

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRRO”
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS



DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA
SOCIEDAD COOPERATIVA “ALTA BONITA”, PRODUCTORES DE
MANZANA DEL MUNICIPIO DE ARTEAGA

POR:

GERARDO MOLINA CHACÓN

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. Diciembre del 2005.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA
SOCIEDAD COOPERATIVA “ALTA BONITA”, PRODUCTORES DE
MANZANA DEL MUNICIPIO DE ARTEAGA

TESIS

POR:

GERARDO MOLINA CHACÓN

QUE SE SOMETE A CONSIDERACIÓN DEL H. JURADO EXAMINADOR
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO AGRÓNOMO ADMINISTRADOR
APROBADA

DRA. RITA C. FAVRET TONDATO
PRESIDENTE DEL JURADO

M.C. CARLOS A. LIVAS HERNÁNDEZ.	C.P. JOSE LUIS ZAMORA RAMOS
SINODAL	SINODAL
COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS	

M.C. EDUARDO FUENTES RODRIGUEZ

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México. Diciembre del 2005.

DEDICATORIAS

Dedico éste trabajo primeramente a Dios, por el Don de la Vida, por guiar y cuidar cada uno de mis pasos, por todos los momentos tan bonitos que me ha regalado y por ser él a quien le debo la vida.

A mis padres:

Sr. Jaime Molina Coronel; por la formación, ejemplo, apoyo y cariño que como padre me ha sabido brindar, por guiarme en todo momento de mi vida y por hacer de mí un hombre de bien.

Sra. Hilda Chacón Cervantes; por el amor, la ternura y por ser la mujer más linda del mundo, por tu esfuerzo, desvelos y preocupaciones y porque me has regalado parte de tu vida; por siempre gracias mamá.

A mis hermanos:

José; por tu ejemplo, por cuidarme y apoyarme de manera incondicional para alcanzar mis sueños, por todo tu esfuerzo realizado y por ser un hombre de bien.

Candelario; por tus consejos y carácter formal que me ha enseñado a caminar, por el apoyo que siempre has brindado a nuestra familia y a mí.

Miguel; Por tu nobleza y el gran corazón que te caracteriza, por que nunca me has dejado solo y por todo lo que nos has ayudado y enseñado en la vida.

Lupita; por ser la alegría de la familia y por que has sido y serás la niñita traviesa de la familia, y por que te quiero mucho.

A mis abuelos:

Sr. Rodolfo Chacón; por tu cariño y tus consejos.

Sra. Manuela Cervantes; Por tu ternura y cariño hacia nosotros y por ser la mejor abuelita a quien todos queremos.

A mis Sobrinos:

Yady, Cary, Ady, Rox, Pepe, Estheven.

A mis tíos (as), y a mis primos (as).

A mis Amigos y Compañeros:

Raquel, Rogelio, Sergio, Paola, Angela, Beto, Arturo, Juan Carlos, Yesi, Manuel, Juan, Júnior, Chago, Arturo, Silas, Emanuel, Bárbara, Elena, Vita, Gul, Amalia, Eva, Laura, Tony, Rudy, Moyao. Gracias por su amistad y por los buenos momentos que pasamos.

A mis asesores, por su dedicación, esfuerzo y tiempo que me brindaron, por ayudarme en los momentos que los necesité.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Terra Mater; por haberme acogido en su seno, por la formación profesional que me ha regalado y por darme esa oportunidad de alcanzar un sueño.

Al M.C Lic. Carlos A. Livas Hernández; gracias licenciado por tu dedicación y tiempo empleado en mi formación, por los consejos de amigo que me regalaste, por ayudarme a caminar y enfrentar la vida y sobre todo por que serás un ejemplo para mí ya que eres una buena persona y un excelente maestro.

A la Dra. Rita C. Favret Tondato; por su apoyo y aportación a la realización de este trabajo, por su confianza brindada hacia mí, por el tiempo que dedicó hacia mi persona y por ser una excelente maestra.

Al contador José Luís Zamora; por su valioso apoyo y aportación en la realización de éste trabajo.

A Desarrollo Rural. A. C; por la confianza y tiempo brindado para la realización de este trabajo.

A los productores de la Cooperativa Alta Bonita, por la experiencia que me regalaron, por el tiempo dedicado a la realización del trabajo, por la confianza y disponibilidad y sobre todo por dedicarse a la mejor ocupación del hombre: LA AGRICULTURA.

A todos "GRACIAS".

INDICE

Página

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN DE COOPERATIVAS

1.1. Principios generales de la administración	1
1.2. Organización	4
1.3. La empresa agropecuaria y su medio ambiente	6
1.4. Sociedades Cooperativas	11
1.4.1. Antecedentes del Cooperativismo	11
1.4.2. Cooperativa agrícola con Visión Empresarial	16

CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA “ALTA BONITA”

2.1 Ubicación del área de estudio	24
2.2. Características del cultivo del manzano	29
2.2.1 Taxonomía y morfología	29
2.3. Descripción de la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”	34

CAPÍTULO III. MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA “ALTA BONITA”

3.1. Programa ético-moral hacia la excelencia	40
3.2 Estructura organizacional	45
3.2.1. Facultades de la Asamblea	46
3.2.2. Facultades del Consejo de Administración	47
3.2.3. Facultades del Consejo de Vigilancia	49
3.3. Características y funciones de los puestos y de los socios	50
3.3.1. Perfil del presidente de una cooperativa	51
3.3.2. Funciones del secretario y tesorero	54
3.3.3. Derechos y obligaciones de los socios	54
3.4. Aspectos contables y financieros	57

3.5. Estrategias de mercadotecnia para la manzana de la región
de Arteaga, Coahuila

76

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE CUADROS

Cuadro

1.1 Ventajas e inconvenientes de los acuerdos de cooperación	18
2.1. Inventario de recursos	39

INDICE DE FIGURAS

Figura

1.1. Proceso administrativo	3
1.2. Variables de mercado	9
1.3. Relación de las oportunidades con los recursos	11
1.4. Características de una buena relación de cooperación	17
1.5. Relación entre el proceso de producción y el proceso de mercado	20
2.1. Desarrollo fenológico del manzano en la sierra de Arteaga	32
2.2. Proceso Productivo en el cultivo de manzana en la región de Arteaga, Coahuila	33
2.3. Croquis de las parcelas	38
3.1. Modelo	41
3.2. Diagrama organizacional	45
3.3. Perfil del presidente	51

INDICE DE MAPAS

Mapa

2.1. Estado de Coahuila. Ubicación del municipio de Arteaga	24
2.2. Mapa de Arteaga. Ubicación de Santa Rita	26

INDICE DE FOTOS

Foto

2.1. Camino a San Antonio de la Alazanas	28
--	----

INDICE DE REGISTROS

Registro

1.- Datos Generales de la Cooperativa	59
2.- Patrimonios de la Cooperativa	60
3.- Huerto No. _____	61
4.-Número de cajas totales	62
5.- Costo de Insumos utilizados en el proceso productivo	63
6.- Aplicaciones de plaguicidas	64
7.- Aplicaciones de reguladores del crecimiento, compensadores, etc.	65
8.- Servicio de energía eléctrica	66
9.- Mano de Obra	67
10.- Gastos de Venta	68
11.- Fletes, guías fitosanitarias, maniobras de descarga, comisiones de venta, etc.	69
12.- Gastos de administración	70
13.- Control de amortización al capital de los préstamos recibidos, y costo financiero	71
14.- Ingresos	72
15.- Egresos del ciclo productivo	73
16.- Registro de ingresos y egresos	73
17.- Ingresos. Concentrado: Sociedad Cooperativa Alta Bonita	74
18.- Egresos	74
19.- Ingresos –egresos = beneficio	75

INTRODUCCIÓN

Esta investigación trata sobre el diseño de un modelo administrativo y contable para la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”, organización que agrupa a los productores de manzana en tierras de labor del ejido Santa Rita, municipio de Arteaga, estado de Coahuila. Este trabajo es importante debido a las necesidades que presentan las cooperativas para llevar a cabo el registro de las operaciones administrativas, de acuerdo a los principios de la administración de empresas.

En este sentido se construyó el siguiente Objeto de Estudio: es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento de las actividades administrativas de las unidades productivas dentro de la Sociedad Cooperativa, mediante la creación de un sistema administrativo que permita obtener un ordenamiento en sus labores a través de claros conceptos de gestión y con resultados eficientes. Así como, una mayor efectividad en los esfuerzos humanos, mejor acceso a materiales y equipos necesarios para cada actividad, y sobre todo que a través de la gestión administrativa se ordenen todos los esfuerzos realizados por la organización, y se logren mejores resultados económicos para los integrantes de la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”.

Este estudio es de importancia en la actualidad por el proceso de reconversión productiva, la competencia que existe a través de la apertura comercial, por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y las exigencias de calidad. También porque se fomenta la creación de empresas cooperativas que se ocupan de las funciones que no realizan los pequeños agricultores en forma individual, como son gestionar el financiamiento, compra de insumos en forma conjunta, el canal de la comercialización y acceso al mercado, calidad y eficiencia de trabajo, así como lograr bajar los costos de producción.

Los cambios en el entorno obligan a las empresas cooperativas rurales a ser más eficientes para competir en mercados cada vez más abiertos. El mundo experimenta un proceso de transformación acelerada, un proceso que se ha denominado globalización económica. Las características de la globalización son: los mercados libres, sistemas de producción flexibles, nuevas tecnologías y materiales, recursos humanos capacitados y relaciones más estrechas entre las empresas, sus clientes y sus proveedores.

Tomando en cuenta la perspectiva del entorno que cada día se torna más difícil y mediante las necesidades que se presentan en la cooperativa, es necesario crear un Modelo Administrativo que sirva como guía para eficientar el trabajo necesario dentro de la organización, ya que el modelo se plantea de acuerdo a las deficiencias que se presentan y que es de mucha importancia, debido a que no sólo está enfocado a la Cooperativa en estudio, sino que también servirá como guía para otras cooperativas que se encuentren en las mismas condiciones, siendo de gran beneficio y utilidad para todos.

En este trabajo se definieron los siguientes **Objetivos:**

- 1.- Formular un Modelo Administrativo como guía y ordenamiento de las actividades de la Cooperativa.
- 2.- Identificar las necesidades Administrativas dentro de la Cooperativa.
- 3.- Proponer una estrategia de adopción e implementación de actividades requeridas en la Sociedad Cooperativa.
- 4.- Diseñar un programa de capacitación y concientización sobre los derechos y obligaciones de los socios.
- 5.- Especificar las características de calidad de la manzana demandadas por los el comprador.

Otro objetivo importante sería el estudio de mercado que por limitaciones de tiempo no se llevo acabo en esta investigación.

Dentro de los aspectos administrativos, la organización resultó ser la parte central para lograr la eficiencia. Según Héctor Murcia (1982), la empresa comunitaria, al igual que otra unidad agrícola, necesita de un ordenamiento de sus labores, de acuerdo a claros conceptos de gestión. Mientras que Harol Kootz y Heinz Weihrich (1998), señalan que la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas mediante la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Este estudio requiere del diseño de modelos administrativos, considerando que un modelo es una representación simplificada de la realidad que pretende captar las características más importantes de lo que se está esquematizando, sin la complicación de todos sus detalles menos importantes. Normalmente, los modelos de una explotación, actividad, proceso, etc., se construyen como un fin en sí mismos, o como un instrumento de investigación con el que puede estudiarse el funcionamiento y eficacia de un sistema en distintas condiciones. (Dillon;1994:15). Los modelos tienen una segunda función: pueden ser útiles para trazar la estructura de la situación objeto de estudio y servir de guía para una mejor determinación del problema y acopio de datos. (*Idem*:16)

La siguiente **hipótesis** guió esta investigación: existe una relación directamente proporcional entre la administración y la eficiencia en las funciones o actividades de una Cooperativa, por lo que ha medida en que se logren mejoras cualitativas y cuantitativas con la administración, éstas se verán reflejadas en una mejor eficiencia y, por consiguiente en una mejor rentabilidad.

En este trabajo se aplicaron técnicas documentales para la revisión de bibliográfica y búsqueda en Internet. En el caso del diagnóstico, se realizaron entrevistas al director y al técnico asesor de Desarrollo Rural de Saltillo A.C quienes asesoraron la formación de la Cooperativa "Alta Bonita"; también se entrevistó al dueño de la seleccionadora de manzanas que los socios contratan para empacar la fruta.

La siguiente fase consistió en la investigación de campo, especialmente mediante encuestas realizadas a cada uno de los socios de la Cooperativa, entrevistas a socios y representantes del grupo, visitas a parcelas, revisión de documentos pertenecientes a la cooperativa con el fin de tener un diagnóstico sobre el estado actual de aspectos administrativos, productivos y organizacionales.

Por último se construyó el **modelo administrativo** tomando en cuenta los siguientes pasos:

- 1.- Se construye un modelo aproximado, provisional como primera fase para describir la situación o problema que se cree existe en la explotación o sea como una hipótesis.
- 2.- Probablemente, a partir de este modelo en primera fase, se determinan nuevas necesidades de información.
- 3.- Se prepara un cuestionario provisional para obtener la información necesaria (que falta) y se lo lleva al terreno, tanto para un ensayo convencional previo del cuestionario como para conseguir información adicional o conocimientos más profundos para enmendar y corregir el modelo.
- 4.- Se incorpora esta información adicional al modelo hasta que esté lo suficientemente completo para que permita una identificación precisa de los problemas y las necesidades de datos para su resolución.
- 5.- Se modifica entonces el cuestionario como preparación para su empleo en la encuesta global de campo.

Es evidente que son posibles tantas clases de modelos estructurales como tipos distintos de explotación, actividad o proceso hay. Para este caso se identifica un modelo de procesos típicamente administrativo en el sistema de actividades del sistema agrícola de la cooperativa.

El modelo adopta la forma de:

- 1.- Una descripción verbal o enumeración de todos los factores que intervienen en el problema.
 - 2.- Una exposición sistemática del problema.
 - 3.- Esquema o diagrama funcional de las relaciones entre las etapas de un proceso o procesos de una actividad o actividades de un sistema agrícola.
- (Dillon; 1994:16)

Este documento está estructurado en tres capítulos: en el primero se trata la administración de Cooperativas, enfocándose en cada una de las etapas que comprenden el proceso administrativo, además de la importancia que tiene la administración en el manejo de las Cooperativas, inclinada principalmente en la Organización. También considera los antecedentes de cómo surgió el cooperativismo a través del tiempo, de la visión cooperativista con nivel empresarial indicándose la importancia de estar organizado en ésta figura asociativa.

En el siguiente capítulo se encuentra el diagnóstico de la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”, ubicando el área de estudio, los principales sectores productivos y servicios de la región. También se hace una breve explicación de las características del cultivo del manzano, señalándose el desarrollo fenológico y el proceso productivo en la región de Arteaga, continuando con la descripción de la Sociedad Cooperativa a través de las fortalezas y debilidades con que cuenta la misma.

Por último se presenta el diseño administrativo y contable propuesto para la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”, dividido en un programa ético-moral hacia la excelencia y la estructura organizacional. Se destaca las facultades del consejo de administración y del consejo de vigilancia, el perfil del presidente de la Cooperativa, los derechos y obligaciones de los socios en general. También trata del sistema contable propuesto, mediante una serie de registros de cada una de las actividades que se consideran necesarias para éste caso y por

último se señalan las estrategias de mercadotecnia para la manzana de la región de Arteaga.

CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN DE COOPERATIVAS

1.1. Principios generales de la administración

Según Guerra-Aguilar (1995:19), la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se permite alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La Administración de Empresas Agropecuarias es una disciplina y un arte cuyo fin es integrar y aplicar principalmente conceptos de las Ciencias Naturales y Sociales como las del grupo de Agronomía, Administración, Economía, Sociología y Psicología, y la Tecnología Agropecuaria a la solución de los problemas de la eficiencia físico-económica de las empresas agropecuarias y la resolución de problemas administrativos y socioculturales de la misma. (Guerra; 1978:31)

La administración de Empresas agropecuarias es una disciplina que abarca el proceso de planeación y organización llevando consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar en forma eficiente las actividades de una empresa agropecuaria con una finalidad específica. Es una disciplina y un arte, cuyo objetivo es integrar y aplicar un conjunto de ciencias sociales, campos de estudio y la tecnología agropecuaria para la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de la eficiencia físico-económica de la producción dentro de la empresa. (Guerra-Aguilar; 1995:19)

Según una definición general aceptada: la Administración Rural es aquella disciplina que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existentes en la empresa

agropecuaria o en una región, con el objeto esencial de mejorar la condición de vida del poblador de las zonas rurales. (Murcia; 1982:23)

Se debe destacar que en la empresa agropecuaria se efectúan las diversas operaciones que se realizan en cualquier otra empresa, sintetizada en los siguientes puntos:

- 1.- Operaciones Técnicas.- (Producción, Manufactura).
- 2.- Operaciones Comerciales.- (Compra, Venta, Intercambio).
- 3.- Operaciones Financieras.- (Obtención y Control de Créditos).
- 4.- Operaciones de Seguridad.- (Protección de bienes y personas).
- 5.- Operaciones Contables.- (Control financiero y del Movimiento Contable de la empresa).
- 6.- Operaciones Administrativas.- (Planificación, Organización, Integración, Ejecución y Control). (Murcia; 1982: 25)

Proceso Administrativo. Son todas las actividades que se emprenden para conseguir que se lleve a cabo un trabajo mediante el esfuerzo colectivo. Es la forma mediante la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos comunes con la ayuda de la gente y las cosas mediante el desempeño de la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. (Anzola; 1998: 87)

Los elementos básicos del Proceso Administrativo son los siguientes:

PLANEACIÓN.- Consiste en pensar ordenadamente y con sentido común las metas. Significa hacer hoy lo que tendría que hacerse mañana. Responde a las preguntas: ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo hacerlo? ¿Dónde hacerlo? ¿Quién lo va a hacer? ¿Por qué se hace?. (Anzola; 1998: 87-88)

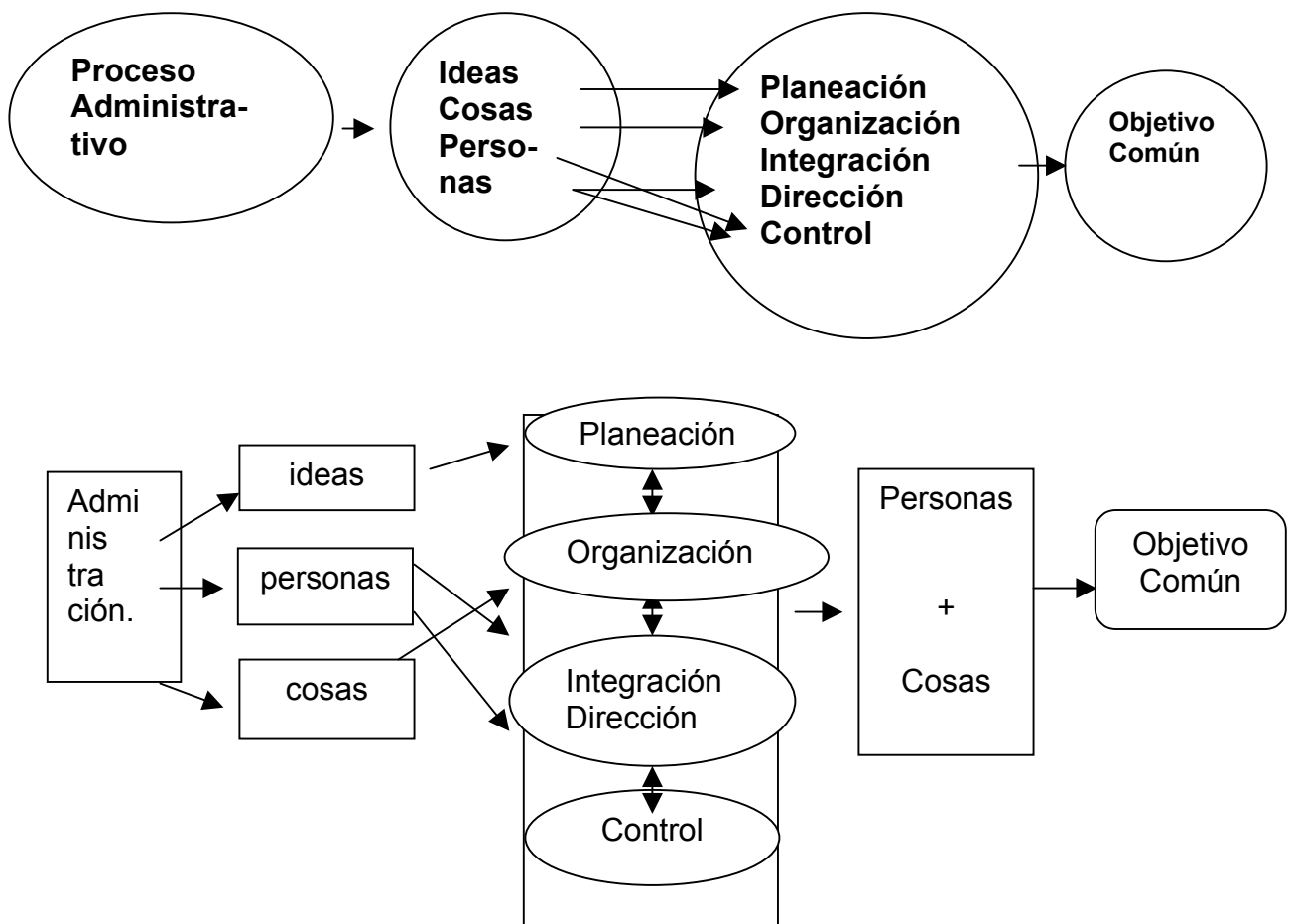
ORGANIZACIÓN.- Coordinar a las personas y cosas de su empresa buscando un objetivo común. (Anzola; 1998:88) O bien la agrupación de varias unidades administrativas para llevar a cabo los planes establecidos. (Guerra; 1978: 37)

INTEGRACIÓN.- Se pretende que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria armonicen y trabajen conjuntamente con el fin de lograr los objetivos establecidos. (Murcia; 1982: 26)

DIRECCIÓN.- Es la forma en que se va a dirigir a los empleados e influir con ellos para así contribuir al logro de los objetivos. (Anzola; 1998:88)

CONTROL.- Consiste en la supervisión del trabajo del subordinado y asegurar que se estén cumpliendo las metas, tal como han sido planeadas. (Anzola, 1998:88)

Figura 1.1. Proceso administrativo



Fuente: Sérvulo Anzola Rojas, *Administración de pequeñas empresas*.

Importancia de la Administración. Ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva.

- * La administración imparte efectividad en los esfuerzos humanos.
- * Ayuda a obtener mejor equipo, planta, oficina, productos, servicios y relaciones humanas.
- * Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es consigna constante.
- * La administración pone en orden los esfuerzos.
- * Por medio de la Administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen injerencias en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema. (Terry; 1975: 23)

1.2. Organización

Es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento de las actividades administrativas a nivel de la empresa. La empresa comunitaria, al igual que otra unidad agrícola, necesita de un ordenamiento de sus labores, de acuerdo a claros conceptos de gestión; las fallas en el resultado económico de la empresa, pueden atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de la administración. (Murcia; 1982: 27)

Se entiende por organización a la agrupación de varias unidades administrativas para llevar a acabo los planes establecidos. (Guerra; 1978)

La Organización Consiste en:

- 1.- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.

2.- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

3.- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador de la autoridad necesaria de supervisarlo.

Organización Formal. Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

- * La organización formal debe ser flexible.

- * Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

En situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales. (Harol Kootz)

Los propósitos de la organización formal son:

- * Permitir al [administrador](#) o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de [una empresa](#).

- * Eliminar duplicidad de trabajo

- * Asignar a cada miembro de la organización una [responsabilidad](#) y [autoridad](#) para la ejecución eficiente de sus tareas.

- * Una excelente organización permite el establecimiento de canales de [comunicación](#) adecuados.

La organización formal es un elemento de [la administración](#) que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de [la empresa](#)

Organización informal. Se describe como el conjunto de actividades personales sin propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

Una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama). (Harol Kootz)

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de [grupos](#) relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la [política](#) de la empresa
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

(www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml - 42k - 15 Feb 2005)

1.3. La empresa agropecuaria y su medio ambiente

Toda empresa, los departamentos que la forman, y la administración misma constituyen un sistema, que a su vez forma parte del microsistema sociedad.

Tomado en cuenta que un sistema es: Un conjunto de cosas o partes interrelacionadas o interdependientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada, según cierto esquema. Así pues, calificar algo como un sistema es concebirlo como un conjunto de componentes interrelacionados y que actúan entre sí.

Aplicado al mercadeo, vemos que el flujo de los productos agropecuarios del área de producción a la de consumo no se hace desordenadamente; por el contrario, sigue cursos preestablecidos y estructurados según un ordenamiento lógico. De ahí que se le denomine sistema de comercialización, precisamente, por esa coordinación intrínseca con la cual funciona. Esta concepción sugiere que hay fuerzas externas al sistema: sociales, políticas, económicas y

tecnológicas, que influyen en el sistema y hacen que éste sea dinámico y cuya evolución está estrechamente ligada a la situación general de un país y a su estado de desarrollo.

Un sistema social se considera abierto, cuando existen constantemente relaciones o transacciones de carácter permanente entre él y su medio ambiente y cuando hay insumos que se toman de este ambiente y productos que se integran a él.

Ningún subsistema puede (o debe) funcionar en forma independiente de otros subsistemas: no debe existir aisladamente. Tampoco pueden hacerlo las empresas; éstas son en esencia sistemas abiertos, pues deben recibir información y, como resultado de esta mezcla de comunicación, deben adecuar sus productos a las variables externas. La adecuada integración de los diversos y variados subsistemas –mercadeo, producción, finanzas y recursos humanos– determinará en gran medida el éxito global de la empresa.

Las decisiones de mercadeo deberán siempre ser hechas dentro de las limitaciones impuestas por el entorno o medio ambiente. Dos ambientes básicos influyen sobre la actividad y la respuesta de Mercadeo de una empresa: el ambiente externo y el ambiente interno (organizacional).

El ambiente externo consta de los siguientes grupos de variables:

Variables competitivas: Se refiere a las características del subsector en el cual opera la empresa. Los elementos claves incluyen: número de competidores, su fuerza de mercadeo y costos de producción, por citar los más importantes.

Variables de la política agrícola: se refiere al conjunto de estatutos, leyes y programas con nivel federal y estatal que tienen impacto en el sistema de mercadeo de alimentos.

La política agrícola puede ser dividida en dos dimensiones: reguladora y facilitadora. La política reguladora incluye regulación en la fijación de precios, certificados

fitosanitarios, aranceles a la importación de alimentos, leyes de protección al consumidor, normas de calidad, etc.,

La política pública: facilitadora incluye el crédito rural, apoyo a la investigación, financiamiento a las exportaciones, información de mercados, subsidios, etc.,

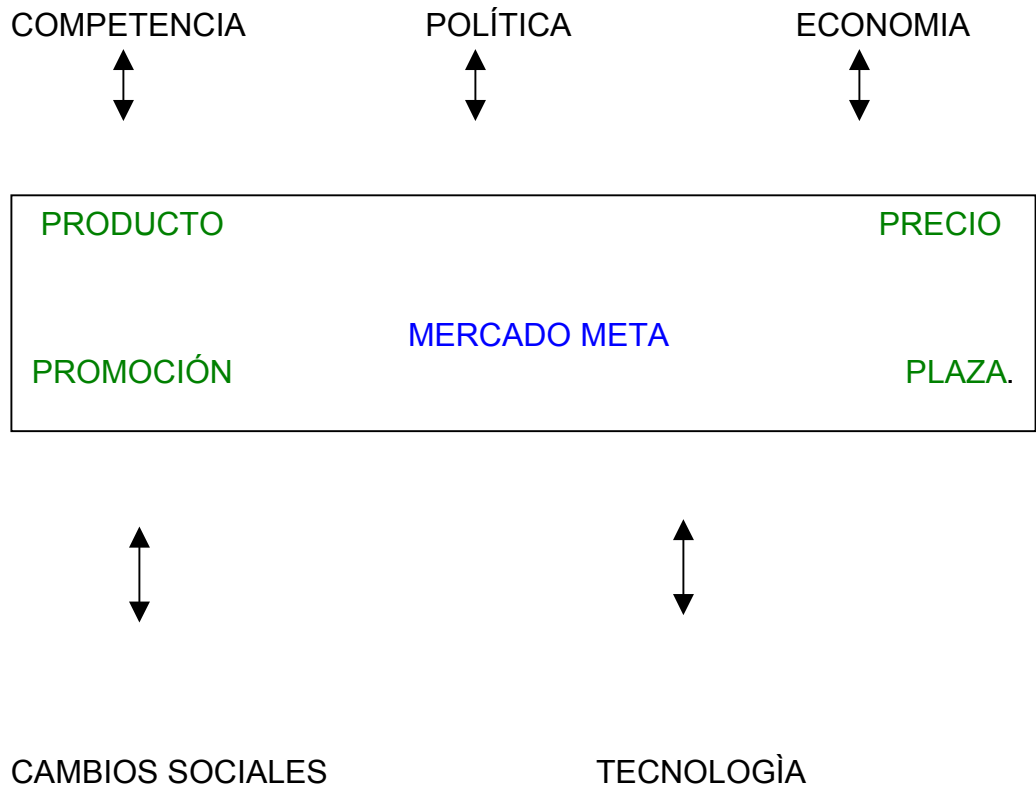
Variables económicas: Comprende las condiciones económicas prevalecientes en una época determinada: desempleo, inflación, apertura comercial, tasas de interés, nivel de ingresos, presupuesto para obras de infraestructura, etc.,

Variables sociales: Incluye todas las costumbres y tendencias de la sociedad relacionada con el consumo de alimentos: hábitos alimenticios, composición de población, marginación social, incorporación de la mujer al trabajo, población rural y urbana, nivel educativo, etc.

Variables tecnológicas: se refiere al conjunto de tecnologías prevalecientes en la producción agropecuaria y a que pueden afectar rubros como: costos de producción, posición competitiva, innovación en procesos, manejo de poscosecha, etc.

Ambiente externo: A diferencia de las variables incontrolables del entorno de la mercadotecnia, las variables de la estrategia de Mercadeo (4P's) son controlables por la empresa agropecuaria. Lo que una organización crea y ofrece para satisfacer a su mercado meta se llama Oferta de Mercado de la Organización. Esta oferta es el resultado de las cuatro variables controlables de la Mezcla de Mercadotecnia: producto, precio, promoción y plaza (distribución). (Livas; 2001)

Figura 1.2. Variables de mercado



Fuente: Carlos Livas, *estrategias competitivas para una mejor comercialización*.

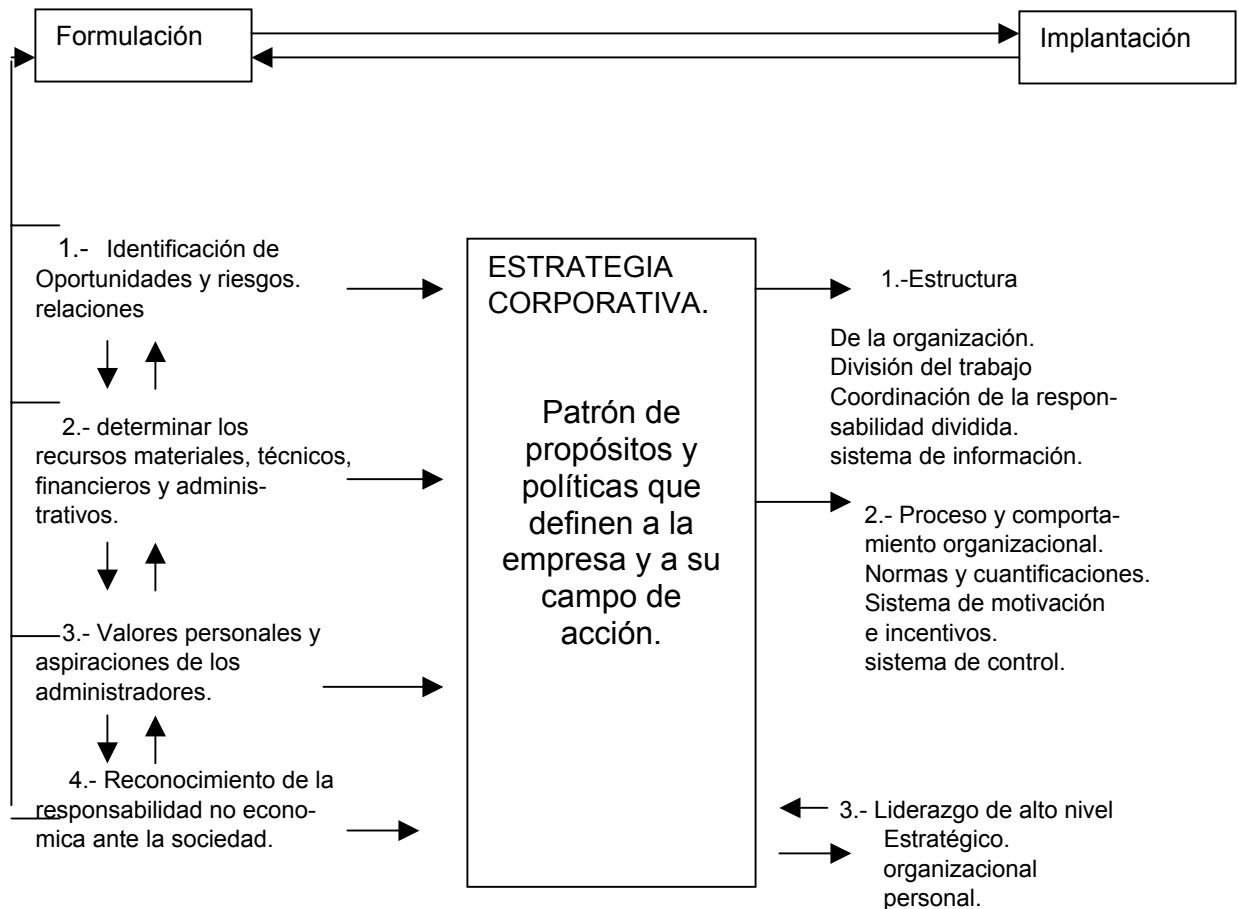
Principios de la Organización:

1. **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
2. **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
3. **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y

autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.

4. **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
- 5.- **Principios de organización dinámica.** La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
- 6.-**Principio de sencillez.** Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
- 7.-**Principio de autoridad y responsabilidad.** Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcional a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcional a su autoridad. (Barnard, Chester I; 1971)

Figura 1.3. Relación de las oportunidades con los recursos



Fuente: Rubén Chávez, *Curso Administración Estratégica*.

1.4. Sociedades Cooperativas

1.4.1. Antecedentes del Cooperativismo

Según Eberhard Dulfer, las cooperativas agrícolas han proliferado en casi todos los países en desarrollo, pero en la mayoría de ellos depende de unos programas oficiales de fomento más o menos globales, relacionados con la política nacional de desarrollo económico y social. Desde los comienzos del primer decenio para el desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como otras organizaciones internacionales y diversos

programas de asistencia bilateral de países cooperativistas, han coadyuvado al desarrollo de cooperativas, en conexión con proyectos agrícolas especiales.

La acción cooperativa es tan antigua como la humanidad, ya que esta forma se remonta hasta el inicio de la vida animal y más allá aún, en la vida vegetal, con el hecho conocido de que una planta contribuye al sostén de otra como una necesidad biológica básica. El hombre también manifiesta desde sus inicios en la tierra la necesidad de ayuda mutua. (Meléndez; 1984:695)

Estos inicios rústicos de forma cooperativa evolucionaron lentamente hasta verse cristalizados en Europa, donde el desarrollo del cooperativismo como tal parte de la raíz y como consecuencia de la revolución industrial que se inicia a mediados del siglo XVIII debido al alto grado de injusticias que se generaron por la sustitución del grupo humano por la maquinaria. (Meléndez; 1984:695)

En Inglaterra los principales precursores del cooperativismo fueron Roberto Owen y Guillermo King. El primero realizó algunos ensayos con villas colectivas, King era al menos más práctico. Ya que concibió la cooperación como una técnica efectiva de reforma social. (Meléndez; 1984:695)

En Francia los pensadores que ante la situación de miseria de los trabajadores trataron de encontrar la solución a la misma, entre los que se puede citar a Charles Fourier con su teoría de los Falansterianos como sociedades autónomas de producción y consumo, y a Luís Blanc quién en 1841 escribió la *Organización del Trabajo* en que planteaba reemplazar el sistema de libre competencia por alguna forma de esfuerzo cooperativo. (Meléndez; 1984:696). Otro de los pensadores franceses fue Felipe Bouches que desde 1831 comenzó a fundar asociaciones obreras basadas en el principio de ayuda mutua. (Meléndez; 1984:696)

En Alemania el propagador inicial del Cooperativismo fue Víctor Amadeo Huber; quién seguía el modelo de los Pioneros de Rochedale y se puede decir que sus principios prepararon el camino a los dos grandes organizadores del crédito cooperativo en Alemania: Herman Schulze Delitzche y Federico Guillermo Rafflesisen, quienes fundaron su lucha en la liberación de los trabajadores de los usureros. (Meléndez; 1984:696)

En América y particularmente en México en tiempos precolombinos los aztecas tenían resuelto el problema de la tierra y la organización del trabajo agrícola en el Calpulli que era una forma de trabajo cooperativo inspirado en la ayuda mutua, el trabajo común, la solidaridad y la distribución equitativa del producto de su esfuerzo. Otra forma de trabajo cooperativo era el que se practicaba en los “pueblos comuneros” del Istmo de Oaxaca, donde “todo era de todos”.

La causa fundamental de la Revolución fue el malestar social reinante en el país, y especialmente la situación del campesinado en México. Al Plan de San Luís de 1910, de don Francisco I. Madero, le siguió el Plan de Ayala de Emiliano Zapata en 1911, y después el decreto del 6 de enero de 1915, dado en Veracruz por don Venustiano Carranza. Todas estas actividades, tendentes a resolver el problema agrario, eran consecuencia de nuevos conceptos políticos y sociales. Posteriormente, la constitución de 1917 consagró el artículo 27 a tratar de la cuestión agraria de la República. De éste se han derivado todas las leyes que en materia hemos tenido en México. (Rojas Coria; 1984:517)

Después de la Revolución Mexicana, dentro de la problemática socioeconómica y política de la sociedad mexicana, se torna evidente la necesidad de planificar el desarrollo de las actividades agropecuarias, a fin de lograr una utilización racional de los recursos humanos y naturales que permitan obtener la producción suficiente para la satisfacción de las múltiples necesidades de desarrollo del país.

Después de la creación de la Comisión Agraria de 1917, decretada por Carranza, vino la Ley de Ejidos en 1920 por Álvaro Obregón, que, posteriormente fue derogada; en 1927 se decretó la Ley de Dotaciones y restituciones de tierras y aguas, bajo la presidencia del general Calles; en 1934, don Abelardo L. Rodríguez creó el departamento Agrario y expidió el primer Código Agrario de la República, el cual vino a ser reemplazado por un nuevo código, expedido en 1940 al finalizar el régimen del general Lázaro Cárdenas. (Rojas Coria; 1984:517)

Desde 1920 se había hecho algunos intentos por crear una institución que refaccionara a los campesinos de México, pero no fue sino hasta 1926 cuando se creó el Banco Nacional de Crédito Agrícola, que tenía por objeto proporcionar créditos a los campesinos para aumentar la producción nacional. Los regímenes de la Revolución, simpatizantes del ideal cooperativo, consideraron prudente que el Estado fuese el impulsor de las cooperativas de crédito agrícola, y en consecuencia, en 1931 se expidió la Ley de Crédito Agrícola para ejidatarios y agricultores en pequeño, en la que se modificaba la finalidad del banco Nacional de Crédito agrícola para ajustar su escritura constitutiva al deseo de “fomentar, reglamentar y vigilar la constitución y el funcionamiento de las sociedades cooperativas agrícolas (Art. 1º, frac. I, inciso A) y “hacer prestamos de avío, refaccionarios comerciales, inmobiliarios y territoriales a las sociedades cooperativas agrícolas de la zona respectiva. (Rojas Coria; 1984:517-518). Además el 15 de febrero de 1938 se publicó en el Diario oficial de la Federación la Ley General de Sociedades Cooperativas y su reglamento se publicó el primero de julio del mismo año.

En la década de los setenta, la organización ejidal, surge dentro de un proceso jurídico-institucional paralelo al de la implementación de las técnicas para el desarrollo de las fuerzas productivas en el ejido, asesorado desde la secretaria de la Reforma Agraria. El sistema ejidal estuvo sujeto a un proceso de organización cuyos objetivos se identifican con el incremento de la producción,

la generación de empleo, la elevación del ingreso campesino y la incorporación al desarrollo de la nación de un alto porcentaje de mexicanos que viven en condiciones de subproducción, subocupación y subconsumo. (Eckstein; 1979:19)

El proceso de organización colectiva no fue continuado en regímenes posteriores y no obstante sus logros económicos y sociales, sufrió un gran fenómeno de descomposición y deterioro debido a causas exógenas y endógenas, y así a partir de 1941, se minimizó el esfuerzo de organización de los productores colectivos, quizá por el mayor valor político que se le dio al crecimiento de producto agrícola y al aumento de las exportaciones agropecuarias. (Eckstein; 1979:15)

El punto de partida del estudio de las organizaciones campesinas para la producción, las señalan como formas de trabajo que tienen como objetivo facilitar el aprovechamiento racional de los recursos disponibles y con ello que los grupos alcancen sus objetivos particulares. Los movimientos de las organizaciones tienden en un orden usual al logro de los siguientes objetivos:

- a).- Lograr disponer de insumos a los menores precios.
- b).- Colocar su exigua producción en el mercado a precios razonables.
- d).- Capitalizar en lo posible su explotación.
- e).- Aumentar su capacidad de negociación.
- f).- Consolidar la posición política de su grupo y,
- g).- Otros objetivos locales y regionales. (Eckstein; 1970:45)

El 4 de junio de 2001 se publicó en el Diario Oficial de la Federación las últimas reformas a la Ley General de Sociedades Cooperativas, en su artículo segundo establece: “ La Sociedad Cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de

actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”.

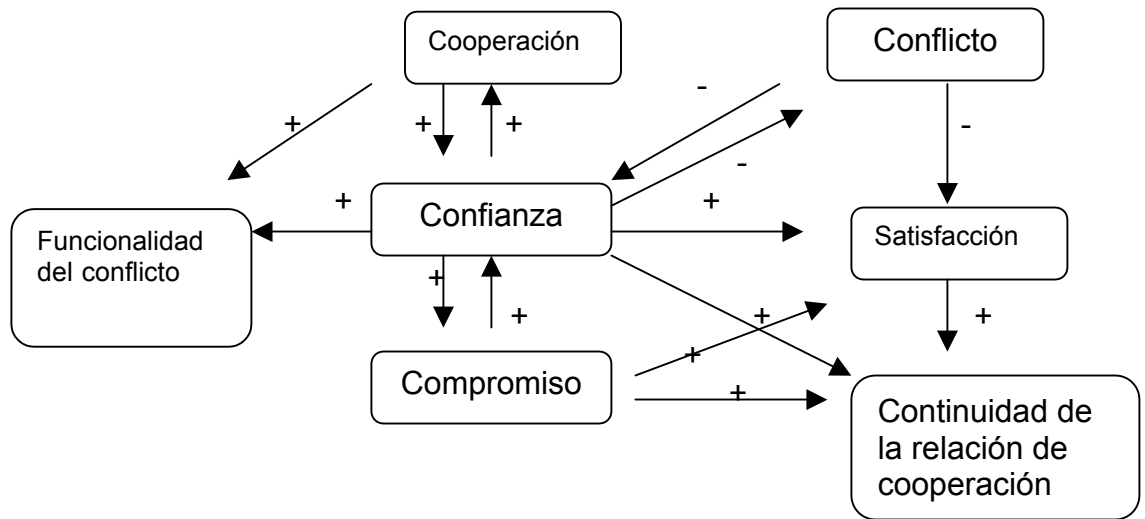
Estas sociedades cooperativas pueden adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada. Por otra parte en el artículo 21 se establece la clasificación de las cooperativas: a).- De consumidores de bienes y/o servicios; b).- de productores de bienes y/o servicios; y c).- de ahorro y préstamo. En el caso de la cooperativa objeto de estudio en éste trabajo que corresponde a una cooperativa de productores cuyas características se establecen en el artículo 27: “Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley.”

1.4.2. Cooperativa agrícola con visión empresarial

El significado de cooperación es un vocablo poliforme, significa un trabajo conjunto hacia una meta común, pero la gente trabaja reunida hacia una meta común en muchas formas.

La cooperación ha sido siempre una parte del sistema norteamericano de libre empresa. Cuando los agricultores, los hombres de negocios o los vecinos de un pueblo encuentran que una labor es demasiada grande para manejarla solos, ellos unen sus esfuerzos, su capital y su influencia para obtener ventajas mutuas. (Olsen; 1966:4)

Figura 1.4. Características de una buena relación de cooperación



Fuente: Narciso Arias Lario, *El Marketing de las Cooperativas Agrarias*, p. 128.

Cuadro 1.1 Ventajas e inconvenientes de los acuerdos de cooperación

VENTAJAS	INCONVENIENTES
1.- Flexibilidad 2.- Reducción de costos vía economías de escala, de experiencia o alcance 3.- Incremento del poder de negociación 4.- Acceso a nuevos mercados 5.- Complementariedad de recursos y habilidades 6.- Compartir riesgos 7.- Aprendizaje 8.- Ordenar el mercado 9.- Aprovechar recursos del gobierno 9.- Optimizar las inversiones	Costos de autonomía: 1.- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones 2.- creación de excesivas relaciones de dependencia 4.- Ruptura de acuerdos en momentos no adecuados Costos de Coordinación: 5.- Necesidad de tiempo administrativo y dinero para mantener una coordinación continua entre los socios 6.- Incremento de la complejidad organizativa Costos de negociación: 7.- Intereses divergentes de los socios que complican la búsqueda de una estrategia global 8.- Desconfianza entre los socios y cautela en la ejecución de actividades conjuntas

Fuente: Narciso Arias Larios, *El Marketing de las Cooperativas Agrarias*, p. 104.

Según Francisco Salinas Ramos (1984:5), se entiende por Cooperativa a aquella sociedad de personas que se someten a los principios y disposiciones de la Ley de Cooperativas.

También podemos decir que la Cooperativa es una organización de trabajadores que a través del aprovechamiento o explotación de recursos, de bienes y servicios resuelven los problemas socioeconómicos de los socios, la familia y la comunidad. (Cruz; 1984:5)

La Cooperativa Agraria se constituye para cumplir unos fines determinados como el de adquirir todo lo necesario para la producción y fomento agrario, conservar, producir, transformar, distribuir, transportar y vender sus productos. (Salinas; 1984: p)

La Cooperativa es una organización de trabajadores (obreros, campesinos y empleados) que a través de la realización del trabajo común explotan recursos naturales y factores productivos, como lo son, la tierra, la maquinaria y equipo, o bien aprovecha mediante la compra y venta asociativa, los bienes y servicios necesarios de consumo.

En 1966, la Alianza Cooperativa Internacional estableció las siguientes características:

- 1.- Inscripción voluntaria y libre.
- 2.- Un hombre, un voto.
- 3.- Interés limitado para las aportaciones de capital (como posibilidad, no como imposición).
- 4.- Excedentes dedicados a capitalizar en servicios sociales a su distribución en la proporción a la participación de cada socio en las actividades de la cooperativa.
- 5.- Labor educativa.
- 6.- Colaboración con otras cooperativas. (Fernández;1973: 22)

Acorde a las definiciones anteriores podemos detallar que la cooperativa es una organización de trabajo, dando a entender que lo fundamental de la cooperativa es ser una asociación de personas que aportan no su capital sino su mano de obra, comprometen cada una de esas personas, su fuerza de trabajo, es decir, su capacidad físico-material para producir bienes y servicios, y no se obligan a aportar recursos financieros, acciones o cualquier otra forma que revista el dinero capital. (Cruz; 1984:5)

Las Cooperativas de productores, se dividen en dos clases: de producción y de servicios; son de producción las que absorben, hacia atrás, funciones del proceso de producción; y son de servicios las que avanzan hacia delante en el proceso productivo.

En el esquema siguiente, P es el lugar de los productores y C el de los consumidores finales. P y C están separados por el proceso de mercado. A la izquierda de P se encuentra el proceso de producción.

Figura 1.5. Relación entre el proceso de producción y el proceso de mercado



Fuente: Ramón Fernández Fernández, *Cooperación Agrícola y Organización Económica del Ejido*, p. 34.

Los consumidores al organizarse van absorbiendo etapas del proceso de mercado hacia atrás, eliminando intermediarios ocupados en esas etapas, Los intermediarios situados cerca del consumidor, los primeros que habrá que sustituir son los pequeños comerciantes al detalle que se hacen ruda competencia entre sí y se conforman con utilidades moderadas. (Fernández;1973: 34,35)

Las cooperativas de producción pueden ser integrales (llamadas también colectivas), o sea, que todo el proceso de producción es cooperativo, y por ende los son también los servicios. Todo es cooperativo, desaparecen las unidades individuales de los socios y éstos se transforman en trabajadores de

la cooperativa, que es una unidad de administración. Los socios aportan trabajo y reciben anticipos (a manera de salarios), diferenciados por jerarquía, cantidad y calidad de trabajo desempeñado. Los excedentes o beneficios se distribuyen según las normas ortodoxas, es decir, según la participación de cada socio en las actividades de la cooperativa, o sea según sus anticipos recibidos. (Fernández; 1973: 40.41)

En realidad todo está relacionado con la producción y la venta. El productor parcelario ni siquiera alcanza ir al mercado, porque su producción es escasa y su excedente bajo o nulo: lo poco que produce lo consume o lo vende en su reducida área local. Con la asociación de parcelas, aumenta la producción y el excedente producido por hombre: pero si cada socio quiere vender su cosecha o producción, aparte de competir entre si y de ser víctima de los compradores, reduce su mercado, su capacidad de mercadeo y pierde, con los altos costos de venta, las utilidades generadas en el proceso de la producción asociada.

La venta en común permite adquirir y reducir los costos de manera ventajosa. Si la venta no es asociada, se pierden los beneficios como el incremento de la producción por hora-hombre o mes-hombre (productividad) que se logra con la ayuda de la mejor organización del trabajo. (Cruz; 1984:74)

Según Eberhard Dulfer una cooperativa debe tener cuatro características principales:

- 1.- La primera característica de una cooperativa es la agrupación de unos individuos que están unidos al menos por un interés común.
- 2.- Una segunda característica de las cooperativas es la acción conjunta por el grupo de socios con miras a alcanzar ciertas metas y finalidades del grupo.
- 3.- La tercera característica consiste por tanto en que se trata de una institución económica de carácter permanente, creada y mantenida por los miembros de un grupo cooperativista, como instrumento práctico al que se permite actuar al igual que otras unidades económicas.

4.- La cuarta característica es la relación especial de servicios entre la cooperativa y las economías miembros (ya se trate de empresas o unidades familiares). Esta relación se refleja también en la expresión de que se encomienda a la cooperativa el cometido de fomentar el bienestar de sus socios. (Dulfer; 1975: 10)

Tiene valor advertir que las cooperativas:

1.- No son instituciones para evitar los impuestos.

2.- No dependen de la ayuda federal.

3.- No son socialistas, comunistas, ni fascistas.

4.- No son un intento para destruir el sistema de libre empresa.

5.- No son un “cúralo-todo” para los males de la agricultura.

6.- No son establecidas para eliminar los intermediarios.

La cooperación no tiene ninguno de los “ismos” mencionados antes. La cooperación es democracia en acción. (Olsen; 1966:7)

Propósitos de las cooperativas de agricultores:

1.- Aumentar los rendimientos financieros brutos de los agricultores miembros, aumentando así su nivel de vida.

2.- Asegurar a través de la gestión colectiva servicios que no pueden ser obtenidos por el agricultor individualmente.

3.- Rebajar los costos al comprar suministros agrícolas mediante las economías en la compra y la manipulación de volúmenes mayores que los que sean posibles para el agricultor individual.

4.- Proporcionar suministros agrícolas de una calidad que produzca los rendimientos más elevados para el agricultor.

5.- Frecuentemente marcar la pauta de la calidad, el servicio y el precio.

6.- mejorar la posición negociadora del agricultor en la venta y la compra mediante el trato en grandes cantidades.

7.- Proporcionar una venta más ordenada. (Olsen; 1966:9)

Beneficios de las sociedades cooperativas

- 1.- Aumenta la comercialización de los productos.
- 2.- Desarrolla mercados mediante la creación de nuevas salidas a través de la publicidad.
- 3.- Las cooperativas ayudan a controlar la influencia de los productos al mercado.
- 4.- Aumentan la fuerza de negociación del agricultor.
- 5.- Reducen los costos de venta y de compra.
- 6.- Ayuda al financiamiento de la producción y a las operaciones de venta.
- 7.- Mayor ingreso agrícola para los miembros.
- 8.- Oportunidad aumentada para la vida social.
- 9.- Las cooperativas desarrollan un liderato en los negocios rurales.
- 10.- Sirve como portavoz a los agricultores organizados. (Olsen; 1966:30)

De acuerdo a los principios administrativos y de organización, en el caso de las cooperativas es fundamental atender a las relaciones entre los socios mediante la cooperación, la confianza y el compromiso; con el fin de aumentar la gestión colectiva, los rendimientos financieros, obteniendo beneficios en reducción de costos de producción y mayor ingreso agrícola para los socios.

CAPÍTULO II.- DIAGNÓSTICO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA “ALTA BONITA”

2.1 Ubicación del área de estudio

Las tierras de labor de los socios de la Cooperativa “Alta Bonita” se localizan en el ejido Santa Rita, municipio de Arteaga, Coahuila. El estado de Coahuila, cuenta con una superficie territorial de 151,171 km², ocupando el tercer lugar dentro de la República Mexicana. Está situado entre los 29° 32´ y 29° 52´ de latitud norte y entre los 99° 50´ y 103° 57´ de longitud Oeste respecto al meridiano de Greenwich. El estado de Coahuila limita al norte con los Estados Unidos de Norteamérica, al sur con los estados de Durango, Zacatecas y San Luís Potosí; al oriente con el estado de Nuevo León y al occidente con los estados de Durango y Chihuahua. (Cepeda;1988:21). Coahuila es uno de los principales estados productores de manzana, siendo la región de la Sierra de Arteaga, unos de los puntos importantes para la producción y a la cual se dirige el objeto de estudio.

Mapa 2.1. Estado de Coahuila. Ubicación del municipio de Arteaga



(<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/coahuila/mpios/05004a.htm>)

El municipio de Arteaga se localiza al sureste del estado de Coahuila, entre las coordenadas 101° 50'24" longitud oeste y 25° 25'58" latitud norte, a una altura de 1,660 metros sobre el nivel del mar. La cabecera municipal se localiza a una distancia aproximada de 18 km. de la capital del Estado. Mapa 2.2.

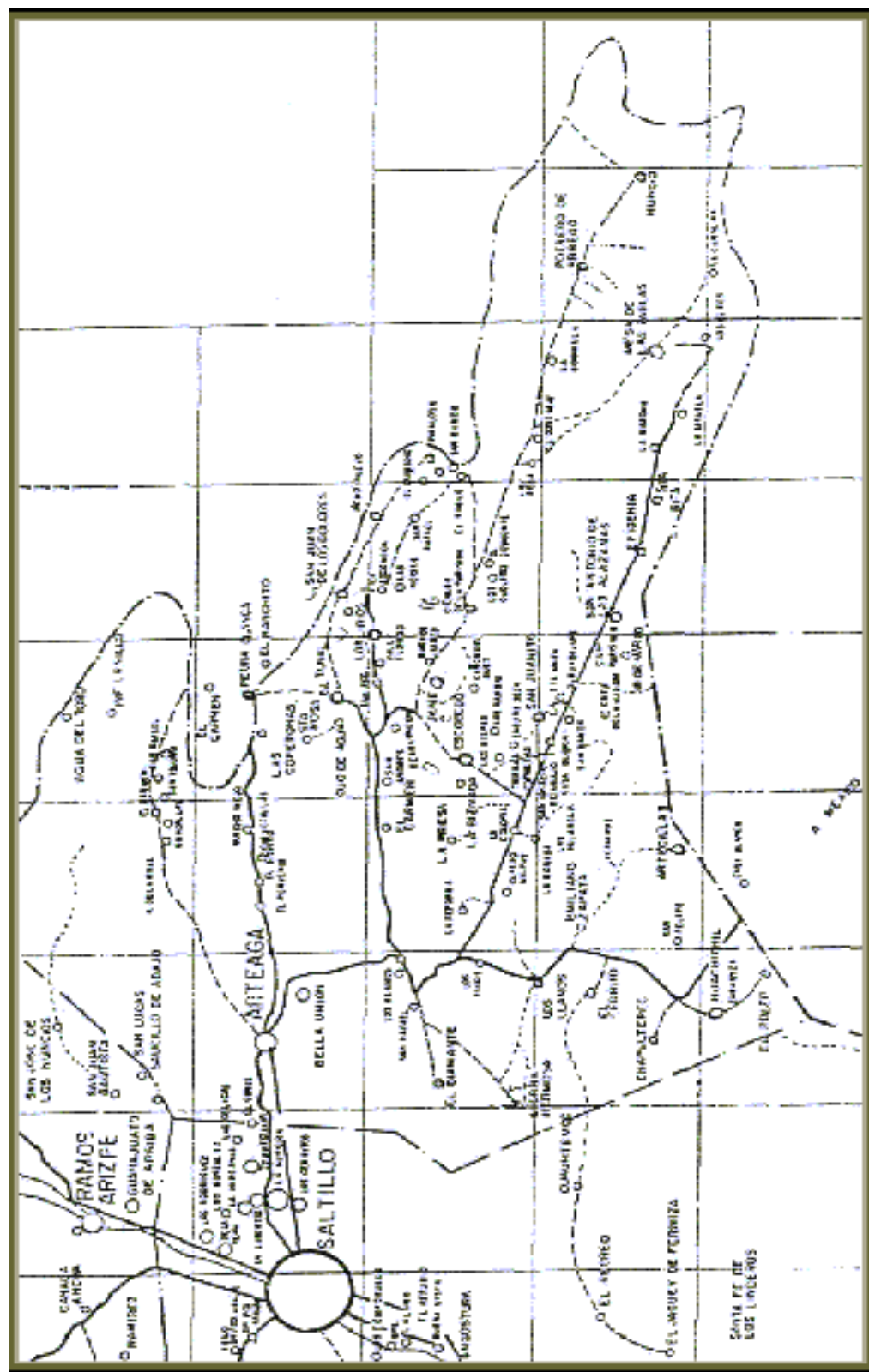
Éste limita al norte con el municipio de Ramos Arizpe; al sur con el estado de Nuevo León y al oeste con el municipio de Saltillo. Por su cercanía con Ramos Arizpe y Saltillo, el municipio forma parte de una zona conurbada de gran importancia en el estado.

La población de Arteaga asciende a 19,353 habitantes y se encuentra distribuida en un total de 366 localidades, entre las cuales se puede destacar 26 comunidades ejidales, ocho congregaciones, 13 colonias populares y un gran número de fraccionamientos campestres y pequeñas propiedades, siendo los sitios más importantes la Villa de Arteaga, San Antonio de las Alazanas, El Tunal, Huachichil, Bella Unión, Los Lirios, Mesa de las Tablas, Jamé y Escobedo. (www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/coahuila/mpios/05004a.htm.)

Extensión. Cuenta con una superficie de 1,818.60 kilómetros cuadrados, que representan un 1.19% del total de la superficie del Estado.

Orografía. Al este del municipio se localiza la Sierra de San Antonio, se encuentran en el sureste las Sierras de Los Lirios, las de Huachichil, de las Vigas y de la Nieve; éstas sierras en su conjunto reciben el nombre de Sierra de Arteaga y forman parte de la Sierra Madre Oriental, la cual a lo largo del estado presenta grandes elevaciones, valles y cañones.

En el municipio de Arteaga hay un gran nudo que es muy montañoso; en él penetran al estado de Coahuila la bifurcación hacia el oeste de la Sierra Madre Oriental, constituida por una serie de cordilleras paralelas, formando entre ellas numerosos valles llamados regionalmente cañones.



Así mismo dentro del municipio se ubican sierras de altura considerable, tales como la denominada Sierra de la Marta con 3,743 m.s.n.m., el Cerro de la Viga con 3,741 m.s.n.m., Sierra del Potrero de Abrego con 3,460 m.s.n.m., Sierra de Coahuila con 3,500 m.s.n.m., la Sierra de San Antonio con 3,500 m.s.n.m., la sierra de San Lucas con 3,200 m.s.n.m., la sierra de los Lirios con 2,770 m.s.n.m., y la denominada Cerro de la Carbonera con una altura de 2,340 m.s.n.m.

Hidrografía. Por ser una región montañosa, cuenta con infinidad de arroyos en las cañadas de éstas montañas en donde nacen los grandes y pequeños manantiales, aunque el municipio es pobre en recursos acuíferos, posee manantiales muy importantes, entre ellos el llamado Ojo Negro, que nace en la Boca de Palomas, el Manantial de los Álamos y el del Chorro; así mismo existen cañadas como la Roja, La Carbonera y La Boquilla.

Clima. El clima en una parte del municipio es de tipo semiseco-semicálido, con ligeras variaciones según la altitud; el noreste y sureste se encuentra dentro del subgrupo de climas semifríos; la temperatura media anual es de 12° a 16° ; la precipitación media anual se encuentra en el rango de los 400 a 500 milímetros con régimen de lluvias en los meses de mayo, junio, julio, noviembre y enero; los vientos prevalecientes tienen dirección noreste con velocidad de 15 a 20 km./hrs. La frecuencia anual de heladas en el municipio es de 40 a 60 días y el de granizadas de 2 a 3 días.

(<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/coahuila/mpios/05004a.htm>)

Recursos naturales. La explotación forestal es la principal actividad de obtención de recursos naturales, teniendo el segundo lugar la explotación de pétreos para la construcción, tales como laja, arena y grava; así como la misma tierra para la producción de adobes en el área rural.

Características y uso del suelo. Se pueden distinguir tres tipos de suelo en el municipio. Xerosol: suelo de color claro y pobre en materia orgánica y el subsuelo es rico en arcilla o carbonatos, con baja susceptibilidad a la erosión.

Regosol: no presenta capas distintas, es claro y se parece a la roca que le dio origen. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y depende del terreno en el que se encuentre. Feozem: su capa superficial es suave y rica en materia orgánica y nutriente. La susceptibilidad a la erosión depende del tipo de terreno donde se encuentre.

(www.coahuila.gob.mx/gobierno/conoce/acercade/municipios/arteaga.htm)

Foto 2.1. Camino a San Antonio de la Alazanas



(<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/coahuila/mpios/05004a.htm>)

Principales Sectores, Productos y Servicios:

Agricultura. Este municipio es el más fraccionado de todo el estado. Los numerosos campesinos que sólo cuentan con sus tierras para el sustento de sus familias, tienen que trabajarlas oportunamente en forma intensiva para poder subsistir.

En todas las tierras se cultivan cereales, legumbres, etc. El agua se utiliza especialmente para el cultivo de legumbres, así como forrajes para el ganado lechero; también en las siembras de maíz, trigo y frutales como: higueras, nogales, membrillo y durazno, siendo todas estas frutas de muy buena calidad.

Además de los cultivos mencionados destaca principalmente el de la manzana, que representa el 80% de la producción estatal, además se cosechan forrajes tales como avena, sorgo y rye grass.

Ganadería. Se cuenta con ganado vacuno de la mejor calidad, el cual es explotado en la producción de carne, leche y sus derivados, enviándose diariamente a Saltillo o a Monterrey. Asimismo, se cría ganado caprino y ovino.

(<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/coahuila/mpios/05004a.htm>)

2.2. Características del cultivo del manzano

El manzano *Pylus malus L.*, es indudablemente uno de los frutales más antiguos y que en la actualidad se encuentran distribuidos en una gran mayoría de las regiones templadas, es originario de la región del Cáucaso del este de Georgia, límite entre Europa y Asia. (Cepeda;1988:2)

Boulay (1976), cita que el manzano *Malus spp. L.*, apareció en Europa después del periodo glacial, en el periodo cuaternario simultáneamente con el hombre en la edad de piedra, por lo que se le considera como una de las primeras especies frutales conocidas y puestas en cultivo por el hombre. (Cepeda;1988: 3)

2.2.1 Taxonomía y morfología

- Reino: vegetal.
- División: Traqueofitas.
- Subdivisión: Pteropsidas.
- Clase: Angiospermas.
- Subclase: Dicotiledóneas.
- Orden: Rosales.
- Familia: *Rosaceae*.
- Género: *Pyrus*
- Especie: *malus L.* (Sinnot y Wilson, 1975) (Culebro; 1995:12)

Porte: alcanza como máximo 10 m. de altura y tiene una copa globosa. Tronco derecho que normalmente alcanza de 2 a 2,5 m. de altura, con corteza cubierta de lenticelas, lisa, adherida, de color ceniciento verdoso sobre los ramos y escamosa y gris parda sobre las partes viejas del árbol. Tiene una vida de unos 60-80 años. Las ramas se insertan en ángulo abierto sobre el tallo, de color verde oscuro, a veces tendiendo a negruzco o violáceo. Los brotes jóvenes terminan con frecuencia en una espina.

Sistema radicular: raíz superficial, menos ramificada que en peral.

Hojas: ovales, cortamente acuminadas, aserradas, con dientes obtusos, blandas, con el haz verde claro y tomentosas, de doble longitud que el pecíolo, con 4-8 nervios alternados y bien desarrollados.

Flores: grandes, casi sentadas o cortamente pedunculadas, que se abren unos días antes que las hojas. Son hermafroditas, de color rosa pálido, a veces blanco y en número de 3-6 unidas en corimbo.

Floración: tiene lugar en primavera, generalmente por abril o mayo, las manzanas más precoces maduran en junio, aunque existen razas que mantienen el fruto durante la mayor parte del invierno e incluso se llegan a recoger en marzo o abril.

Fruto: pomo globoso, con pedúnculo corto y numerosas semillas de color pardo brillante. (http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tradicionales/manzana.htm)

Requerimientos Edafoclimáticos

Es más resistente al frío que el peral y no necesita tanta cantidad de calor y luz para la maduración. Sufre menos con el exceso de frío que con el de calor y prefiere los climas húmedos a los secos. Las flores son sensibles a las heladas tardías de primavera, la utilización de riego anti-heladas u otros sistemas de protección son habituales en aquellas zonas con elevado riesgo.

El manzano soporta temperaturas inferiores a los -10°C, sin que por ello se afecte su corteza, aunque al descender por debajo de los -15°C pueden perderse algunas yemas florales.

(http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tradicionales/manzana.htm)

Variedades

Entre las variedades de manzana que se cultivan en México, se encuentran, la *Doble Red Delicious* y la *Red Delicious* como manzana de mesa, La *Winter Banana*, *Sumer Champión*, *Jonathan Red*, *Golden Delicious*, *York Imperial*, *Winter Pearmain*, *Black Ben*, *Arcansas Black* y Blanca de Asturias como manzana para la industria.

En la sierra de Arteaga, las variedades predominantes son: *Golden Delicious* (la gran mayoría) y la *Red Delicious*. (Culebro; 1995:13,14).

La *Golden Delicious*, fruto no muy resistente a la manipulación; de cáscara amarillo intenso en plena maduración. Su pulpa es de color blanca cremosa, compacta, succulenta, bastante dulce, ácida y medianamente aromática. Su cosecha se lleva a cabo entre los meses de agosto a octubre.

La *Red Delicious*, su tamaño es variable, de grande a muy grande. Cáscara delgada, lisa y brillante; de color verde estriado de amarillo y rojo. Su pulpa es blanca y verdosa, fina, fundente, azucarada, agridulce, jugosa y perfumada. Su época de cosecha es en los meses de septiembre a noviembre.

(<http://www.infoaserca.gob.mx/claridades/marcos.asp?numero=27>)

Cepeda (1982: 26) reporta que en la actualidad en la sierra de Arteaga el manzano es el cultivo de mayor importancia económica, cubre gran cantidad de hectáreas por la cantidad y el valor de su producción.

Fenología

El ciclo vegetativo anual del manzano empieza con la caída de las hojas a mediados de octubre, hasta el 15 de noviembre; se inicia este periodo invernal del árbol, que se prolonga hasta febrero y marzo, cuando se manifiesta la renovación de la actividad vegetativa, al principio de abril la aparición de las primeras hojas además del cuajado del fruto o amarre del fruto a finales del

mismo mes; posteriormente de mayo a septiembre, empieza el periodo de máxima vegetación en el que tiene lugar el desarrollo de las hojas y frutos, así como la acumulación de reservas nutritivas para el ciclo siguiente. La cosecha inicia a finales de agosto. (Culebro; 1995:15)

Figura 2.1. Desarrollo fenológico del manzano en la sierra de Arteaga

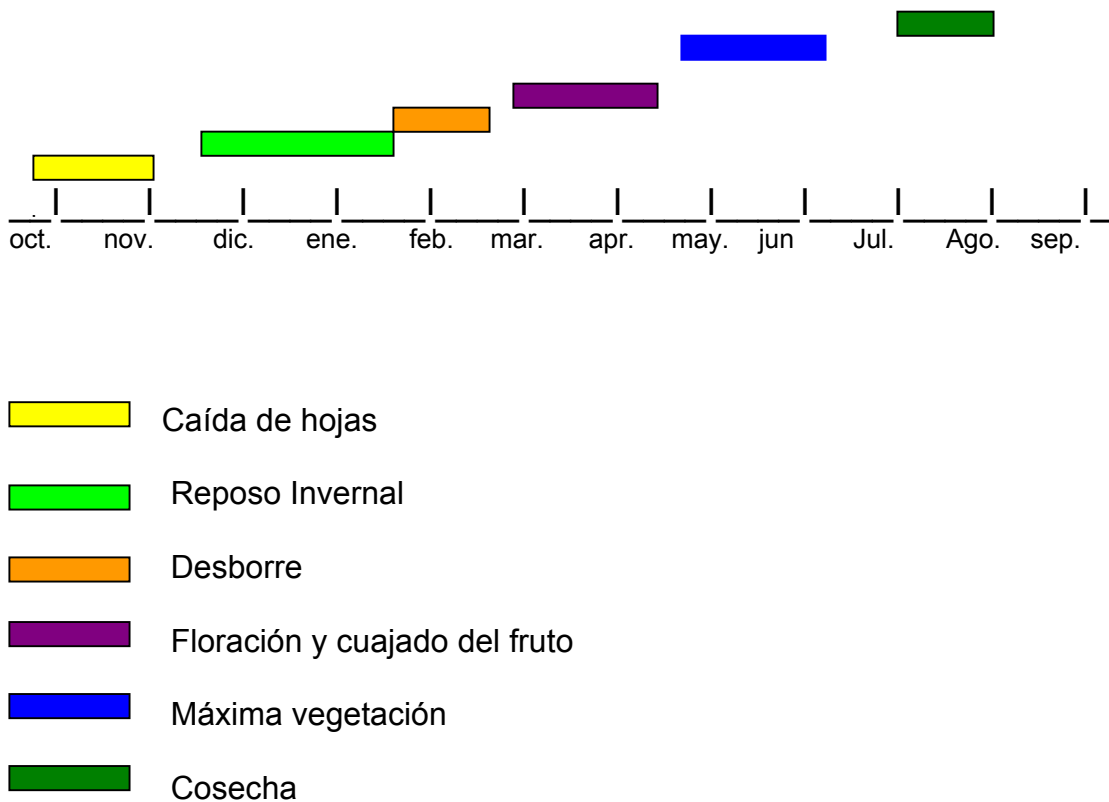
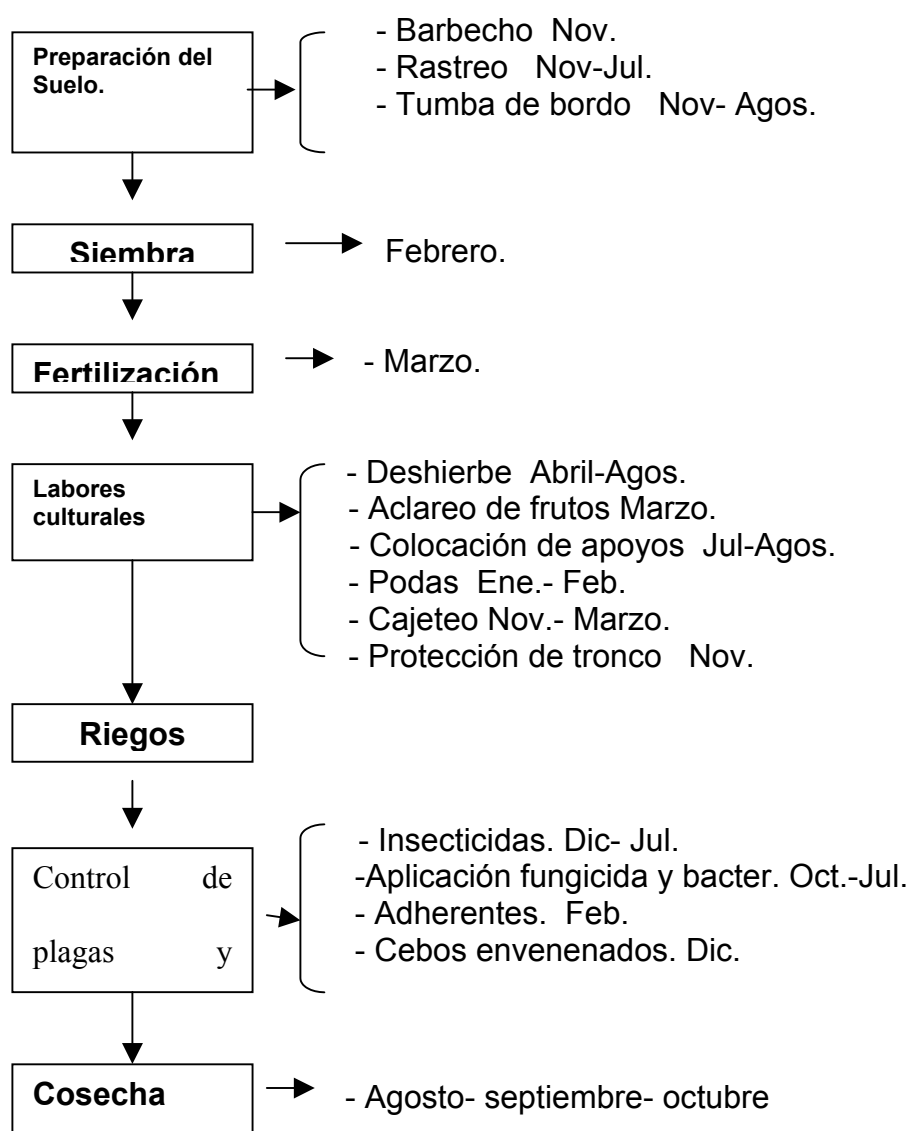


Figura 2.2. Proceso Productivo en el cultivo de manzana en la región de Arteaga, Coahuila



2.3. Descripción de la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”

La Cooperativa “Alta Bonita”, está conformada por diez socios, ocho de ellos cuentan con huertas de cuatro hectáreas cada uno y dos de ellos apoyan en las labores agrícolas con trabajo.

La inquietud de los productores de conformarse como Cooperativa surgió con motivo de la invitación que realizó el técnico de Desarrollo Rural de Saltillo A.C., en donde se les planteó la iniciativa, ofreciéndoles asesorías que hasta hoy se siguen dando después del registro como Sociedad Cooperativa.

Desarrollo Rural de Saltillo pertenece a la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A.C., en el municipio de Arteaga organizó a otras seis cooperativas de productores de manzana: Amistad de los Manzaneros, Rincón de las Víboras, El Azufroso y Crucero de las Vigas en tierras de labor del ejido El Tunal; Jamé, San Antonio de las Alazanas y Mesa de las Tablas en los ejidos del mismo nombre. Una vez consolidadas las cooperativas formarán la Federación Siete Caminos de la Sierra de Arteaga. (Favret; 2005:8-10). La asesoría técnica en cuanto a las actividades del proceso productivo son brindadas por especialistas de la UAAAN.

Los productores de la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita” tuvieron el interés de organizarse para resolver:

- La problemática sobre la producción y poscosecha de la manzana.
- Vender el producto con más facilidad, tener mejor acceso al mercado.
- Evitar el coyotaje.
- Mayor facilidad de créditos, apoyos y
- Crear una estructura contable-administrativa que eficiente el manejo de la Cooperativa.

La Cooperativa produce manzanas de las variedades *Golden Delicious*, *Golden Viga* y *Red Delicious*, contando con un pozo profundo, sistemas de riego por goteo y aspersión en todas las parcelas, equipo que se instaló con apoyos de Alianza para el Campo. Éste es un programa federal que se canaliza a través de Fomento Agropecuario de Coahuila. También protegen los árboles con mallas antigranizo y realizan ciertos trabajos con un tractor propiedad de un socio. La maquinaria y equipo se emplea con el objetivo de mejorar el uso del agua, energía eléctrica y la mano de obra.

Al integrarse como Sociedad Cooperativa suman una superficie de 32 hectáreas con 3,790 árboles en producción de los cuales se obtienen entre tres y diez cajas de manzana de acuerdo a su edad o condiciones del ciclo productivo. Para el fortalecimiento de la famiempresa están plantando árboles a fin de obtener una mayor densidad por hectárea como es el caso de los 4,100 árboles en desarrollo que encontramos. Figura 2.3 y cuadro 2.1.

Cada socio tiene aproximadamente tres años de contar con el sistema de riego, a excepción del Sr. Juan Pérez Arreola que tiene cinco años con el sistema, quien es el presidente de la Cooperativa encargado de hacer todos los movimientos necesarios para la conformación del grupo. También integra la mesa directiva un secretario y un tesorero, quienes no tienen la capacidad para ejercer sus responsabilidades de acuerdo al puesto, siendo un problema organizacional en la cooperativa.

Entre algunos problemas que se encuentran y se reflejan dentro del grupo destacan los siguientes:

- El secretario y el tesorero no ejercen sus actividades y responsabilidades de acuerdo al cargo que tienen a causa de no saber que derechos y obligaciones cubre cada puesto.
- El presidente es quien realiza todos los movimientos de conformación de la cooperativa, accesos a créditos externos, dirigir al grupo, y realiza las funciones de secretario y tesorero a la vez.
- Problemas para llevar el control de Ingresos y Egresos.

- El tesorero no quiere manejar el dinero debido a que desconoce la responsabilidad del puesto.
- La organización del grupo está siendo una limitante muy fuerte debido a deficiencias internas, además de otras limitantes como son: infraestructura, transporte, uso eficiente de los recursos económicos, etc.
- Se observó que ninguno de los socios cuenta con la experiencia ni recibió capacitación para registrar todas las operaciones de acuerdo a los principios contables.
- El presidente de la cooperativa guardaba todas las notas y se los entregaba directamente al técnico. Siendo éste aspecto básico para la apropiación de los conocimientos contables más rudimentarios que serán requeridos por el contador para formular los estados financieros.

Los estados financieros son indispensables para tener acceso a créditos de la banca comercial, también para cumplir con los requisitos establecidos por la secretaria de Hacienda y Crédito Público, para poder vender el producto en empresas importantes como es el caso de la cadena de supermercados Soriana entre otras, y especialmente para llevar un buen control de todas las actividades financieras ejecutadas por la cooperativa.

A pesar de todas las debilidades que se identifican en la cooperativa, se encuentran muchas fortalezas y ganas de trabajar en cada uno de los socios, que a pesar de muchas limitantes y desconocimiento de muchas cosas, ven con optimismo su conformación como cooperativa. Tanto así, que el año pasado lograron vender su producción de 2500 cajas al supermercado Soriana.

La cooperativa realizó las solicitudes a la banca comercial para adquisición de una maquina seleccionadora un equipo de transporte e infraestructura necesaria. También gestionó créditos a FONAES y FIRCO. Es por esto y muchas cosas más, que mediante una buena planeación y organización de esta cooperativa se podrán aprovechar mejor los recursos, y a la vez eficientar el

trabajo a realizar en forma conjunta, haciéndose necesario crear un modelo administrativo de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro y fuera de la misma.

Figura 2.3. Croquis de las Parcelas



Carretera ejido Mesa de las Tablas, Km.12 conocido como la Ciruela →



Parcelas de productores no pertenecientes a la Cooperativa



Cuadro 2.1. Inventario de recursos

No. de Socio	Número de Familiares	Número de Hectáreas	No. De árboles en producción	Roja	Golden	No. Árboles en desarrollo.	Totales
1	2	4	300	180	120	400	700
2	2	4	350	175	175	200	550
3	6	4	300	70	230	300	600
4	2	4	750		750	750	1500
5	3	4	440		440	200	640
6	4	4	500		500		500
7	3	4	150		150	750	900
8	6	4	1000		1000	1500	2500
9	4	Huerta del padre	*		*	*	*
10	3	Asalariado	*		*	*	*
Total	-	32	3,790	425	3,365	4,100	7,890

CAPÍTULO III. MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA “ALTA BONITA”

El modelo administrativo y contable propuesto, muestra una conformación de varios componentes esenciales para el buen funcionamiento de la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”, desarrollándose en una estructura de acuerdo a las deficiencias previstas y presentada en forma esquemática. Figura 3.1.

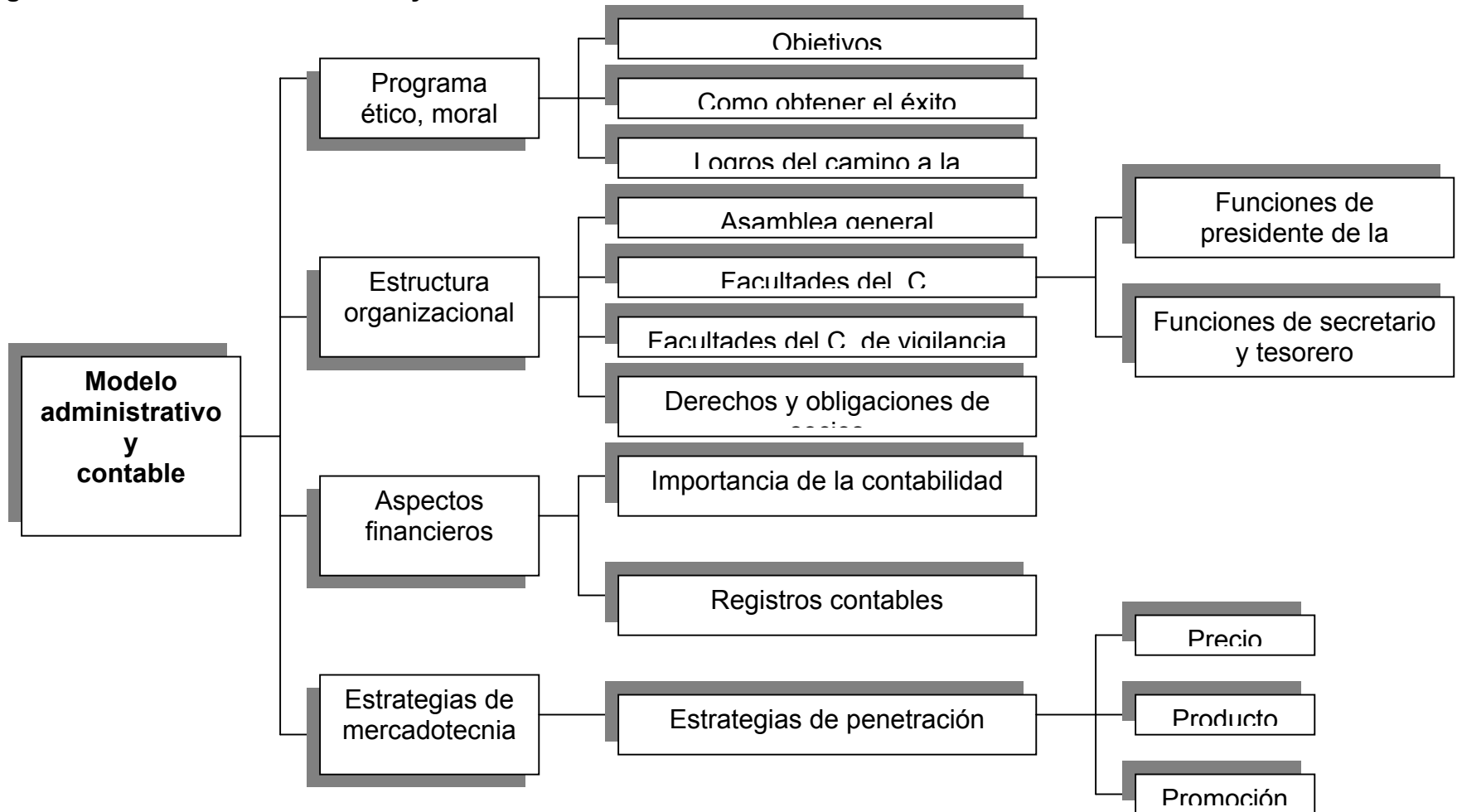
3.1. Programa ético, moral hacia la excelencia

Objetivos:

- 1.- Llevar a la práctica la participación en, de y hacia todos los niveles de la Cooperativa, basándose en la responsabilidad y confianza mutuas.
- 2.- Fomentar y Desarrollar el trabajo en equipo.
- 3.- Motivar la participación de los compañeros facilitándoles un medio para comunicar críticas constructivas y sugerencias.
- 4.- Elevar el espíritu de trabajo, solidaridad y compromiso con los fines de la Cooperativa. **¡Es nuestra Empresa!**



Figura 3.1. Modelo administrativo y contable



Camino a la Excelencia

—> Es una forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales, para todos los participantes.

Sugerencias:

😊 Nadie conoce más el trabajo que quien lo realiza. Por lo tanto, podemos creativamente sugerir mejoras acerca del mismo en temas como:

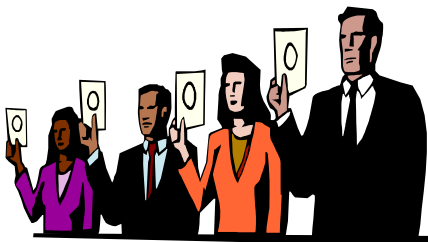
- a) Simplificar los métodos actuales, eliminando operaciones innecesarias.
- b) Sugerir nuevos métodos.
- c) Hacer el trabajo en forma más segura, rápida y con el mínimo de esfuerzo.

😊 Todos podemos sugerir mejoras acerca de nuestro trabajo o el de nuestros compañeros, así vallan orientados a otras áreas de trabajo.



Como obtener el éxito en el Camino a la Excelencia

- 1.- Hágase miembro del grupo, y asista puntualmente a las reuniones.
- 2.- Acepte comisiones que le den dentro del grupo, y ofrezca su mejor desempeño.
- 3.- Cuando el coordinador del grupo le entregue revistas, circulares, o de información, léalas detenidamente y opine al respecto.
- 4.- Cuando el grupo de trabajo pida su opinión o necesite de usted, trate de comprometerse, y haga las cosas con el mejor esfuerzo y disponibilidad.
- 5.- haga siempre sugerencias de cada una de las actividades que pueden mejorarse.
- 6.- Siéntase como uno de los pilares importantes dentro de la cooperativa.



Logros en el camino a la Excelencia.

Eleva el nivel de vida de las personas dentro de su empresa, permitiéndoles:

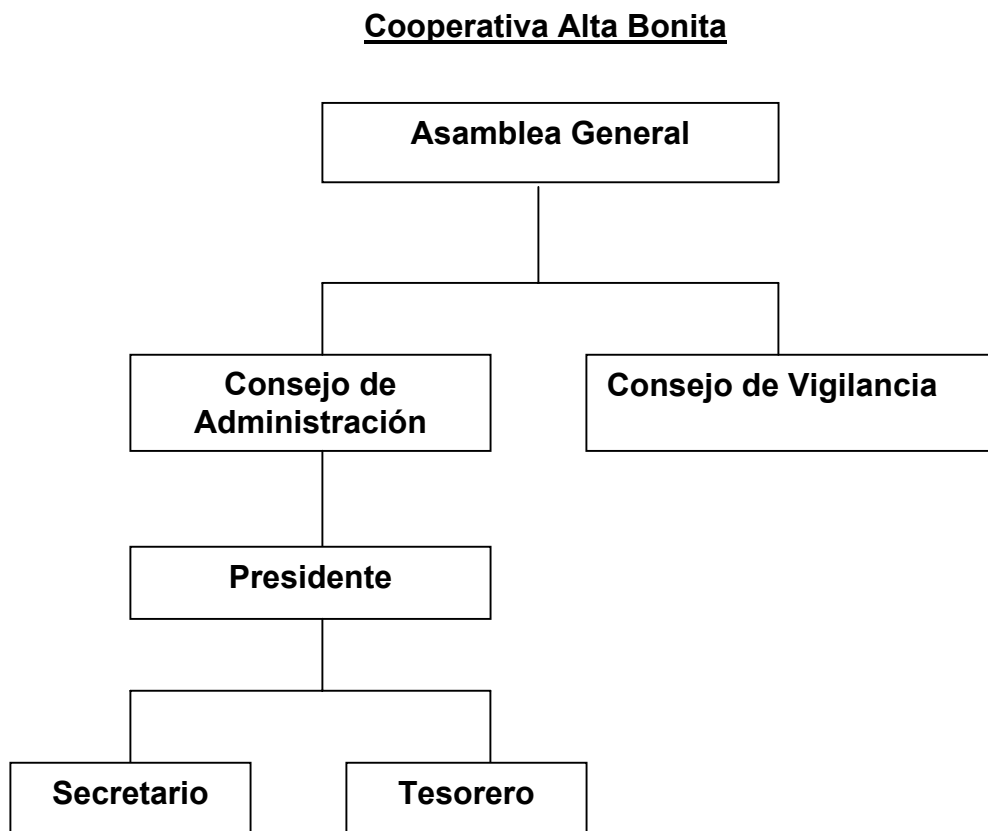
- a) Participar en la toma de Decisiones.
- b) Realizarse plenamente en su trabajo.
- c) Comunicarse efectivamente.
- d) Desarrollar su creatividad.
- e) Cambiar su actitud ante los retos.
- f) Aprender a trabajar en equipo.
- g) Mejorar sus rendimientos.



3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Asamblea General es la máxima autoridad y está integrada por todos los socios que tienen igualdad de derechos y obligaciones, las decisiones que en ella se toman deben ser acatadas por el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

Figura 3.2. Diagrama Organizacional



3.2.1. Facultades de la Asamblea General. Se especifican en los siguientes artículos de las Bases Constitutivas.

Art.46.- La Asamblea General de socios, es el órgano supremo de la sociedad y será la responsable del análisis, deliberación y toma de decisiones. La Asamblea General es la instancia orgánica a la que concurren los socios con derecho a voz y voto.

Art.47.- Todos los socios reunidos en asamblea, tendrán derecho a un solo voto y los acuerdos que emanen de ella se tomarán por mayoría y serán de cumplimiento obligatorio para todos los presentes, los ausentes, para los que abandonen la asamblea y para los disidentes.

Art. 48.- Las Asambleas Generales Ordinarias se llevarán a cabo para tratar los siguientes asuntos:

- a) Conocer, evaluar y aprobar los informes de los Consejos de Administración y vigilancia.
- b) Modificar las bases constitutivas.
- c) Determinar y aprobar la contratación de servicios profesionales que requiera la Sociedad.
- d) Discutir y aprobar en su caso, los programas de trabajo de la Sociedad.
- e) Conocer y aprobar en su caso los estados financieros de la Sociedad.
- f) Conocer y verificar el avance en la aplicación de los recursos financieros, los resultados obtenidos y el cumplimiento de los programas de trabajo.
- g) Acordar el aumento o disminución del patrimonio y capital social de la Sociedad.
- h) Acordar la contratación de personal técnico especializado.
- i) Nombramiento y elección de los miembros de los órganos de representación, así como su remoción, suspensión o exclusión
- j) Las demás que acuerde la Asamblea General.

3.2.2. Facultades del Consejo de Administración. Se encuentran en las Bases Constitutivas. Art. 63. Capítulo V. De los órganos Internos de la Sociedad.

1.- Representar legalmente a la sociedad.

2.- Actuar con poderes amplios para pleitos y cobranzas, realizar actos de administración y de dominio con todas las facultades generales y las que requieren cláusulas especiales conforme a la ley estatal y federal con la sola limitación de que para gravar o ceder los bienes propiedad, en usufructo o administración de la sociedad, se requiere de autorización de la asamblea.

3.- Representará a la Sociedad ante autoridades administrativas y judiciales sean estas municipales, estatales o federales; ante las juntas de conciliación y arbitraje y demás autoridades de trabajo.

4.- Presentar a la Asamblea General los programas, el presupuesto, los balances y el informe anual de la Sociedad para su discusión y aprobación en su caso.

5.-Suscribir títulos de crédito a nombre y por cuenta de la sociedad, así como efectuar cualquier tipo de contratos mercantiles o civiles en virtud de los cuales se allegue de recursos.

6.- Presentar a consideración de la Asamblea General el plan de trabajo de la sociedad.

7.- Someter a consideración de la asamblea General los programas de trabajo de producción, de transformación, de tipo financiero y comercial de la sociedad.

8.- Nombrar las comisiones y asesores necesarios, orientando su labor al cumplimiento de los planes y programas establecidos, de tipo financiero y comercial de la sociedad.

9.- Convocar a las asambleas generales en los términos de las presentes Bases Constitutivas.

10.- Cumplir y hacer cumplir las presentes bases, los Reglamentos de trabajo, los acuerdos de Asamblea y las Disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

11.- Coordinar y ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.

12.- Presentar cada mes el informe parcial del avance de sus actividades, así como sus gestiones y resultados de la misma.

13.- El manejo de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros de la sociedad.

14.- Proponer a la Asamblea General de socios la constitución y reglamentación de los fondos necesarios para el funcionamiento adecuado de la Sociedad.

15.- Facilitar al Consejo de vigilancia o cualquiera de los socios, documentos que le sean necesarios para su revisión.

16.- Realizar todo lo conducente cuando haya que remover algún(os) miembros(s) del mismo consejo o del de Vigilancia, así como en los casos de exclusión.

17.- Recibir y someter a consideración de la Asamblea General las solicitudes de ingreso a la Sociedad y los oficios de separación voluntaria de algún(os) socio(s).

18.- las demás que establezca la asamblea General y los Reglamentos de Trabajo.

3.2.3. Facultades del Consejo de Vigilancia. En las Bases Constitutivas. Art. 67 Capítulo V. de los órganos Internos de la Sociedad se establece:

1.- Vigilar el estricto cumplimiento de las bases Constitutivas, Reglamento (s) de trabajo, los acuerdos de asamblea y las disposiciones de la Ley General de Sociedades Cooperativas, por parte del consejo de administración.

2.- Revisar los libros Administrativos, Contables, Financieros y documentos de cualquier índole, de la sociedad en cualquier momento.

3.- Atender y esclarecer las inconformidades, problemas e inquietudes de los socios con relación a la administración y funcionamiento de la Sociedad, derivada de la Actuación del consejo de Administración.

4.- Asistir a las reuniones periódicas del Consejo de Administración, con voz pero sin voto.

5.- Convocar por iniciativa propia de la Asamblea General Extraordinaria, o cuando así se lo soliciten al menos el veinte por ciento de los socios, siempre y cuando éstos lo hayan solicitado previamente al Consejo de Administración y este se haya negado, o bien que haya transcurrido el plazo fijado en estos Estatutos para realizar la Asamblea respectiva.

6.- Cuidar que los recursos financieros de la Sociedad sean aplicados y ejercidos eficientemente, de acuerdo con lo que disponga la Asamblea General.

7.- Verificar que los informes contables que se presenten a la Asamblea General de socios sean claros, precisos, fehacientes, veraces y oportunos.

8.- Informar cada mes a la asamblea de los resultados de su trabajo, de las irregularidades detectadas y de las medidas y alternativas que propone para corregirlas.

9.- Aprobar y vigilar el retiro y manejo de los Fondos Sociales de la Sociedad.

3.3. Características y funciones de los puestos y de los socios

Para que una organización funcione efectivamente, debe permitirse que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Para que se aporte esta contribución, el trabajo que debe ser desempeñado por la organización debe dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desempeñar efectivamente.

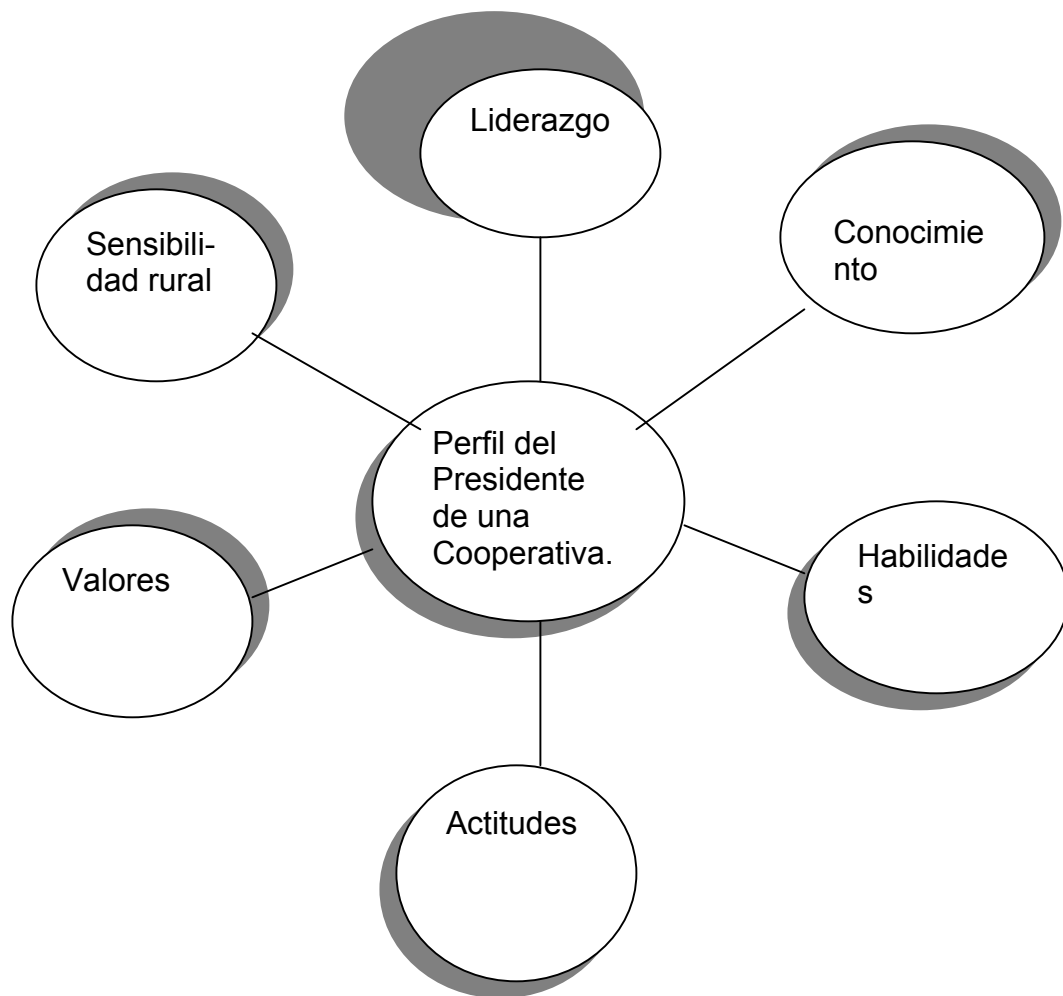
La división del trabajo en puestos separados deberá facilitar no solamente la administración del trabajo que ha de ejecutarse, si no también la selección, desarrollo y motivación del personal que ocupa estos puestos.

Un puesto puede describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a las de otros puestos. Las obligaciones y responsabilidades de un puesto vienen a ser la de los empleados que desempeñan el puesto y proporcionan el medio para que los empleados contribuyan a la obtención de los objetivos de una organización. (Chruden; 1965:99)

3.3.1. Perfil del presidente de una cooperativa

Es el conjunto de componentes relacionados con liderazgo, conocimientos, habilidades, actitudes, valores y sensibilidad rural que debe reunir el administrador de una Cooperativa.

Figura 3.3. Perfil del presidente



1.- Visión Empresarial.- Líder Flexible, con adaptación al cambio.

2.- Oficio.- El líder debe mostrar oficio más que preparación académica para la actividad económica que desarrolla la Cooperativa.

3.- Capacidad Negociadora.- Debe ser capaz de conciliar los intereses de la Sociedad Cooperativa con la de las contrapartes con quienes tiene que actuar.

4.- Perseverancia.- Condición indispensable para cumplir con los objetivos de la Cooperativa.

5.- Seguridad en sí mismo.- Es la confianza de una persona que motiva su comportamiento hacia la consecución de metas.

6.- Decisión para asumir riesgos.- Que tenga la certeza de alcanzar resultados positivos en relación a los objetivos que se ha planteado.

7.-Optimismo.- Debe ser capaz de identificar las oportunidades actuales y de anticiparse a ellas.

8.- Disciplina.- Tiene que mostrar una especial habilidad para organizar a las personas y distribuir el trabajo.

9.- Innovación.- Capacidad para mejorar un producto o servicio existente, o crear algo nuevo.

10.- Ser positivo.- El Administrador posee la confianza y la seguridad de tener éxito en la Sociedad Cooperativa.

11.- Sensibilidad al entorno y a la problemática rural.- Debe estar familiarizado con la región, con sus habitantes y sus problemas.

12.- Adaptable.- Es capaz de ajustarse con rapidez a los cambios que se producen en el entorno. Debe transformarse en un agente de cambio con el

objetivo de visualizar constantemente nuevos escenarios para la Sociedad Cooperativa. (Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A.C. *Guía para la Evaluación y Desarrollo de una Empresa Cooperativa Rural*)

Funciones:

- 1.- Vigilar que se cumplan las tareas asignadas a los socios de la Cooperativa, de acuerdo a las fechas establecidas en el Plan de trabajo.
- 2.- Cuidar la conservación y buen uso del equipo y bienes propiedad de la Cooperativa.
- 3.- Fomentar el orden, la disciplina, y armonía entre los miembros de la Cooperativa.
- 4.- Representar y gestionar ante la dependencia de gobierno, instituciones financieras y organismos privados, los recursos económicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de la Cooperativa.
- 5.- Celebrar convenios de asistencia técnica y capacitación, con instituciones educativas y gubernamentales.
- 6.- Convocar a reuniones cuando menos cada mes y dar un informe de actividades, al final del ciclo productivo.
- 7.- Recibir y decidir con prontitud sobre la viabilidad de las sugerencias presentadas por los socios, que tiendan a mejorar la eficiencia de la Cooperativa.
- 8.- Presentar periódicamente a los representantes de la Cooperativa, un informe escrito sobre las sugerencias implantadas por esta vía.

3.3.2. Funciones del secretario y tesorero

Además, se otorga el Poder general para Actos de dominio, sin limitación alguna en los términos del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y su correlativo del Código Civil para el Estado de Coahuila a quienes funjan como Presidente, Secretario y Vocal del Consejo de administración de la Sociedad Cooperativa, siempre y cuando en forma ineludible el C. presidente del Consejo de Administración suscriba u otorgue dicha delegación de poderes en unión del secretario y/o Vocal del Consejo de administración.

- a) Designar uno o más comisionados para las diversas actividades en las que requieran apoyo los propios consejos.
- b) Recibir y entregar, bajo minucioso los bienes de la Cooperativa y todo tipo de documentos de asuntos en trámite y de importancia relevante para la Cooperativa.
- c) Formular el reglamento de Administración, someterlo a consideración de la Asamblea General para su aceptación.
- d) Elaborar cada año los programas de trabajo, el presupuesto de ingresos y egresos y el plan financiero de la sociedad.

3.3.3. Derechos y obligaciones de los socios

Obligación de los socios: Se especifican en las Bases Constitutivas. Art. 26 Capítulo IV. De los Socios.

- 1.- Cubrir las aportaciones y cuotas que les correspondan en los términos acordados por la asamblea General.
- 2.- Responder de las obligaciones de la sociedad con terceros de manera SOLIDARIA.

3.- Asistir puntualmente a las asambleas legalmente convocadas con voz y voto, con la voluntad de participar y aportar elementos para la toma de decisiones.

4.- Cuidar que los bienes de la sociedad, su prestigio y solvencia moral, no se deterioren por irresponsabilidad y falta de compromiso y seriedad de cada uno de los socios, ante las personas con las que se tienen relaciones económicas.

5.- Participar en la elaboración del programa de trabajo y coadyuvar en la operación del mismo.

6.- Desempeñar los cargos, puestos y comisiones que les encomiende la Asamblea General o los consejos, respectivamente.

7.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en el Acta Constitutiva, los presentes estatutos y Reglamentos de trabajo, la Ley, los acuerdos de la Asamblea General y otros ordenamientos legales relacionados con la sociedad.

8.- Tener una actitud de compromiso con el crecimiento y prosperidad de la Cooperativa.

9.- Observar relaciones de respeto y cordialidad con los demás miembros de la Cooperativa.

Derechos de los socios. Bases Constitutivas. Art.27. Cap. IV. De los Socios.

1.- Asistir con voz y voto en las Asambleas generales de la Sociedad.

2.- Votar y ser votado para ocupar algún cargo de los Órganos de representación de la Sociedad, así como para las comisiones que la asamblea general decida establecer para el mejor desarrollo de la sociedad.

3.- Participar de manera propositiva en la elaboración, negociación, concentración y operación de los planes, programas o proyectos económicos y sociales de la sociedad.

4.- Participar en el reparto de utilidades y beneficios que obtenga la Sociedad, al final de cada ejercicio social en los términos establecidos en la presente base.

5.- Presentar las iniciativas y propuestas que crea conveniente para un mejor desarrollo del objeto social.

6.- Exigir de los Consejos de administración y de Vigilancia el exacto cumplimiento de las disposiciones y acuerdos establecidos en las presentes Bases, y la Asamblea General, respectivamente.

7.- Recibir por conducto de la Sociedad, los beneficios de otro tipo de bienes y apoyos necesarios para el desarrollo de actividades económico - productivas de carácter individual.

8.- Hacer valer el derecho del tanto, cuando algún socio haya decidido transmitir sus derechos y la asamblea General y/o institución o persona acreditante lo hayan autorizado en los casos de que tengan obligaciones con la misma.

3.4. Aspectos contables y financieros

La contabilidad con sus principios y sus métodos básicos, es una y única. Pero no deja de ser también verdad que para el adecuado empleo de las cuentas y de los procedimientos contables, es indispensable que quien lleva las cuentas conozca el negocio. Conocerlo no precisamente para manejarlo o desarrollarlo. Ni maneja, ni conduce, ni desarrolla el negocio el contador, pero si necesita conocerlo para hacer la aplicación adecuada de métodos administrativos y principios y procedimientos de contabilidad para diseñar e instituir la documentación y los métodos necesarios para conducir la información hacia la contabilidad. Además, para diseñar y formular estados financieros e información contable que sirvan a quien es responsable de la conducción de la empresa.

Contabilidad: Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las entidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercio, e instituciones de beneficencia, etc.). (Lara; 1996:9)

Importancia de la Contabilidad: Los propósitos fundamentales de la contabilidad son los siguientes:

- 1.- Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- 2.- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- 3.- proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- 4.- Prever con bastante anticipación el futuro de la Empresa.

5.- Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza obligatoria conforme a lo establecido por la ley. (Lara; 1996:9)

Registro 1.- Datos Generales de la Cooperativa

1.- NOMBRE DE LA COOPERATIVA:

2.- DIRECCIÓN:

3.- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

Presidente:

Secretario:

Tesorero:

4.- INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA:

1.-

2.-

3.-

4.-

5.-

6.-

7.-

Este formato es la portada del sistema contable, el cual debe contener:

- 1.- El nombre de la cooperativa.
- 2.- La dirección o lugar de localización.
- 3.- Los nombres de las personas que forman la mesa directiva
- 4.- Los nombres de cada uno de los socios de la cooperativa.

Registro 2.- Patrimonios de la Cooperativa

[illegible]

En este formato se anotarán cada uno de los equipos pertenecientes a la cooperativa, incluyendo la cantidad de equipo, el precio unitario y el precio total, además la fecha de adquisición de cada uno de ellos.

PRODUCCIÓN POR SOCIO

Registro 3.- Huerto No. _____

Propietario.	Fecha-Cosecha	Variedad	No. cajas
		Golden	
		Red Delicious	
		Total.	

En este cuadro se anotara la fecha de cosecha, así también como la cantidad de cajas de cada variedad cosechada, obteniendo al final un numero total de cajas cosechadas por socio.

Cuadro 3 A. Clasificación:

	No. De cajas / según tamaño.							
	80	100	113	125	150	165	173	188
Selecta								

Comercial	Selecta

En este cuadro se anotará: el número de cajas cosechadas y anotadas anteriormente se hará clasificación por tamaño de manzana. Y del tipo del tipo de manzana de acuerdo a su calidad.

Registro 4.- Número de cajas totales

Fecha-Cosecha	Variedad	No. cajas /Huertos	No. Cajas totales.	% del total de la producción
	Golden	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.-		
	Red Delicious.	1.- 2.- 3.- 4.- 5.- 6.- 7.- 8.-		
Total				

En este cuadro se anotarán el número de cajas cosechadas por huerto, así también especificando la variedad y la fecha de cosecha. Se sacará un número de cajas totales y el porcentaje de producción al que pertenece cada variedad.

Registro 5.- Costo de Insumos utilizados en el proceso productivo

Aplicaciones de fertilizantes:

Fecha	Insumo - Fertilizante	Cantidad utilizada.	Precio unitario	Total
	FOLIARES:			
	AL SUELO:			
Total				

En este cuadro se anotarán los nombres de los fertilizantes utilizados en el proceso productivo, con la cantidad utilizada, el precio unitario y su precio total; así también la fecha de adquisición del producto, se realizará la separación de los fertilizantes de aplicación foliar y los de aplicación al suelo.

Registro 6.- Aplicaciones de plaguicidas

Fecha	Insumo - plaguicidas	Cantidad utilizada.	Precio unitario	Total
	INSECTICIDAS:			
	FUNGICIDAS:			
	HERBICIDAS:			
Total				

En este cuadro se anotarán los nombres de los plaguicidas utilizados en el proceso productivo, con la cantidad utilizada, el precio unitario y su precio total; así también la fecha de adquisición del producto se hará la separación entre insecticidas, funguicidas y herbicidas.

Registro 7.- Aplicaciones de reguladores del crecimiento, compensadores, adherentes, etc.

Fecha	Insumo utilizado	Cantidad utilizada.	Precio unitario	Total
	REGULADOR DE CRECIMIENTO:			
	ADHERENTE:			
Total				

En este cuadro se anotarán los nombres de los reguladores del crecimiento, compensadores, adherentes, etc., entre otros utilizados en el proceso productivo, con la cantidad utilizada, el precio unitario y su precio total; así también la fecha de adquisición del producto, se hará la separación entre reguladores de crecimiento y adherentes.

Registro 8.- Servicio de energía Eléctrica

[illegible]

En este cuadro se anotará el consumo de energía eléctrica en el proceso productivo, la fecha de consumo, costo total, la aportación gubernamental y el total pagado.

Registro 9.- Mano de Obra

Fecha	Jornales	Actividad	costo/ día / persona	Costo total
Total				

En este cuadro se anotará la mano de obra utilizada y pagada por la cooperativa para diferentes actividades, anotando la fecha, el número de jornales pagados, la actividad, el pago diario y pago total

Registro 10.- Gastos de Venta

Gastos de cosecha y Post-cosecha. (Mano de obra – selección y Empaque)

Fecha	Concepto.	Precio unitario	Precio total
	MANO DE OBRA:		
	SELECCIÓN Y EMPAQUE.		
Total			

En este cuadro se anotarán todos los gastos realizados en el las actividades de cosecha y post-cosecha del producto, anotando la fecha y el pago por actividad.
Ver glosario,

Registro 11.- Fletes, guías fitosanitarias, maniobras de descarga, Comisiones de venta, etc.

Fecha	Concepto.	Precio unitario	Precio total
Total			

En este cuadro se anotarán los gastos realizados en el proceso de la venta del producto, anotando el precio unitario y el precio total y la fecha en que se realizan estas actividades.

Registro 12.- Gastos de administración

[illegible]

En este cuadro se anotarán todos los gastos de administración efectuados por la Cooperativa; anotando la fecha, el concepto del gasto, costo unitario y costo total. Ver glosario.

Registro 13.- Control de amortización al capital de los préstamos recibidos, y costo financiero

[illegible]

Tasa de Interés: _____

En este cuadro se anotarán los préstamos obtenidos por la Cooperativa, iniciando con la fecha, el capital o monto de préstamo, su amortización y el saldo después de haberse amortizado.

En el lado derecho se anotará el Costo financiero; es decir, los intereses pagados del préstamo obtenido así mismo los intereses acumulados, al igual que la fecha en que se realiza la operación.

Registro 14.- Ingresos

Fecha	Clasificació n.	Comprado r	Cantidad vendida	Precio de venta unitario	Ingreso Total
	Golden: 80-125 138-150 163-175 Red Delicious: 80-125 138-150 163-175				
Total					

En este cuadro se anotarán la variedad vendida, el destino del producto vendido, la cantidad vendida y el precio unitario y total del producto vendido; así también la fecha de venta, se realizará una separación del precio pagado de acuerdo a las calidades del producto. Ver glosario.

Registro 15.- Egresos del ciclo productivo

Concepto:	Egreso Anual. \$
Insumos.	
_fertilizante:	
_Plaguicidas:	
_Reguladores:	
Mano de obra.	
Energía eléctrica.	
Mantenimiento.	
Gastos de venta.	
Gastos de Administración	
Gastos Financieros	
Otros gastos.	
Total de Egresos:	\$

En este cuadro se anotarán todos totales de los egresos realizados en el proceso productivo y de comercialización, que ya están escritos anteriormente, se realizará una suma, obteniéndose así un total de egresos en el ciclo productivo.

Registro 16.- Registro de Ingresos y Egresos.

Nombre:	
Descripción	Total
Ingresos:	\$
(-)	
Egresos:	\$
(=)Beneficio:	\$

Es este cuadro se anotarán los ingresos obtenidos en la venta del producto, así mismo los egresos realizados en el proceso productivo y venta del producto, se hará una resta de Ingresos menos egresos y se obtendrá una utilidad.

Concentrado: Sociedad Cooperativa Alta Bonita

Registro 17.- Ingresos

	Socio								
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Golden:									\$
80-125									
138-150									
163-175									
Red Delicious:									
80-125									
138-150									
163-175									
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

Registro 18.- Egresos

[illegible]

Registro 19.- INGRESOS –EGRESOS = BENEFICIO.

Nombre	(2) Total Ingresos	(3) Total Egresos	(2-3) Beneficio (perdida)
1.- _____			
2.- _____			
3.- _____			
4.- _____			
5.- _____			
6.- _____			
7.- _____			
8.- _____			
—			

Relación Beneficio / Costo (B/C). Se obtiene de dividir el valor de la producción total entre el costo de producción.

- El valor de la producción total se obtiene multiplicando el rendimiento por el precio unitario.

$$B/C = \frac{\text{Valor de la Producción}}{\text{Costo de producción}}$$

* Valor de producción = Rendimiento x precio unitario

3.5. Estrategias de mercadotecnia para la manzana de la región de Arteaga, Coahuila

Los productores de manzana, al igual que muchos productores en fresco, se enfrentan a grandes problemas de comercialización, agravados en el caso de la manzana por la competencia de la fruta importada de los Estados Unidos.

La situación de los socios de la cooperativa “Alta Bonita”, no es diferente a la de muchos productores de pocos recursos, que enfrentan problemas como:

- Falta de organización para la comercialización.
- Volúmenes pequeños de producción.
- Deficiencia en Infraestructura comercial: bodegas, equipos de transporte, empacadoras, etc.
- Mentalidad concentrada a la producción más que a la comercialización.
- Falta de experiencia en negocios comerciales.
- Falta de una cultura de calidad.
- Dificultades para obtener financiamiento.

Ante estas circunstancias desfavorables, a continuación se proponen estrategias de mercado, designadas a ganar una posición más independiente de intermediación y opción de compra más rentable para los productores.

Estrategia de Penetración

El objetivo que se persigue es penetrar en el mercado con la manzana de Arteaga: ganado un mercado estable, distribución de la oferta en épocas de producción, incrementar el consumo, mejorando la calidad.

Mezcla de Mercadotecnia

1).- Producto: Antes de toda promoción se deben considerar varios aspectos en las fases anteriores que respaldan esta actividad. Es preciso respaldar la

promoción con productos de Alta calidad, tamaños, precio competitivo, disponibilidad en épocas de producción.

Cosecha: La cosecha se realiza cuando el fruto ha adquirido su madurez fisiológica. En el caso de la manzana es necesario cosechar en la madurez comercial; es decir, cuando está lista para comerse, ya que no madura una vez cosechada, esta indicación será dada por el técnico encargado de la producción.

La pizca se realiza a mano permitiendo una mejor selección del fruto, posteriormente de cosechado el fruto se coloca en camiones y se clasifica de acuerdo a los niveles de calidad, para su posterior empaque.

Selección y Clasificación: Para ofrecer calidad homogénea en tamaño y color se realiza la selección y clasificación por personas capacitadas, evitando el deterioro de la fruta.

Se clasifica por grados de calidad de acuerdo a los requerimientos del mercado y a las reglas establecidas.

Empaque e Inspección: El empaque tiene primordialmente dos funciones: preservar el producto e identificar la marca y características del mismo, Así, el empaque conserva el producto a la vez que los hace visible, tangible, duradero, resistente, fácil de abrir y cerrar, así como fácil de exhibirse; de igual manera el empaque es el medio por excelencia que los consumidores utilizan para identificar el producto.

La manzana debe empacarse en cajas de cartón, con su etiqueta y representación de la región productora.

2).- Precio: La estrategia de precios es utilizada para ingresar al mercado, resulta una combinación de una política de penetración y una política por ganar prestigio.

Se debe tomar en cuenta el precio del producto de tal manera que sea llamativo al consumidor, siempre y cuando no perjudique al productor.

La política de penetración es la disponibilidad del producto en las épocas de producción, que sean precios accesibles.

Los directivos de la Cooperativa “Alta Bonita” negociaron con el gerente de la cadena de autoservicios para fijar el precio de venta, es decir el productor reduce el precio de manera accesible no perjudicial, con el fin de penetrar a ese mercado.

La política de precios por prestigio es ofrecer un producto de calidad diferenciada y acompañado con esfuerzos promocionales.

3).- Promoción: El programa de promoción adecuado a la promoción de la manzana es el de promoción genérica, realizado a nivel local.

Implica que los productores dirijan mensajes directos a intermediarios y consumidores, con el propósito de incrementar las ventas del producto.

a).- A nivel Comercio.

- Viaje a regiones productoras.- Una manera de dar a conocer mejor el producto a los mayoristas, es conocer los lugares de producción, lo cual se selecciona la huerta o el lugar que se quiera dar a conocer, con el fin que conozcan más de cerca el proceso de producción y establezcan contacto directo con los productores.

b).- A nivel Consumidor.

- Publicidad.- Con la publicidad Genérica se promueve un producto genérico, en lugar de una marca específica. Se promueve una región de producción con una marca genérica y no una marca específica.

La publicidad debe aportar la información acerca del uso y disponibilidad del producto, valor nutricional, precio, condiciones y lugares de venta.

c).- Exhibiciones y Demostraciones.

Las exhibiciones son un medio efectivo que permite: poner la mercancía a la vista, darle atractivo y hacerle accesibles. Puede realizarse al descubierto, en exhibidores, etc.

Las demostraciones.- Son pagadas por los productores, es importante convencer a los consumidores en el uso de un producto.

Los lugares recomendados para las demostraciones son:

- Tiendas y autoservicios
- Huerto
- Plazas públicas
- Ferias

CONCLUSIONES

En términos generales, la creación de Sociedades Cooperativas en México no estuvo exenta de problemas y no tuvo el crecimiento esperado para aglutinar los esfuerzos de pequeños productores y prestadores de servicios, que requieren de esta figura asociativa. Para poder ser competitivos en una economía globalizada se debe desarrollar una mayor capacidad empresarial, comercial y tecnológica, y sobre todo una planeación estratégica de largo plazo.

La Sociedad Cooperativa “Alta Bonita” no fue ajena a esta problemática, sin embargo, el espíritu de grupo y el reto capitalizar sus unidades productivas para ser rentables y eficientes, permitió ir consolidando una organización de productores, encaminada hacia un mejor uso de los recursos, acceso a diferentes programas oficiales de apoyo, rentabilidad, eficiencia en sus actividades y mayores volúmenes de manzana para comercializar. De esta forma, los socios obtendrán mayores ganancias que les permita mejorar las condiciones de vida e invertir en el próximo ciclo productivo.

Indudablemente un Modelo Administrativo, basado principalmente en la organización y un sistema de registros contables, beneficia a la Cooperativa y a cada uno de los integrantes; ya que permite una organización adecuada para hacer más eficientes las actividades, y además un registro oportuno y de fácil manejo en cada una de las etapas del proceso productivo. De no llevar un control de las operaciones, no es posible evaluar el funcionamiento económico de la Cooperativa, aún cuando sean favorables; de esta manera un buen sistema administrativo y contable como el que se presenta contribuye a tener un mejor control y tomar mejores decisiones.

En la Cooperativa “Alta Bonita”, aún no fue posible determinar el margen de utilidad o pérdida para el ciclo 2003-2004, debido principalmente a la falta de información contable; por tanto, es importante contar con un sistema de

registros en el cual podamos determinar los costos de producción y a la vez conocer los ingresos y egresos y con ésto determinar los beneficios obtenidos.

Un sistema contable, de fácil manejo, permite la transparencia en la utilización de los recursos, ayuda a tener la información confiable para una mejor planeación, corregir desviaciones y acceder al financiamiento de la banca privada.

En el aspecto de comercialización, se logró importantes avances como la clasificación y empaque, así como la venta a una cadena de autoservicio; no obstante, es necesario desarrollar estrategias de mercado para tener más opciones de venta.

Otro aspecto a considerar es una vinculación más estrecha del proceso de producción con los estándares de calidad que demanda el mercado, al mismo tiempo que se cuida el medio ambiente y se reducen costos.

Es importante mencionar que una limitante para una estrategia de promoción es el costo; sin embargo, debe pensarse en estrategias promocionales más económicas y efectivas, como carteles panorámicos, páginas de Internet en los que se resalten las cualidades de la manzana producida por la Sociedad Cooperativa “Alta Bonita”.

RECOMENDACIONES

- Como parte del proyecto, proporcionar a la Cooperativa un sistema de registros contables, en donde se puedan llevar a cabo todas las operaciones de manera adecuada, sencilla y económica.
- Es necesario establecer un programa de capacitación que enfatice aspectos financieros, productivos y de comercialización, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.
- Establecer un programa de capacitación para los puestos claves de secretario y tesorero.
- Realizar un estudio de viabilidad financiera para la compra de una unidad de empaque y clasificación.
- Que a la brevedad posible se implemente el Modelo Administrativo y Contable propuesto.
- En general aumentar el cambio de mentalidad positiva en cada uno de los integrantes de la Cooperativa, para efficientar cada uno de los recursos mediante su buen aprovechamiento y preparación comercial.

GLOSARIO

Gastos de Venta.- Son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas.

- 1.- Sueldos de los jefes del departamento de ventas.
- 2.- Sueldos de los empleados del almacén.
- 3.- Sueldos de los empleados que atienden al público en las ventas de mostrador.
- 4.- Sueldos de los choferes del equipo de entrega.
- 5.- Comisión de agentes y dependientes.
- 6.- Seguro social del personal de este departamento.
- 7.- Propaganda.
- 8.- Consumo de etiquetas, envolturas y empaques.
- 9.- Fletes y acarreos de las mercancías vendidas.
- 10.- Gastos de mantenimiento del equipo de reparto.
- 11.- Parte proporcional que le corresponda al departamento de ventas por el alquiler del local por el pago de luz, por el pago de servicio telefónico.
- 12.- En general todos los gastos que tengan relación directa con la operación de vender.

Gastos de Administración.- Entendemos por gastos de administración todos los gastos que tienen como función el sostenimiento de las actividades destinadas a mantener la dirección y administración de la empresa, y que sólo de un modo indirecto están relacionados con la operación de vender.

- 1.- Sueldo del gerente.
- 2.- Sueldo del contador.
- 3.- Seguro social del personal de este departamento.
- 4.- Consumo de papelería y útiles de escritorio.
- 5.- Gastos de correo y telégrafo.
- 6.- La parte proporcional que corresponda a las oficinas por el alquiler del local, por el pago de luz, por el pago de servicios telefónicos.

Gastos y productos financieros.- Entendemos por gastos y productos financieros las pérdidas y utilidades que provienen de operaciones que constituyen la actividad o giro principal del negocio.

1.- Los descuentos sobre ventas.

2.- Los descuentos sobre compras.

3.- Los intereses sobre documentos, ya sean a nuestro cargo, o a nuestro favor.

4.- Los descuentos por pago anticipado de documentos a nuestro favor o nuestro cargo.

5.- Los intereses sobre préstamos bancarios, hipotecas, etc.

Ingresos.- Son las utilidades que generan los bienes o servicios prestados por la empresa.

Egresos.- Son los gastos que originan los bienes o servicios consumidos por la empresa.

Ventas.- Entendemos por ventas totales el valor total de las mercancías entregadas a los clientes, vendidas al contado o a crédito.

Compras.- Son el valor de las mercancías adquiridas, ya sea al contado o a crédito.(Lara Flores; 1996:56)

Beneficio.- Expresa la relación que existe ente el Ingreso generado cuando es mayor que el capital empleado.

Costo- Se entiende como el desembolso o gasto en dinero que se hace en la adquisición de los insumos empleados en la producción de bienes y servicios.

Patrimonio.- Es la propiedad territorial, que se hace inalienable para protegerla de toda clase de perdida o bien, y que es inalienable por que todavía la propiedad no se perfecciona.(Guerra Aguilar; 1995)

(Glosario para administradores y Economistas Agropecuarios.

Bibliografía

- * A. Hopkins John, O. Heady Earl (1964). *Contabilidad y Control de Explotaciones Agrícolas*. México, REVERTÈ.
- * Anzola Rojas Sèrvulo (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México, McGraw-Hill.
- * Anzola Rojas Sèrvulo (1998). *De la Idea a tu Empresa (Una guía para Emprendedores)*. México, LIMUSA S.A de C.V.
- * Anzures Máximo. (1997). *Contabilidad General*. México. Editorial Porrúa Hermanos, S.A. de C.V.
- * Arias Lario Narciso. (1999). *El Marketing de las Cooperativas Agrarias*. Valencia, Ciriec.
- * Cepeda Siller Melchor, Ramírez Homero, Castillo Mujica Bolívar (1988). *El manzano*. México, (UAAAN).
- * Chávez Gutiérrez Rubén (2002). *Administración estratégica*. Curso actualizado.
- * Cruz Castellanos Federico (1984). *El manifiesto Cooperativista*. (Cuaderno de Investigación). México, Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM.
- * Culebro Terán Octavio (1995). *La Industria de la Manzana y Jugo Concentrado en la Región de la Sierra de Arteaga Coahuila y sus Posibilidades de Mercado*. México, Trabajo de Observación (UAAAN).

- * Digby Margaret, Gretton R.H. (1978). *Cooperativas Agrícolas de Comercialización*. Roma, FAO (Cuaderno de Fomento Agropecuario).

- * Dulfer, Eberhard (1975). *La eficiencia de las Cooperativas Agrícolas en los Países en desarrollo*. Roma, Organización de las naciones Unidas Para la Agricultura y Alimentación.

- * Ecktein, Salomón, Zaragoza José Luís, Botey Carlota, Ordoño Sandra (1979). *Los Factores de la Organización Campesina*. Centro de Investigaciones Agraria de la Universidad de Israel de bar-ilan, Israel.

- * Favret, Rita C. (2005). "Organización en red de pequeños empresarios manzaneros arteaguenses para ser competitivos" Ponencia en *Memoria del Quinto Congreso de la Sociedad Mexicana de Estudios Rurales*. Oaxaca, 25-28 de marzo.

- * Fernández y Fernández, Ramón (1973). *Cooperación Agrícola Y organización Económica del Ejido*. México, Secretaría de Educación Pública.

- * Fernández y Fernández Ramón (1973). *Cooperativa agrícola y Organización Económica del Ejido*. México, SEP.

- * Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (A.C.) (2003). *Guía para la Evaluación y Desarrollo de una Empresa Cooperativa Rural*. México DF.

- * Guerra Guillermo (1978). *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. México, (IICA) Instituto Interamericano de Ciencias agrícolas.

- * Guerra E. Guillermo, Aguilar V. Alfredo (1995). *Glosario para administradores y Economistas Agropecuarios*. México, LIMUSA, S.A. de C.V. (UTEHA).

* Harold Koontz, Heinz Weihrich (1998). *Administración. (Una Perspectiva Global)*. México, McGraw-Hill.

* L. Dillon John, Hardaker Brian (1994). *La Investigación sobre administración Rural para el Desarrollo del pequeño Agricultor*. Roma, FAO.

* Lara Flores Elías .1996. Primer Curso de Contabilidad. México. Editorial Trillas.

* Ley General de Sociedades Cooperativas. Reformas publicadas el 4 de junio de 2001 en el Diario Oficial de la Federación.

* Livas Hernández Carlos (2001). *Estrategias Competitivas para una mejor Comercialización Agropecuaria*. Monterrey, Nuevo León. Centro Educativo Universitario Panamericano.

* Meléndez R.,. Baños, Alonso A. (1984). *Mercadeo de Productos Agropecuarios*., LIMUSA.

* Murcia Héctor (1982). *Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria*. México, (IICA).

* Murcia Héctor. *Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria* (1979). México, IICA.

* N. Castle Emery, H. Becker Manning, J. Smith Frederick (1979). *Administración de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires, Editorial Ateneo.

*Olsen H. M. (1966). *Cooperativas de agricultores (principios y prácticas)*. México, Hispano Americana (U.T.E.H.A).

* R. Terry George (1975). *Principios de administración*. Editorial Continental S.A.

*Rojas Coria Rosendo (1984). *Tratado de Cooperativismo Mexicano*. México, Fondo de Cultura Económica.

* Ruiz de Velasco Luis (1981). *Administración y Contabilidad Agropecuarias*. Banca y Comercio S.A.

* Salinas Ramos Francisco (1984). *La Cooperativa Agraria*. Biblioteca Ceac de Cooperativismo. México, editorial Ceac S.A.

*SEP (1981). *Guía de Planeación y Control de las Actividades Frutícolas*. México, Fondo de Cultura Económica.

* Sèrvulo Anzola Rojas.-(1998). *De la Idea a tu Empresa.(Una guía para Emprendedores)*. Limusa. 2º edición. México.

* www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml - 42k - 15 Feb 2000.

