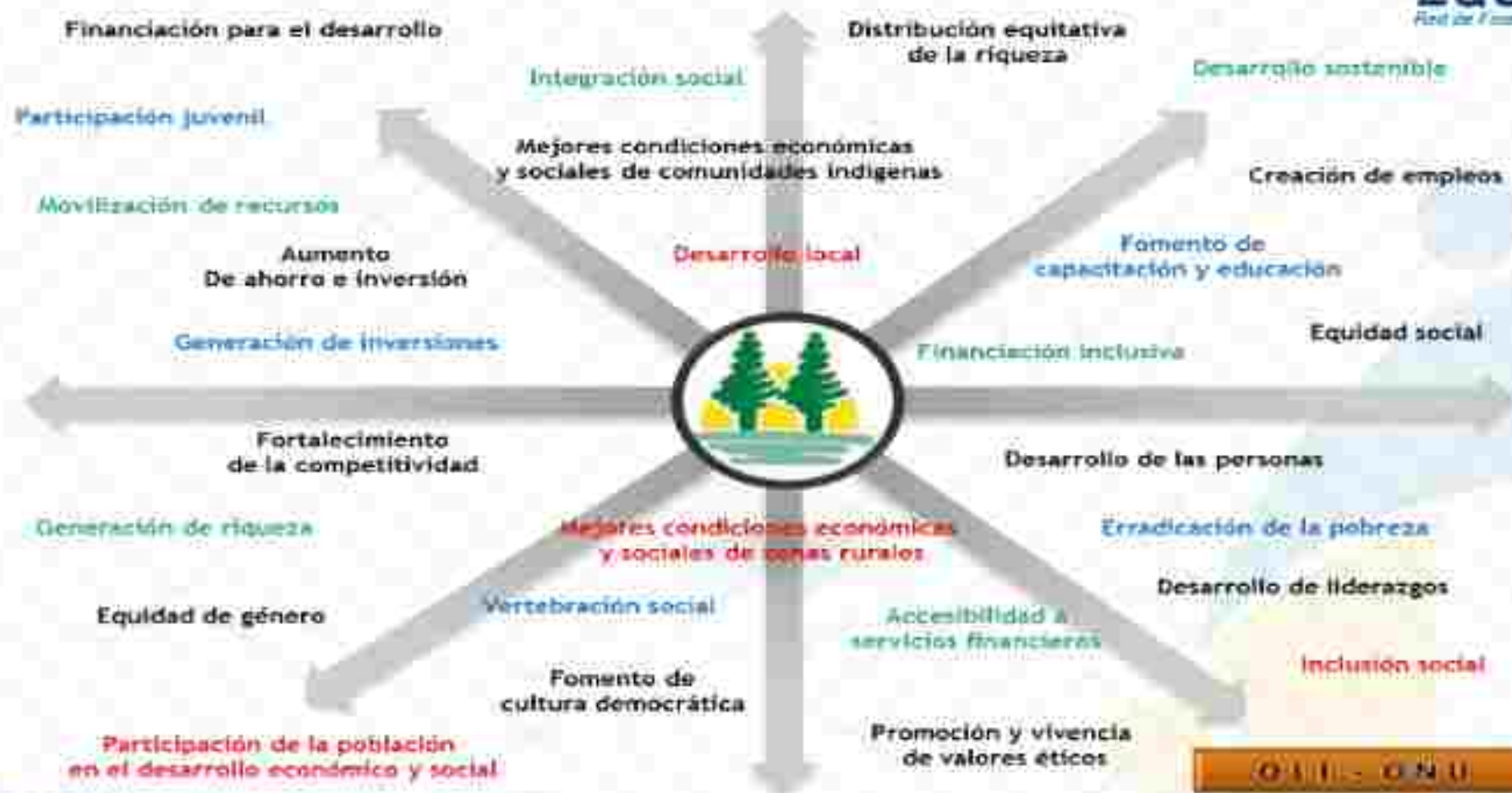


**7<sup>mo</sup>** Congreso en  
**Finanzas  
Populares**

**PINOS**



La cooperativa es una fuente permanente  
de beneficios expansivos para toda la sociedad





## VISIÓN SOCIAL - EMPRESARIAL



Los cooperativistas tenemos la gran responsabilidad de mantener sostenibles en el tiempo a nuestras cooperativas, para seguir contribuyendo a que muchas personas, socios actuales y futuros, logren su pleno desarrollo y superación.



**EQUINOCCIO**  
Red de Finanzas Populares y Solidarias



Democratización de la economía  
Distribución equitativa de la riqueza

**7<sup>mo</sup> Congreso en**  
**Finanzas Populares**





# GRACIAS

Ramón Imperial Zúñiga  
rimperialz@gmail.com

