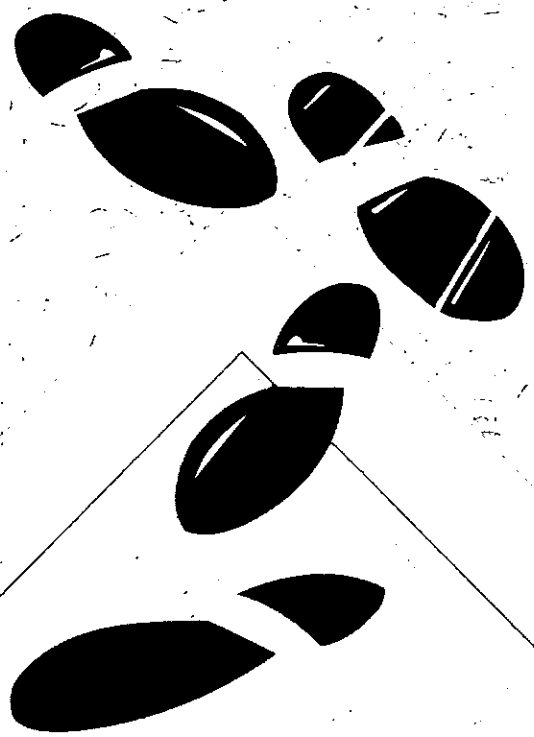


PROCEDIMIENTOS

PARA ESTABLECER UNA

Cooperativa de Comercialización

Karen Zimbelman
E. Kim Coontz
Audrey Malan

Center for Cooperatives • University of California
Northwest Cooperative Federation

PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER UNA COOPERATIVA DE COMERCIALIZACIÓN

por
Karen Zimbelman
E. Kim Coontz
Audrey Malan

Este folleto informativo ha sido proporcionado por el
Center for Cooperatives, University of California
y
Northwest Cooperative Federation
1996

ISBN: 1-885641-19-2

Editado por Georgeann Halburian Ikuma

Traducción por Carol N. Meredith

Diseño de la tapa por Marianne Post

Center for Cooperatives
University of California.
Davis, CA 95616

RECONOCIMIENTOS

Aunque los autores se hacen plenamente responsables de todo error en esta publicación, quisiéramos reconocer a las personas que nos ayudaron con este proyecto. Chris Brooks, gerente de la galería Northwest Gallery of Fine Woodworking; Eric Larson, gerente de la subasta San Diego County Flower and Plant Auction; y Blue Diamond Growers, quienes compartieron la información esencial acerca de sus cooperativas que utilizamos para preparar los ejemplos sobre sus cooperativas. Carolee Colter del grupo Community Consulting Group en Seattle, Washington; Paul Hazen y Judy Ziewacz con la asociación National Cooperative Business Association; y Karen Spatz, Deb Gray y Mahlon Lang del Center for Cooperatives: todos proporcionaron comentarios valiosos acerca de los borradores. Agradecemos especialmente a Stanley Dreyer del banco National Cooperative Bank, por sus esmerados comentarios y críticas a los dos borradores de este manual. La ayuda de la editora Georgeann Halburian Ikuma fue valiosísima para este proyecto. Agradecemos también a Monica Mendez, Leticia Gutierrez, y Mary Rodgers porla redacción de esta versión en español.

INTRODUCCIÓN

Estos *Procedimientos para establecer una cooperativa de comercialización* están redactados para las personas interesadas en establecer una cooperativa de comercialización. Presentan una visión general de los pasos básicos para organizar una cooperativa, las actividades de puesta en marcha, y ejemplos. Para obtener información más detallada, se sugiere a los grupos interesados en formar cooperativas que consulten las referencias que aparecen al final de cada paso. Este manual no está diseñado para reemplazar los servicios de abogados u otros consultores técnicos que se especialicen en el área de las cooperativas.

¿Qué es una cooperativa?

Una cooperativa es una empresa formada voluntariamente por personas que son dueñas de la empresa, que la usan y la controlan: estas personas son los socios. La cooperativa funciona para satisfacer las *necesidades mutuas* de sus socios.

La cooperativa es un negocio que está sujeto a las mismas necesidades y exigencias de cualquier empresa; las cooperativas necesitan suficiente financiamiento, un análisis cuidadoso del mercado, planificación estratégica y amplia, y personal bien capacitado y competente. Las cooperativas son vulnerables a las mismas fuerzas económicas y de mercado que afectan a todos los negocios. Pero las cooperativas también son un negocio único que tiene diferencias importantes.

La característica singular de una cooperativa es su estructura de propiedad. Los usuarios primarios de la cooperativa (los que usan los servicios de comercialización o marketing de una cooperativa de comercialización) son los dueños del negocio. Esta característica clave afecta a muchos de los aspectos de la estructura y administración de una cooperativa. Los socios forman la base sobre la cual se apoya la estructura de la cooperativa. Si no existe una base fuerte de socios dispuestos a usar la cooperativa y a trabajar para que sea un éxito, la cooperativa fracasará.

Principios de una cooperativa

En los últimos 150 años, a medida que se ha ido desarrollando el método cooperativo de hacer negocios, ha evolucionado un conjunto de "principios". Estos principios definen las características únicas de las cooperativas y los factores importantes para su éxito. En 1996, la Alianza Cooperativa Internacional revisó estos principios, que se describen en forma abreviada a continuación.

1. Participación voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de usar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que corresponden a los socios, sin discriminar contra nadie por motivo de su sexo, origen social, raza, religión o afiliación política.

2. Control democrático por los socios

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes activamente participan para fijar las políticas y tomar las decisiones.

3. Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de la cooperativa, el cual controlan en

forma democrática.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de auto-asistencia, que están controladas por sus socios.

5. Educación, capacitación e información

Las cooperativas proporcionan educación y capacitación para sus socios, representantes, gerentes y empleados, para que puedan contribuir eficazmente hacia el desarrollo de su cooperativa.

6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas que cooperan entre sí prestan servicio más eficazmente a sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo.

7. Preocupación por la comunidad

Aunque las cooperativas están dedicadas a las necesidades de sus socios, también apoyan el desarrollo sustentable de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus socios.

¿Qué es una cooperativa de comercialización?

Una cooperativa de comercialización es un tipo de estructura empresarial usada para mejorar o facilitar la venta de productos o servicios producidos por sus socios. Al hacer la comercialización en forma conjunta a través de la cooperativa, los socios pueden conseguir mejor precio para sus productos o lograr el acceso a mercados más grandes de lo que podría hacer cada uno independientemente. Además, las cooperativas de comercialización también pueden participar en el procesado, ensamblado, embalaje o puesta en práctica de otros métodos para agregar valor al producto.

Las cooperativas de comercialización agrícola venden granos, fruta, verduras, hortalizas, nueces, alimentos orgánicos, algodón y otros productos cultivados por sus socios. Se han organizado cooperativas de comercialización para vender obras de arte y de artesanía, textiles acabados, productos elaborados de origen silvestre (como las setas o champiñones, conos de pinos, moras, etc.), productos de madera terminados, y otros productos o servicios. Una cooperativa de comercialización permite a sus socios dedicarse a la producción de bienes o servicios en vez de gastar sus esfuerzos en la búsqueda de compradores.

Objetivos de una cooperativa de comercialización

Cada cooperativa de comercialización tiene sus propias circunstancias únicas que le dan características especiales. Pero todas las cooperativas de comercialización que tienen éxito tienen una característica compartida: están fundamentadas en un objetivo claro y están enfocadas hacia la satisfacción eficaz de una necesidad compartida. Los productores forman cooperativas de comercialización generalmente por una o más de las siguientes razones:

- Para obtener un precio **más alto** o asegurar un precio razonable para un producto.
  Cuando los productores del durazno comercializan sus duraznos conjuntamente a través de la cooperativa, están mejor colocados para transar con los intermediarios con el fin de asegurar precios adecuados y uniformes.

- Para alcanzar un mercado **más amplio**.
  Cuando los artesanos de una cooperativa rural en Appalachia producen conjuntamente un catálogo para la promoción de su trabajo, pueden alcanzar un mercado más amplio que a través de las tiendas de productos artesanales diseminadas por los caminos.

- Para **procesar o empaquetar** productos con el fin de aumentar su valor y las ganancias.
  Cuando los cultivadores del trigo son dueños conjuntamente de un molino que produce harina y la coloca en costales, o de una fábrica de fideos, consiguen un mayor margen de ganancia al proporcionar un producto de "valor agregado".

- Para conseguir **más control** sobre la manera de vender los productos.
  Cuando los productores de leche orgánica forman su propia cooperativa, pueden asegurar que su producto se comercializa como ellos quieren, a través de una compañía que les pertenece.

Y una ventaja adicional . . .

- Para **obtener materiales o servicios**.

Aunque la adquisición de artículos a granel o en grandes cantidades (como alimentos balanceados, materiales artísticos, artículos de embalaje, equipos, artículos de oficina) no es el objetivo de una cooperativa de comercialización, en algunos casos sirve para que los socios ahorren dinero. La adquisición por parte del grupo de servicios de contabilidad, secretariado, o capacitación, por ejemplo, puede reducir los costos individuales y aumentar las ganancias para cada socio.

EJEMPLO: NORTHWEST GALLERY OF FINE WOODWORKING

Una cooperativa de comercialización para artesanía de madera

Hacia el final de la década de los setenta, los artesanos en madera de Seattle estaban luchando para poder ganarse la vida. Había muy pocos lugares donde podían exhibir o vender sus productos. El tiempo que gastaban llevando sus artículos a ferias o tiendas los alejaba del trabajo de artesanía que preferían. Sus ganancias eran mínimas porque la mayoría de las tiendas o galerías se llevaban el 50% o más del precio de venta.

Discutieron estos problemas en una reunión local de su gremio de artesanos. Después de muchas discusiones, se hizo aparente que una cooperativa proporcionaría la solución perfecta: cada socio sería copropietario con igual participación en la compañía. La cooperativa podría alquilar un lugar y pagar los gastos de administración. Se incorporaron y le pusieron a la cooperativa el nombre The Northwest Gallery of Fine Woodworking (Galería del Noroeste de Artesanía Fina de Madera).

Los socios dieron de su tiempo y dinero para preparar la primera tienda y trabajaron por turnos después de su apertura. Mantuvieron bajísimos los costos de puesta en marcha, de manera que no tuvieron que pedir ningún préstamo de dinero.

Actualmente, la cooperativa tiene dos tiendas y treinta socios, y emplea a diez personas que trabajan a tiempo completo. Para formar parte de la cooperativa, los socios tienen que adquirir $100 en acciones de la cooperativa. Además, cada socio paga una cuota inicial de $500 y $50 por mes durante tres años, para ayudar a cubrir los costos de operación. La cooperativa también cobra una comisión del 30% sobre las ventas que los socios hacen a través de la cooperativa.

Los socios ya no tienen que trabajar en la galería, aunque a todos se les exige participar en reuniones de socios cada año y contribuir a la cooperativa de alguna manera: mediante el trabajo en un comité, o en la Junta, o formando parte de un jurado para la selección de las obras de los socios prospectivos, o con trabajo en proyectos relacionados.

Los socios eligen democráticamente una Junta de cinco socios en una Reunión Anual. La Junta de Directores tiene la responsabilidad de supervisar las operaciones de la cooperativa, contratar personal administrativo y establecer las políticas para guiar las acciones de la gerencia. Además, los socios de la cooperativa participan en una sesión anual de planificación a largo plazo, y participan en comités especiales para la cooperativa: el Comité de Jurado, que estudia y selecciona las obras de los socios prospectivos, y comités especiales según cuál sea la necesidad.

PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER UNA COOPERATIVA DE COMERCIALIZACIÓN

El catalizador para la formación de una nueva cooperativa es el reconocimiento compartido de que un enfoque de grupo es la mejor forma de satisfacer las necesidades comunes. La cooperativa debe comenzar con una misión clara, que puede incluir: lograr para los socios mejores precios o acceso a un mercado más amplio; preparar los productos para el mercado; tener la capacidad para entregar un producto de calidad en la fecha prometida; o controlar mejor la forma de comercializar sus productos.

Como es el caso para todo negocio nuevo, empezar una cooperativa involucra una planificación comercial cuidadosa y completa. El grupo de liderazgo tiene la mayor responsabilidad de empezar la cooperativa y ver que salga adelante. Este grupo es el motor que mantiene funcionando a la cooperativa nueva y ayuda a darle forma durante la etapa de puesta en marcha. Con una planificación cuidadosa, trabajo a fondo y paciencia se crean cimientos fuertes para mejorar la probabilidades de éxito de la cooperativa.

Resumen de las etapas de la organización

Los pasos enumerados a continuación se explican en más detalle en las páginas siguientes. Cada paso representa un punto de evaluación para determinar si vale la pena o no seguir adelante con la cooperativa.

Paso 1. Obtener información, aclarar las necesidades y reunir un núcleo de gente

Paso 2. Celebrar una reunión con los socios potenciales para discutir las necesidades y la visión del futuro. Seleccionar un Comité Ejecutivo para coordinar la organización y la investigación comercial

Paso 3. Realizar un estudio de factibilidad económica

Paso 4. Celebrar una reunión con los socios potenciales para presentar el informe de factibilidad y discutir los hallazgos.

Paso 5. Preparar un plan comercial.

Paso 6. Citar a una reunión para estudiar el plan comercial con los socios potenciales

Paso 7. Redactar los documentos jurídicos y confirmar la nómina de socios

Paso 8. Celebrar la primera reunión, donde se funda la organización y se elige una Junta de Directores

Paso 9. Llevar a cabo el plan comercial

Paso 10. Comenzar con las operaciones

1. Obtener información, aclarar las necesidades y reunir un núcleo de gente.

OBJETIVO:
Reunir información básica sobre las cooperativas de comercialización. Reunir un grupo ejecutivo, con personas que estén interesadas en una nueva cooperativa y quieran trabajar juntas en la investigación de su factibilidad.

PAUTAS:

Reunir materiales, hechos y datos.

- Reunir información acerca del tipo de negocio que les interesa, incluyendo la posible competencia que enfrenta la cooperativa.
- Reunir información sobre el funcionamiento de las cooperativas de comercialización. (Si el producto está expuesto a un mercado muy variable o volátil, cómo es el caso con algunos productos agrícolas, hay que aprender acerca de los consorcios de mercados, o "market pools" — vea el Glosario.)
- Investigar los requerimientos que afectan al negocio, como por ejemplo las leyes o reglamentos especiales que se apliquen a esa actividad.
- Examinar las alternativas de mercado para los socios y analizarlas con respecto a sus ventajas y posibles obstáculos y problemas.
- Identificar recursos que podrían estar disponibles para el grupo, incluyendo las organizaciones y las personas que podrían proporcionar ayuda para el desarrollo de la cooperativa.
- Empezar a reunir información sobre los recursos financieros disponibles al grupo.

Identificar claramente las necesidades comunes que una cooperative podría satisfacer.

- Investigar el mercado y opciones actuales para los productores. ¿Cómo están vendiendo sus productos? Investigar si se vislumbra algún cambio probable en las opciones, como por ejemplo el cierre de una fábrica.
- Hablar con los productores para determinar cuáles opciones actuales han sido satisfactorias y cuáles no. Determinar cuáles son los peores obstáculos que enfrentan para la comercialización actual.
- Usar la información ya reunida para determinar cuáles cuestiones puede resolver una cooperativa, y enfrentar en forma realista las necesidades que una cooperativa probablemente no podría satisfacer.

Identificar las personas que podrían interesarse en la cooperativa.

- Compartir información acerca del desarrollo de una cooperativa y determinar si hay interés.
- Identificar las necesidades comunes, discutirlas y determinar cómo la cooperativa podría satisfacerlas.

DECISIÓN CLAVE: ¿TIENE EL GRUPO UNA NECESIDAD COMÚN? LA FORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA ¿ES LA MEJOR MANERA DE SATISFACER ESA NECESIDAD?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Baker y Nakazawa: *Organizing for Business as a Cooperative*
National Cooperative Bank: *How to Organize a Cooperative*
Schaars: *Cooperatives, Principles and Practices*
USDA/Agricultural Cooperative Service: *How to Start a Cooperative*
USDA/Agricultural Cooperative Service (Video): *How to Start a Co-op*

EJEMPLO: BLUE DIAMOND GROWERS

Una cooperativa agrícola de comercialización

Blue Diamond Growers es una cooperativa de comercialización para los cultivadores de la almendra, basada en Sacramento, California. Esta cooperativa, que actualmente tiene 85 años de vida, procesa anualmente casi un tercio de la producción mundial de almendras. La cooperativa comercializa productos en los 50 estados y en más de 90 países. Como resultado de esta actividad, las almendras son el producto comestible de mayor exportación en California y ocupan el sexto lugar en las exportaciones de alimentos desde los Estados Unidos. Pero Blue Diamond empezó como empresa pequeña, como es el caso de muchas cooperativas.

A comienzos de este siglo, los agricultores vendían sus productos a intermediarios independientes y negociaban los precios en forma individual. Pero los cultivadores no estaban satisfechos con las reducciones de precios que imponían estos compradores independientes, y concibieron la idea de formar una organización para todo el estado. En 1910, formaron la California Almond Growers Exchange (la *Bolsa de Cultivadores de Almendra en California*). "Creemos que nosotros mismos podemos administrar nuestro negocio mejor que los demás," dijo J.P. Dargitz, el primer gerente de la cooperativa. "Nos hemos reunido sin plataforma preestablecida, sin buscar ninguna preferencia ni lugar especial, pero con el deseo sincero de darle al cultivador el control de la situación en la forma que por derecho le corresponde". Cuando la cooperativa comenzó a funcionar, tenía 230 socios-cultivadores.

Ya en 1913, la cooperativa contaba con 490 socios y manejaba aproximadamente el 60% de la cosecha de almendras del estado. En 1914, la cooperativa introdujo la marca y el logotipo de "Blue Diamond" y al año siguiente construyó su primera fábrica descorticadora en Sacramento. Esta fábrica nueva creó la primera máquina de descorticado automático, permitiendo la venta de almendras descorticadas por primera vez en la historia. En 1923, la cooperativa tenía 3.000 socios.

En 1925, la cooperativa introdujo su primer programa de control de calidad, basado en un sistema de clasificación. "El método actual de manejar el producto, sin normas de clasificación, siempre resulta injusto para los socios que producen almendras de primera calidad," dijo el presidente de la cooperativa. Este sistema se ha ampliado con el tiempo y sigue siendo una característica especial de la cooperativa. La cooperativa asegura a los compradores almendras de calidad constante, y le paga a los cultivadores según la calidad del producto: de esta forma la cooperativa ha establecido una reputación mundial para sus productos, en representación de sus socios.

Actualmente la cooperativa tiene casi 5.000 socios-cultivadores y miles de empleados. Hace un siglo, California producía menos del 3% de la cosecha mundial de almendras y solamente el 25% de las almendras consumidas en los Estados Unidos. Durante la década de los 90, California producirá más del 70% de las almendras del mundo y prácticamente el 100% de las almendras consumidas en este país. Para los cultivadores de la almendra, Blue Diamond sigue logrando nuevas formas de comercializar su producto.

2. Celebrar una reunión con los socios potenciales para discutir las necesidades y la visión del futuro. Seleccionar un Comité Ejecutivo para coordinar la organización y la investigación comercial.

OBJETIVO:
Evaluar si hay suficiente interés en una cooperativa para justificar mayor investigación y planificación.

PAUTAS:

Celebrar una reunión informal con las personas que podrían estar interesadas en formar una cooperativa.

- Planear una reunión que se lleve a cabo en forma eficaz (vea la p. 13).
- Presentar los resultados de la investigación. Dirigir la discusión hacia las necesidades comunes que se han identificado.
- Dejar abundante tiempo para la discusión, para que las personas puedan hacer preguntas y expresar su punto de vista. Ser realista acerca de lo que una cooperativa puede hacer o no — especialmente en sus etapas iniciales.
- Decidir por votación si vale la pena seguir adelante.
- Conseguir dinero para el desarrollo inicial de la cooperativa.

La inversión de fondos personales o la participación en la recaudación de fondos son excelentes maneras de determinar si las personas están dedicadas de lleno a la formación de la cooperativa.

El dinero debe depositarse en una cuenta bancaria especial, colocada en cuenta de depósito en custodia, o administrado de tal forma que los socios sientan la confianza de que las finanzas de la cooperativa se manejan con seguridad y responsabilidad financiera. El dinero puede recaudarse de los socios potenciales (aplicado a cuotas de incorporación), generarse a través de actividades para generar fondos, o conseguirse a través de préstamos o fondos de desarrollo.

Se debe preparar un plan para determinar cómo usar los fondos de desarrollo no gastados si no llega a formarse la cooperativa. Las leyes estatales podrían imponer restricciones, pero las opciones podrían incluir la donación a una obra de beneficencia u organización sin fines de lucro, o la redistribución a las personas específicas que aportaron el dinero. En el caso de actividades para generar fondos, la donación podría ser la forma más prudente de usar los fondos.

Elegir un Comité Ejecutivo.

El Comité Ejecutivo será responsable de la dirección de la nueva cooperativa hasta que ésta complete su fase de desarrollo o hasta que se elija una Junta de Directores. El comité puede hacer la investigación, en cooperación con los socios potenciales, o puede conseguir ayuda externa y servir de enlace entre los socios potenciales y los consultores contratados. El Comité Ejecutivo tiene las siguientes responsabilidades específicas:

- Encuestar a los socios potenciales
- Obtener información financiera y de mercado.
- Realizar un estudio de factibilidad.
- Mantener a los socios potenciales informados del avance del grupo.
- Coordinar futuras reuniones para los socios.
- Supervisar la preparación de un plan comercial completo.

DECISIÓN CLAVE: ¿HAY INTERÉS SUFICIENTE EN FORMAR UNA COOPERATIVA?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Center for Cooperatives: *Starting an Agricultural Marketing Cooperative*
Gray y Lang: *Starting a Cooperative for Hardwoods and Special Forest Products*
USDA/Agricultural Cooperative Service: *The Cooperative Approach to Crafts*

EJEMPLO: PAUTAS PARA LLEVAR A CABO UNA REUNIÓN EFICAZ

Características Generales de una Reunión Eficaz

- Buena facilitación de palabra
- Buen entendimiento general de los objetivos
- Extensa participación por parte de los asistentes

La Buena Preparación

1. Seleccionar una hora y un lugar convenientes para la mayoría de las personas.
2. Dar la información a publicidad. Enviar informes de prensa a los medios de difusión locales, dando aviso de la reunión incluyendo el nombre de la persona que sirva de contacto. Fomentar la promoción por diseminación general de la noticia. Colocar avisos en lugares estratégicos.
3. Definir claramente los objetivos de la reunión y estructurarla de acuerdo con estos objetivos. Comenzar la reunión con los asuntos más importantes.
4. Identificar de antemano a la persona que presidirá la reunión y a la persona que tomará apuntes. Si el grupo se reúne con regularidad, podría rotar el cargo de presidente de la reunión para darle a más personas la oportunidad de desarrollar estas habilidades.
5. Preparar un programa por escrito y distribuirlo o colocarlo en lugares visibles (con antelación, dentro de lo posible). Distribuir un volante que incluya los nombres y números de teléfono de las personas que puedan responder a las preguntas.
6. Organizar el tiempo prudentemente. Asegurar que los objetivos de la reunión y todos los puntos en el programa puedan discutirse dentro del tiempo presupuestado. En general, es mejor colocar un límite de dos horas a las reuniones.

   Programa tipo: (para una reunión informativa)

   Presentación de las personas

   Antecedentes e informe básico: Describir lo que es una cooperativa, cómo funciona una cooperativa de comercialización y cómo puede satisfacer las necesidades comunes.

   Discusión y decisiones:
   - ¿Cuáles son nuestras necesidades comunes? ¿Cuáles son las cosas que producimos todos y que podrían comercializarse en conjunto?
   - La idea de una cooperativa ¿tiene sentido?
   - Votación: ¿Deberíamos seguir investigando la idea de formar una cooperativa?

- Si la respuesta es afirmativa: Elegir un Comité Ejecutivo. Definir las responsabilidades del Comité Ejecutivo. Aceptar nombres propuestos. Votar.

Fijar la próxima fecha y hora de reunión

Levantar puntualmente la sesión

Usar Técnicas Óptimas para Presidir la Reunión

1. La persona que preside la reunión debe mantener la neutralidad

- El papel de la persona que preside la reunión es asegurar que el grupo cumpla con los objetivos de la reunión, en forma democrática.
- Cuando la persona que preside quiere expresar una opinión, debe distanciarse de su papel y decir algo así como, "Alejándome un momento de mi papel de presidente de la reunión, quisiera opinar que..."
- Si la persona que preside quiere dar su apoyo a cierta posición, es mejor que un voluntario tome el cargo de presidente hasta que se termine de discutir ese asunto del programa.

2. Lograr que la reunión progrese, se mantenga enfocada y dentro del tiempo fijado

- Abrir la sesión a la hora citada. Repasar el programa y los objetivos de la reunión. Pedir que los participantes se presenten.
- Introducir cada tema del programa y llamar a cada persona que tenga que hacer una presentación.
- Asegurar que la discusión no se quede empantanada en un solo tema. Si la discusión se aleja del tema, recordar al grupo del tema descrito en el programa y del objetivo de la discusión. Si el grupo no tiene información suficiente, cortar la discusión y aclarar cómo se procederá para asegurar que el grupo pueda tomar una decisión en una reunión futura.
- Administrar las votaciones necesarias. Antes de la votación, enunciar la moción o propuesta claramente. Si el resultado de la votación es estrecho, pedirle a otra persona que verifique la votación por recuento de los votos o de las manos alzadas.
- Terminar la reunión a la hora correspondiente y sobre una nota positiva. Recordar a los participantes cuáles acciones y decisiones se tomaron. Pedir que los participantes evalúen la reunión. Lass reuniones mejorarán aun con sugerencias sencillas acerca de lo que podría mejorarse y lo que estuvo bien. Para terminar, confirmar las acciones de seguimiento necesarias y anunciar la fecha, hora y lugar de la próxima reunión.

3. Lograr que las personas opinen libremente

- Mantener la discusión centrada en el tema pero fomentar la participación.
- Pedir que las personas expresen sus propias ideas y en forma específica. No permitir comentarios como, "Algunas personas parecen creer que..." o "Lo que se está tratando de decir es..."
- Fomentar la expresión de diversos puntos de vista.
- Señalar cuando existe un desacuerdo. Cuando las diferencias de opinión se hacen notar en forma directa, pueden producirse resultados creativos.

4. Ayudar a todos para que participen

- Asegurar que todos tengan la oportunidad de hablar y que no haya una o dos persona que monopolicen la discusión. Solicite la participación de aquellos que tienden a permanecer callados.

- Fomentar una discusión franca que permita desacuerdos, pero sin tolerar el ataque a las personas.
- Si el programa demora más de lo presupuestado, decidir en forma de grupo cómo se debe proceder. Se podría prolongar la reunión o algunos temas podrían postergarse para la próxima reunión.

5. Resolver los problemas presentados por conducta revoltosa

A. Técnicas de prevención

- Lograr un acuerdo general sobre el programa antes de la reunión.
- Establecer las reglas básicas, con la participación del grupo, al comienzo de la reunión. Por ejemplo: se prohiben las interrupciones, hay que dejar que todos participen, las intervenciones deben ser breves, etc. Estas reglas básicas deben repetirse al comienzo de todas las reuniones subsiguientes.
- Si hay un problema persistente con ciertas personas, pedirle a todos los participantes que indiquen cuál es el comportamiento causante de la distracción.

B. Técnicas para resolver los problemas de conducta

- Si los comentarios de la persona están fuera de contexto, repetir los objetivos de la reunión. Por ejemplo, "Ese es un comentario interesante, pero hemos acordado que hoy vamos a hablar de..."
- Si hay alguien que esté dominando la discusión, explicar la importancia de la participación de todo el grupo y pedir a los demás que hagan comentarios.
- Tomar descansos breves para disipar la tensión.
- Formar comités pequeños para resolver problemas o asuntos específicos, en vez de ocupar el tiempo valioso de todo el grupo.

—Adaptado de "Facilitating Meetings" (Conducción de reuniones), por Gayle Haberman.

3. Realizar un estudio de factibilidad económica.

OBJETIVO:

A través de la determinación de factores importantes, tales como mercados y volumen de negocios, número potencial de socios, instalaciones necesarias, costos de operación, capitalización y opciones para el financiamiento, evaluar si es probable que la cooperativa que se propone tenga éxito y sea ventajosa para sus socios.

PAUTAS:

Dividir las tareas y asignarlas a individuos o comités. Debe hacerse todo lo posible para asegurar que los datos se reúnan y utilicen para hacer pronósticos realistas.

Encuestar a los socios potenciales.

Es importante que la encuesta sea completa, confidencial y exacta, porque la forma de organizar la cooperativa depende en forma crucial de los resultados de la encuesta.

- Determinar qué información se necesita de los socios potenciales y preparar una lista de preguntas. Las encuestas se pueden hacer por teléfono, personalmente en una entrevista o mediante un cuestionario que se distribuye.
- Comunicarse con todas las personas interesadas en la cooperativa. La encuesta debe incluir preguntas sobre: qué es lo que producen, cuánto producen, cuánto comercializarían a través de la cooperativa, cuáles son sus necesidades generales, y qué quisieran lograr a través de la cooperativa. Determinar si los socios potenciales planean hacer la comercialización de todos sus productos a través de la cooperativa o si también esperan hacer sus ventas y comercialización a través de otros intermediarios.
- Identificar las necesidades comunes y cuánto puede contribuir cada socio al volumen de negocios de la cooperativa.

Realizar la investigación del mercado y su análisis.

Esta investigación puede variar levemente según el producto que se comercialice, pero generalmente esta investigación debería identificar el área específica de actividad dentro del mercado potencial para la cooperativa, identificar los mercados potenciales en general, y definir aspectos técnicos de la operación como por ejemplo el método de distribución.

- Hablar con personas claves en cooperativas parecidas en su estado y visitar las cooperativas cercanas.
- Averiguar acerca de negocios semejantes que no sean cooperativas y preguntar cómo funcionan.
- Preparar una lista de artículos que es indispensable adquirir o conseguir (por ejemplo, licencias comerciales, equipos claves) y sus costos aproximados.
- Investigar e identificar posibles fuentes de financiamiento: capital de los socios además de préstamos y becas. Investigar fuentes alternativas de financiamiento tales como el financiamiento especial para la puesta en marcha del negocio, fondos de desarrollo económico para crear empleos y revitalizar la zona, y préstamos de los socios.
- Conseguir ayuda de expertos y consultores externos que tengan experiencia en la puesta en marcha de nuevas empresas y nuevas cooperativas. Para ubicar posibles recursos y expertos, consulte con su centro local de desarrollo cooperativo, USDA (Departamento de Agricultura de EE.UU.), las universidades locales, oficina de extensión del condado, agencias de desarrollo económico, cámara de comercio y otros grupos semejantes.

Preparar las proyecciones financieras.

- Reunir la información obtenida. Para preparar una lista de los temas específicos a incluir en el estudio de factibilidad, consulte la página siguiente.
- Los expertos y consultores externos serán de gran valor para preparar esta información.

DECISIÓN CLAVE: ¿ES SUFICIENTE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LOS SOCIOS? LAS PROYECCIONES FINANCIERAS INICIALES. ¿APOYAN LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
National Society of Accountants for Cooperatives: *NSAC Resource Guide*
Rasmussen: *Financial Management in Co-operative Enterprises*

EJEMPLO: ELEMENTOS CLAVES DE UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Objetivo de la cooperativa

- Identificar las necesidades comunes
- Establecer los servicios que la cooperativa proporcionará a sus socios
- Definir los tipos de productos que comercializará la cooperativa

Potencial comercial

- Determinar el mercado para los productos
- Usar los datos de la encuesta a los socios potenciales para determinar el número probable de socios y la oferta de productos para la comercialización.
- Identificar el envío o transporte, incluyendo costos, que serán necesarios para que los productos de la cooperativa lleguen a sus clientes.
- Averiguar cuál será la competencia que enfrentará la cooperativa.

Definir las condiciones de funcionamiento

- Determinar un método para garantizar que los socios mantendrán un aporte previsible de productos o servicios a comercializar.
- Definir el trabajo y los costos necesarios para la operación de la cooperativa.
- Determinar los costos totales de los equipos, instalaciones y empleados necesarios. Será necesario comparar estos costos con los beneficios económicos potenciales que recibirán los socios de la cooperativa.

Finanzas y justificación financiera

- Identificar los costos de la puesta en marcha.
- Estimar la magnitud del financiamiento inicial potencial proveniente de los socios y otras fuentes.
- Establecer la cantidad total aproximada que tendrán que aportar los socios al capital base de la cooperativa y determinar cómo se recaudará.

Necesidades para la puesta en marcha

- Tomar en cuenta el tiempo dedicado a la organización e investigación, la disponibilidad de instalaciones, los ciclos de producción estacional, reclutamiento de personal de gerencia y otros factores relevantes, para determinar una fecha realista para estrenar la cooperativa.
- Determinar los costos generales de la puesta en marcha, en forma aproximada, incluyendo la disponibilidad y el costo de las instalaciones.

4. Celebrar una reunión con los socios potenciales para presentar el informe de factibilidad y discutir los hallazgos.

OBJETIVO:
Utilizar los resultados del estudio de factibilidad y la reacción de los socios potenciales para determinar si la cooperativa tiene sentido económico y práctico, y evaluar si existe compromiso por parte de los socios en favor de la formación de la cooperativa.

PAUTAS:
(Podría ser necesario celebrar dos reuniones para cubrir el informe completo.)

Dar publicidad a la reunión.

- Avisar a los que previamente han participado en reuniones o han expresado un interés en la cooperativa, mediante notificaciones por correo, teléfono o carteles. Pedirles que traigan otros socios potenciales.
- Anunciar la reunión a través de anuncios de servicio público, calendarios de la comunidad (por medio de la radio, estación de televisión y periódico locales) y revistas del rubro.
- Estar consciente de que en algunas situaciones de comercialización, la competencia o los agentes de comercialización existentes podrían tratar de impedir los esfuerzos de organización de la cooperativa.

Preparar materiales escritos para la aprobación de los socios.

- Preparar un programa escrito para la reunión y copias del resumen preparado por el Comité Ejecutivo sobre los hallazgos del estudio de factibilidad y recomendaciones a los socios potenciales, y distribuir estos materiales a los participantes en la reunión.

Estudiar detalladament los hallazgos de factibilidad.

- Discutir la idea comercial, sus mercados, y el financiamiento necesario para la puesta en marcha y las operaciones resultantes. Recalcar la importancia de la dedicación de los socios a la comercialización de los productos a través de la cooperativa, para asegurar un aporte suficiente y previsible de productos a comercializar.
- Fomentar una discusión a fondo por todos los participantes.
- Considerar las operaciones cotidianas, necesidades directivas y el número estimado de empleados necesarios (si viene al caso).

Después de una discusión adecuada, hacer la votación entre los socios potenciales en la reunión para decidir si se va a proceder o no con la cooperativa.

- Si los socios votan a favor de la incorporación de la cooperativa, la resolución debe aclarar que el Comité Ejecutivo tiene la responsabilidad de preparar los documentos jurídicos pertinentes a la cooperativa.
- Los socios también pueden pedir que se haga más investigación, o que se modifique el informe del Comité Ejecutivo.

DECISIÓN CLAVE: ¿EXISTE COMPROMISO POR PARTE DE LOS SOCIOS EN FAVOR DEL PLAN PARA ESTABLECER UNA COOPERATIVA?

5. Preparar un plan comercial.

OBJETIVO:
Definir cómo se va a estructurar y financiar la cooperativa.

PAUTAS:
Se necesita un plan comercial detallado y completo, para finalizar los hallazgos del estudio de factibilidad, así como para determinar las operaciones y los costos y beneficios continuos de la cooperativa. Un plan comercial, además de ser un documento de trabajo clave para la cooperativa, constituye un requisito para la mayoría de las solicitudes de préstamo o subsidio.

Importancia del plan comercial.

- El plan comercial identifica y define cada faceta del negocio y de las operaciones potenciales de la cooperativa. Incluye la identificación de las personas involucradas, las obligaciones de los socios, la identificación de los clientes, información acerca de cómo se enterarán los clientes acerca de los productos de la cooperativa y cómo les llegarán los productos, una explicación del origen del dinero, y los costos de operación (vea la p. 20).
- La disciplina que impone la documentación de las ideas y suposiciones (pronósticos de cifras financieras y de operación), y la incorporación de todos estos elementos en un plan completo es de gran valor para todo negocio nuevo. El plan cambiará con el tiempo, a medida que se adapta al ambiente cambiante de los negocios.
- El Comité Ejecutivo debe estar íntimamente involucrado en el desarrollo del plan comercial, pero es esencial obtener la ayuda de consultores y otras personas experimentadas en la preparación de planes comerciales y en la puesta en marcha de nuevos negocios, para poder asegurar un plan exacto, objetivo y útil.

DECISIÓN CLAVE: LOS BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS Y LA VIABILIDAD DE LA COOPERATIVA A CORTO Y A LARGO PLAZO. ¿ESTÁN EXPLICADOS Y CORROBORADOS POR EL PLAN COMERCIAL?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Sargent: *Your Business Plan*
Swanson y Myers: *Business Planning for Cooperatives*

EJEMPLO: UN PLAN COMERCIAL BÁSICO

Indice de materias

1. Introducción y resumen:

Nombre, dirección y teléfono del negocio; nombres (y teléfonos) del personal clave (gerencia y Junta de Directorio o Comité Ejecutivo); resumen de los hallazgos del plan comercial.

2. Descripción del negocio:

- Declaración del objetivo de la cooperativa; definición de los socios; resumen de su forma jurídica; bienes y/o servicios que proporcionará la cooperativa.
- Visión general de la industria; situación actual y porvenir de la industria; productos y avances nuevos; tendencias que afectan a la industria.
- Descripción del producto; características únicas del producto; estado de elaboración del producto.
- Estrategias utilizadas por la cooperativa para asegurar un aporte previsible de productos.

3. Investigación de mercado y plan:

- Clientes potenciales y tamaño y tendencias del mercado; análisis de la competencia; ventas estimadas y tajada de mercado pronosticada.
- Estrategia general de comercialización: control de calidad; precios; tácticas de venta; políticas de servicio y garantía; publicidad y planes de promoción.

4. Plan de administración y desarrollo:

- Gerentes y dueños; Junta de Directorio; personal clave y organigrama del personal en la organización; necesidades de capacitación; servicios profesionales de apoyo; personal necesario y costos relacionados.
- Desarrollo de la organización: pasos en el desarrollo del negocio; obstáculos y riesgos; programa cronológico del desarrollo; proyección de costos.

5. Plan técnico y de operaciones:

Plan general de operaciones; niveles de producción necesarios para lograr la rentabilidad; ubicación, descripción y capacidad de las instalaciones; necesidades de equipo; fuerza laboral; análisis de riesgos críticos.

6. Plan financiero:

- Proyecciones de ganancias y pérdidas; flujo de dinero y estado de cuentas; análisis de rentabilidad; recursos de financiamiento; justificaciones de estas proyecciones.
- Presentación de planes financieros alternativos para cubrir tres posibles situaciones: la mejor, la peor, y la anticipada.

7. Beneficios para la comunidad:

Económicos; desarrollo humano; desarrollo de la comunidad.

8. Documentación de apoyo:

Curriculum vitae del grupo de liderazgo; cartas de referencia; copias de los convenios de participación (borradores que luego están sujetos a la aprobación de los socios); etc.

6. Citar a una reunión para estudiar el plan comercial con los socios potenciales.

OBJETIVO:
Evaluar el plan comercial, corregirlo y luego aprobarlo o rechazarlo.

PAUTAS:

Preparar la reunión y enfatizar la importancia de asistir a ella.

- El Comité Ejecutivo debe preparar un informe (o supervisar su preparación) que resuma los hallazgos de la investigación del plan comercial, y distribuirlo a los socios potenciales antes de la reunión.
- Terminar el informe con la recomendación del comité acerca de si se va a seguir adelante con la cooperativa o no.

Compartir los resultados del plan comercial con los socios potenciales.

- Revisar todos los aspectos del plan comercial.
- Discutir lo propuesto para la organización comercial, estructura de gerencia, estructura de autoridad, necesidades financieras, y determinación de los propietarios del capital.
- Discutir cuidadosamente las recomendaciones del Comité Ejecutivo.

Iniciar la recaudación de fondos.

- Solicitar a los socios potenciales un compromiso financiero específico. Este proceso tiene dos finalidades: elimina a las personas que no están dedicadas a la formación de la cooperativa, y genera fondos esenciales para los documentos que se bosquejan en el próximo paso.
- Preparar documentos para pedir préstamos o subsidios, según corresponda.

DECISIÓN CLAVE: ¿DEBE CONTINUAR EL GRUPO CON LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA?

7. Redactar los documentos jurídicos y confirmar los socios.

OBJETIVO:
Aclarar los detalles de organización, preparar los documentos jurídicos necesarios y conseguir el compromiso escrito y financiero de los socios.

PAUTAS:
Para completar este paso, pedir el asesoramiento de un abogado con experiencia en cooperativas.

Seleccionar un nombre.
Para que la cooperativa pueda incorporarse y actuar en negocios, tiene que tener un nombre. Si se incluye la palabra "cooperativa" en el nombre, se les recuerda a los socios y al público que se trata de una empresa que pertenece a los productores (en algunos estados las únicas organizaciones que legalmente pueden usar el nombre cooperativa son las que están jurídicamente incorporadas como cooperativa).

Preparar los estatutos, escritura de constitución, y acuerdos de asociación.

- Los estatutos proporcionan el marco jurídico para la operación de la cooperativa, incluyendo temas relativos a los socios, acciones, reuniones con los socios, votación, directores y funcionarios, y la forma de cambiar los estatutos. La escritura de constitución es el documento jurídico que establece la existencia de la empresa. El convenio para los socios especifica los derechos y las obligaciones de los socios.
- Los socios potenciales y un abogado con experiencia en cooperativas deben aprobar la escritura de constitución, estatutos y convenios con los socios. Los socios tienen que aprobar los documentos durante la reunión de incorporación.
- Hay que distribuir copias de cada documento aprobado a cada socio potencial, como preparación para la reunión de incorporación.

Incorporación del negocio.
Se recomienda incorporar el negocio porque limita la responsabilidad legal de cada socio, proporciona una entidad jurídica para las transacciones comerciales, y permite hacer cumplir los estatutos y convenios con los socios.

- La escritura de incorporación y los estatutos generalmente se registran en la oficina del Secretario de Estado, pero los reglamentos específicos varían de un estado a otro.

Confirmar que existe compromiso por parte de los socios.

- Pedir que los socios interesados firmen el acuerdo de asociación aprobado. Técnicamente este documento no es válido generalmente hasta después de la reunión de incorporación. Al firmar el acuerdo, el socio nuevo se compromete a pertenecer a la cooperativa, a utilizarla y a aportar una cantidad especificada de capital inicial bajo condiciones y plazos especificados.
- La cooperativa generalmente necesita continuamente reclutar nuevos socios y comunicarse con las personas que todavía tienen dudas acerca de su participación en la cooperativa.

DECISIÓN CLAVE: ¿EXISTE COMPROMISO POR PARTE DE LOS SOCIOS EN FAVOR DE LA COOPERATIVA?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Baldwin: *Co-op Incorporation Sourcebook*
National Cooperative Bank: *Draft Articles and Bylaws*

EJEMPLO: MODELO DE UN ACUERDO DE ASOCIACIÓN

En mi calidad de socio productor de __*(nombre de la cooperativa)*__, me comprometo a:

1. Ceñirme a la escritura de incorporación, estatutos, reglas y reglamentos de la cooperativa, ahora y como sean enmendados.
2. Acordar la entrega de todos mis productos aprobados en primer instancia a la cooperativa, antes de ofrecerlos en ningún otro mercado.
3. Cumplir con la estructura de precios de la asociación de manera que en el caso de producir más artículos (o volumen de artículos) de lo que pueda vender la asociación, podré vender en otro mercado pero a un precio que no sea inferior al de la cooperativa. Si vendo a una persona individual, debo vender a precio minorista.
4. Nombrar a la asociación como agente para vender todos los productos contratados y aprobados por el Comité de Normas o el gerente de control de calidad. Después de la aprobación, será inspeccionada la calidad de todos los productos recibidos por la cooperativa. Aceptaré la devolución de productos de calidad insuficiente.
5. Entregar dichos productos en el momento y a los lugares que indique la cooperativa o su representante.
6. Avisar a la cooperativa si hay un gravamen sobre los productos entregados.
7. Proporcionar a la cooperativa solamente los productos designados y contratados por la cooperativa.
8. Pagar a la cooperativa una multa sobre los productos que no se entreguen de acuerdo con lo convenido en este contrato. La multa sería igual a la pérdida de utilidad bruta por la cooperativa debida a los productos invendibles, más los honorarios de abogados que correspondan al cobro de esta multa.
9. Proporcionar a la cooperativa una descripción (información sobre el producto, diseños, patrones, listas de ingredientes) correspondiente a los productos aprobados.
10. Ayudar a la cooperativa en la capacitación de otros socios para satisfacer las necesidades de mercado, según sea posible y práctico.

Mediante el presente documento convengo en entregar los siguientes artículos, para ser comercializados al por mayor y/o al detalle, a discreción de la cooperativa:

cantidad	**artículo**	**precio**

La cooperativa acuerda:

1. Aceptar a los productores como socios cuando sus productos sean aprobados por el Comité de Normas o el gerente de control de calidad.
2. Actuar como agente del socio-productor para la comercialización de productos, de acuerdo con lo dispuesto en este convenio.
3. Comercializar los productos de los socios en una forma considerada más ventajosa para los socios.

4. Responder al socio de acuerdo con este convenio, con respecto a todas las cantidades percibidas por la venta de dichos productos.

_____
(nombre y dirección del productor) *(fecha)*

_____
(Nº de seguro social, teléfono, etc., del productor) *(cantidad pagada)*

Aceptado por _____
(firma del representante autorizado) *(fecha)*

de parte de _____
(nombre de la cooperativa) *(dirección, etc.)*

8. Celebrar la primera reunión donde se funda la organización y se eglise una Junta de Directores.

OBJETIVO:
Formalmente dar comienzo a la cooperativa y aceptar sus artículos y estatutos.

PAUTAS:

Revisar el papel y las responsabilidades de los socios.

Los socios administran su cooperativa a través de la elección de la Junta de Directores que representa a la cooperativa. La Junta contrata y supervisa la administración; los gerentes son responsables ante la Junta; la Junta es responsable ante los socios. De esta manera, los socios ejercen su autoridad como propietarios y controlan su cooperativa.

Aprobar los estatutos.

- Como es el caso para cualquier reunión de la Junta de Directores, lo que transcurre en la reunión debe constar en las actas.
- Revisar los estatutos y discutirlos. Si fuera necesario, enmendar los estatutos, con la precaución de que podría cuestionarse la legalidad de la enmienda cuando sea revisada por los abogados.
- Pedir una moción y votación para aprobar o adoptar los estatutos por voto mayoritario de los socios de la cooperativa.

Elegir la Junta de Directores.

- Celebrar una elección para elegir la primera Junta de Directores de la cooperativa.

Compartir la información con los socios.

- Presentar los acontecimientos recientes a los socios. Discutir cuáles son los papeles y responsabilidades de los socios, la Junta y la gerencia.
- Discutir o anunciar los planes para mantener una comunicación continua con los socios.

Citar a una primera reunión de la Junta.

La Junta de Directores debe celebrar su primera reunión poco después de la reunión fundadora de la organización. Durante la reunión, debe tratarse lo siguiente:

- Elección de ejecutivos: Presidente, vicepresidente, tesorero de la Junta, además de otros funcionarios definidos en los estatutos.
- Aceptar la solicitud y/o convenio de asociación.
- Definir los papeles y responsabilidades de la Junta y gerencia, y determinar cómo se van a cumplir (por ejemplo, preparar descripciones de los cargos, planes de acción, o tareas asignadas).
- Seleccionar un banco o institución financiera y hacer los trámites para llevar los libros y manejar las finanzas de la cooperativa.
- Consultar el plan comercial y tratar todos los asuntos necesarios para iniciar las operaciones, incluyendo la contratación de la gerencia de la cooperativa.

DECISIÓN CLAVE: ¿SE APROBARÁN LOS ESTATUTOS? ¿QUIÉNES ESTARÁN EN LA JUNTA DE DIRECTORES?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Chapman y Holland: *The Contemporary Director*
Garoyan y Mohn: *The Board of Directors of Cooperatives*
USDA/Agricultural Cooperative Service: *Organizing and Conducting Cooperatives' Annual Meetings*

EJEMPLO: RESPONSABILIDADES BÁSICAS DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE LA COOPERATIVA

La Junta de Directores es responsable de las acciones de la sociedad y de asegurar que la sociedad cumpla con los reglamentos. La responsabilidad primordial de una Junta es asegurar la protección de los intereses de la sociedad (la cooperativa) y sus propietarios (los socios).

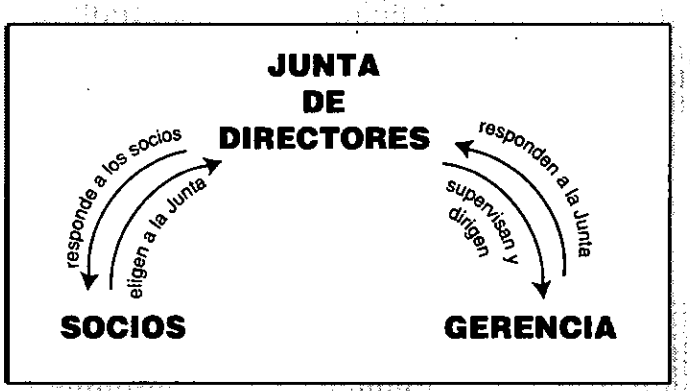
La norma legal fundamental para los directores es actuar "de buena fe, de la forma en que razonablemente crea ser conveniente a los intereses de la sociedad y con la cautela que tendría toda persona prudente en una situación semejante y bajo circunstancias similares". Todos los directores tienen la responsabilidad de satisfacer esta norma.

Las juntas se reúnen con regularidad establecida: por ejemplo, se pueden reunir en forma mensual, cada dos meses o cada trimestre. Los funcionarios (presidente, vicepresidente, secretario y tesorero) típicamente son seleccionados para organizar el trabajo y ayudar en las operaciones internas de la Junta. Para que una Junta sea eficaz, sus socios deben conseguir capacitación y ayuda lo antes posible, y participar en capacitación y programas educacionales continuos para que puedan entender sus responsabilidades y cumplirlas eficazmente.

Tres responsabilidades primarias de la Junta:

1. Actuar de fideicomisários en representación de los socios. Las Juntas hacen esto mediante un control cuidadoso de la situación financiera de la cooperativa, la contratación de auditores para revisar los registros financieros, la presentación con regularidad de informes a los socios sobre la situación de la cooperativa, y la fiscalización de la cooperativa para que cumpla con sus propios estatutos, políticas y los reglamentos apropiados.
2. Asegurar una buena administración de la cooperativa. Las Juntas tienen la responsabilidad de contratar y supervisar a los gerentes de la cooperativa. Cumplen con esta tarea mediante la revisión de informes administrativos y el control de indicadores claves (tales como el movimiento del inventario, tendencias de ventas y otros indicadores financieros) y la evaluación del desempeño de la gerencia.
3. Fijar metas a largo plazo y asegurar la planificación para el futuro de la cooperativa. Para hacerlo, las Juntas participan en discusiones de planificación estratégica, aprueban planes anuales a largo plazo, y establecen metas de rendimiento.

Una nota especial sobre la importancia de definirclaramente el papel de la Junta y de los gerentes



La Junta de Directores y la gerencia tienen un papel fundamental para el éxito de la organización. La Junta es responsable ante los socios. Los gerentes o administradores están contratados por la Junta y son responsables ante la Junta. Los gerentes están a cargo de las operaciones diarias de la cooperativa. La Junta no participa en la administración de las gestiones cotidianas.

9. Llevar a cabo el plan comercial.

OBJETIVO:
Preparar la puesta en marcha de las operaciones de la cooperativa.

PAUTAS:

Conseguir financiamiento y finalizar los convenios con todas las fuentes: Socios, subsidios, préstamos, adquisiciones y alquileres.

Conseguir las instalaciones y las licencias y permisos necesarios.

Contratar un gerente o administrador.
La Junta de Directores o un comité especial tienen la responsabilidad de contratar a un gerente.

- Identificar las calificaciones que el gerente deberá poseer.
- Preparar una descripción de trabajo que claramente especifique sus responsabilidades (vea la p. 26). Especificar las metas que el gerente debe lograr durante el primer año.
- Realizar una campaña publicitaria lo más amplia posible. Muchas revistas del rubro exigen mucha antelación para colocar los avisos. Los periódicos locales y las oficinas de empleo generalmente pueden colocar avisos muy rápidamente. Según la capacitación y experiencia que se necesite, podría considerarse la contratación de una compañía de empleo. Para dar publicidad al cargo, hay que usar todos los contactos locales posibles: agencias locales de desarrollo económico, la cámara de comercio, empresarios, cooperativas locales, etc.
- Revisar las solicitudes cuidadosamente. Verificar las referencias y experiencia de trabajo.
- Al buscar posibles gerentes de la cooperativa, vale la pena considerar los gerentes con experiencia en la puesta en marcha de una cooperativa. El gerente ideal para poner en marcha la empresa podría no ser la persona ideal para administrar el funcionamiento a largo plazo de la cooperativa. La puesta en marcha de un negocio nuevo exige talentos especiales.
- Las responsabilidades iniciales de la gerencia incluyen la creación de una buena comunicación con los socios, para crear confianza y mejorar el apoyo; la investigación de instalaciones y equipos; la dedicación a los proyectos de comercialización o ventas; y la realización de todas las gestiones para poner en marcha las operaciones de la cooperativa.

DECISIÓN CLAVE: ¿ESTÁ LISTA LA COOPERATIVA PARA EMPEZAR A FUNCIONAR?

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Henehan y Anderson: *Decision Making in Membership Organization*

EJEMPLO: MODELO DE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

Responsable ante:

El gerente general está contratado y supervisado por la Junta de Directores de la cooperativa. El gerente general cumple con sus funciones, a discreción de la Junta.

Responsabilidad general:

Establecer y supervisar la administración de los asuntos de la cooperativa, con el fin de cumplir con las metas y objetivos establecidos por la Junta de Directores. Contratar y supervisar otros empleados, según sea necesario.

Responsabilidades específicas:

Relación con la Junta

- Preparar informes claros y puntuales para la Junta. Resolver los asuntos y preocupaciones de la Junta en forma eficaz y puntual.
- Mantener informados a los directores acerca de asuntos importantes, entre una reunión y otra.
- Trabajar con la Junta para preparar y asegurar que las reuniones de la Junta que sean productivas y eficaces. Preparar propuestas para la consideración de la Junta.

Finanzas

- Asegurar que existan los registros financieros y controles internos para la preparación de estados financieros exactos y oportunos. Preparar estados financieros para presentarlos a la Junta.
- Asegurar que los bienes de la cooperativa estén apropiadamente protegidos contra pérdida.
- Coordinar la preparación de todos los presupuestos y proyecciones financieras.
- Supervisar el análisis financiero a fondo y abordar los problemas financieros sin demora.
- Iniciar la planificación financiera, uso del patrimonio social, necesidades financieras, rentabilidad futura, etc.

Comercialización

- Preparar planes amplios de comercialización para crear estabilidad a corto y a largo plazo.
- Asegurar que la cooperativa sea presentada apropiadamente a los clientes y al público.
- Vigilar y mejorar los servicios a los clientes y a los socios.
- Efectuar un análisis periódico de la competencia y del mercado potencial de la cooperativa.
- Representar a la cooperativa en asociaciones del rubro y de negocios locales.

Operaciones

- Organizar eficazmente el funcionamiento de la cooperativa para aumentar su rentabilidad al máximo.
- Identificar y abordar los problemas de operación.
- Planificar las necesidades continuas de la cooperativa, incluyendo la tecnología, instalaciones y equipo.

- Asegurar el cumplimiento con todas las leyes aplicables, sean federales, estatales o locales.
- Mantener una seguridad adecuada de las instalaciones y mantener una póliza de seguro para el negocio.

Recursos humanos

- Establecer y asegurar que existen eficaces políticas y procedimientos para el personal, y que apoyen los valores de la cooperativa.
- Contratar, evaluar y establecer la compensación del personal.
- Asegurar que existen sistemas adecuados de capacitación, evaluación, seguridad y personal.
- Vigilar los "indicadores claves" del personal y planificar el mejoramiento cuando corresponda.

Relaciones con los socios

- Establecer los sistemas y procedimientos para asegurar que los socios de la cooperativa se mantengan informados acerca de la situación, necesidades y actividades de la cooperativa.
- Asegurar que con regularidad se determinen y satisfagan las necesidades de los socios.
- Establecer normas de control de calidad y procedimientos para hacerlas cumplir. Comunicar estas normas y procedimientos claramente a los socios.

10. Comenzar con las operaciones.

PAUTAS:

Una vez que esté constituida la cooperativa o se hayan aprobado los estatutos, está lista para empezar a funcionar. En cuanto se contrate al personal de gerencia y a los empleados, la primera tarea es comenzar a llevar a cabo el plan comercial de la cooperativa. Además de los asuntos operativos, la gerencia debe hacerse responsable de las siguientes actividades:

Crear el reconocimiento de la cooperativa en la comunidad.

- Celebrar un Gran Estreno con una venta o algún otro acto conmemorativo especial.
- Dar a publicidad los logros iniciales de la cooperativa para ayudar a crear una imagen positiva de la cooperativa dentro de la comunidad.

Establecer y mantener comunicaciones continuas con los socios. Los socios son de importancia crucial para el éxito comercial.

- La cooperativa debe mantener un contacto estrecho con los socios y la Junta de Directores, especialmente si se tarda en poner en marcha las operaciones. A medida que la cooperativa comience a lograr las ventas, debe mantener a los socios al tanto de los avances.
- Elaborar un plan para reclutar y seleccionar nuevos socios.
- Realizar una encuesta periódica a los socios para determinar si la cooperativa está satisfaciendo las necesidades.

Celebrar una sesión o retiro de planificación.

Una vez comenzadas las operaciones y en cuanto exista cierta trayectoria de funcionamiento (en unos seis a nueve meses), debe celebrarse una sesión o retiro de planificación intensa, para que los gerentes y la Junta discutan acerca del progreso de la empresa y de lo que correspondería hacer ahora. Establecer metas a corto y a largo plazo (de 1 año y de 5 años) para la cooperativa. Para asegurar el éxito continuado de la cooperativa, hay que vigilar constantemente las cuestiones básicas del negocio y mantenerse en contacto con los socios.

- Revisar la lista de "claves del éxito" y crear estrategias para fortalecer las operaciones de la cooperativa en estas áreas.
- Integrar la capacitación continua para la Junta y los gerentes de la cooperativa. La educación continua es de importancia crítica para mantener a los socios y a los líderes de cooperativa "a punto".

Para obtener información más detallada: (la cita completa aparece en la Bibliografía)
Baldwin: *A Legal Guide to Co-op Administration*

CLAVES DEL ÉXITO

Cada cooperativa tiene aspectos únicos y se enfrenta con problemas diferentes durante la puesta en marcha. Sin embargo, hay áreas comunes que son de importancia crítica para el éxito futuro de la cooperativa. Las principales razones del fracaso de las nuevas empresas, incluyendo las cooperativas, son:

- Financiamiento insuficiente
- Falta de capacitación empresarial.

Si se presta atención cuidadosa a estas áreas, se pueden evitar muchos de los problemas que causan la clausura de la mayoría de las empresas nuevas. A continuación se muestran las áreas claves para asegurar el éxito de un nuevo negocio cooperativo.

1 Finalidad y enfoque claramente definidos

Si no saben adónde se dirigen, cualquier parte da lo mismo.

Una cooperativa nueva debe formarse para lograr objetivos específicos con respecto a las necesidades de los socios, que estén claramente identificados y aceptados por sus socios. Cuando todos los participantes entienden la finalidad de la cooperativa, resulta mucho más fácil definir el camino (el plan comercial) y lograr esos objetivos.

Al principio, los objetivos primarios deben lograrse con un enfoque específico, tal vez manejando sólo unos pocos productos o servicios. Esto le da a la cooperativa la oportunidad de probar el mercado y reunir información más detallada que promoverá el crecimiento, estabilidad y éxito.

2. Plan comercial completo y detallado

El plan comercial es un mapa que indica hacia adónde se dirige la cooperativa y cómo va a llegar.

Un plan comercial es una visión conservadora del futuro. La finalidad del plan comercial es reducir al mínimo el riesgo asociado con una empresa nueva y aumentar al máximo las posibilidades del éxito, a través de la investigación y la planificación.

La exactitud y envergadura del plan comercial deben ser suficientes para justificar que las personas no duden en invertir grandes cantidades de su propio dinero. Si los socios no tienen la confianza suficiente en el plan como para invertir su propio dinero, el banco tampoco estará dispuesto a invertir.

3. Sólidas prácticas comerciales

Si usted no sabe manejar su propia empresa, se lo pasarán a llevar (BC Forbes: Forbes, abril 1, 1974).

Las sólidas prácticas comerciales crean una base firme desde la cual se puede trabajar. Si desde un principio se llevan bien los libros y la contabilidad, se evitan los grandes problemas financieros más adelante.

4. Financiamiento adecuado

El éxito depende más del sentido común que de la genialidad. (An Wang: Boston Magazine, 1986).

Se exigen fondos iniciales para efectuar los estudios de factibilidad, la investigación y preparación del plan comercial, pagar los honorarios de abogados y contadores, y cubrir la fase inicial de operación inicial de la cooperativa, hasta que las ventas de productos produzcan el dinero necesario para el funcionamiento de la empresa.

Los socios son la fuente inicial clave del financiamiento de la cooperativa. Este dinero se recauda a través de la venta de acciones o certificados de propiedad de la cooperativa. Los fondos reunidos de los socios deberían proporcionar una garantía suficiente para pedir financiamiento adicional de bancos o otras instituciones de préstamos.

Debe hacerse una investigación completa de las opciones para conseguir financiamiento

adicional. Las opciones frecuentemente incluyen préstamos por subsidio, fondos de desarrollo económico destinados a la creación de empleos y revitalización, y préstamos de socios. Las oficinas locales de desarrollo económico y otras agencias podrían tener cantidades modestas de dinero para ayudar con el financiamiento inicial de un grupo o podrían ayudar a ubicar otras fuentes financieras.

5. Conocimientos especializados de asesores y consultores comerciales sobre las cooperativas

Muchas cooperativas fracasan porque no aprovechan los conocimientos de expertos en negocios y cooperativas.

La mayoría de los productores no son expertos en negocios, y las empresas cooperativas son complicadas. Hay que contratar asesores competentes para los asuntos jurídicos, de contabilidad, préstamos y desarrollo; la cooperativa debe verificar las referencias y obtener recomendaciones de otras cooperativas. Los asesores y consultores pueden ahorrar tiempo y dinero, y ayudar a la cooperativa a evitar los problemas previsibles y a comenzar bien. Cuando fuera posible, la cooperativa debe contratar profesionales que conozcan el campo de las cooperativas. Cuando esto no sea posible, alguien que tenga conocimiento de cooperativas debe revisar el trabajo preparado para el grupo.

6. Fuerte dedicación de los socios

Para lograr el éxito de la nueva actividad, debe existir una amplia base de apoyo entre los socios.

Para que tenga éxito el proyecto, no basta con la confianza de los prestamistas, contadores, abogados, consultores y unos cuantos líderes entre los socios. El apoyo de los socios se hace real mediante claros convenios de asociación. La cooperativa es la sede comercial principal y tiene importancia crítica el sólido apoyo financiero de los socios. Esto indica que los socios de la cooperativa la apoyan y le tienen confianza.

7. Normas de control de calidad

La calidad de una empresa es función directa de la calidad de sus productos.

Para que la cooperativa pueda tener éxito cuando comercialice los productos de los socios, estos bienes tienen que tener una calidad constante. Las normas de calidad para los productos tienen que estar claramente especificadas en el convenio de asociación.

8. Papeles claramente definidos para los directores y gerentes

Las Juntas dirigen, los gerentes administran.

Se pueden evitar muchos de los problemas de las cooperativas si se asegura que la Junta de Directores y los gerentes claramente entienden sus respectivos papeles y responsabilidades. La obligación primordial de la Junta es establecer las políticas, ayudar a guiar la planificación y supervisar a la gerencia. La responsabilidad de la gerencia es administrar las operaciones día a día de la cooperativa.

9. Educación continua sobre cooperativas, para los socios, directores, gerentes y empleados

La educación es la capacidad de escuchar prácticamente cualquier cosa sin perder el control ni la confianza en sí mismo (Robert Frost: Reader's Digest, abril de 1960).

En nuestra sociedad no nos enseñan a ser propietarios de una cooperativa ni cómo hacerla funcionar. Debido a esta estructura especial de propiedad, la educación y capacitación continuas son de importancia crítica para lograr la estabilidad y solidez a largo plazo de la cooperativa.

10. Relaciones de trabajo con otras cooperativas (debe evitarse el aislamiento)

Las cooperativas prestan mejor servicio a sus socios y a la comunidad cuando cooperan con otras cooperativas.

Las cooperativas tienen características únicas, y esto contribuye a una sensación de aislamiento en el mundo de los negocios. Los contactos con otras cooperativas permiten a éstas aprender de su experiencia respectiva, compartir historias de problemas trágicos o cómicos, y evitar la sensación de aislamiento. Las actividades comerciales entre las cooperativas permiten que éstas se entiendan mejor y fortalecen la empresa cooperativa en forma general.

EJEMPLO: SUBASTA DE PLANTAS Y FLORES DEL CONDADO DE SAN DIEGO

Una cooperativa de comercialización formada por cultivadores

En 1982 se estableció la California Flora Culture Growers Association (Asociación de cultivadores de flores de California) de la San Diego County Flower and Plant Auction (Subasta de flores y plantas del Condado de San Diego), con el fin de ayudar a los cultivadores de flores a vender sus productos. La cooperativa permite a los socios cultivadores mejorar sus ingresos y controlar el manejo de sus productos.

La cooperativa tomó como modelo las subastas de flores de Vancouver (British Columbia, Canadá) y Holanda. Las actividades del día comienzan a las 4:00 AM con la entrega que hacen los socios de flores y ramas a la cooperativa. A las 6:00 AM los clientes pueden inspeccionar los productos. La subasta comienza media hora después. Los clientes de la cooperativa son las florerías al detalle, que a veces están a más de 100 millas de distancia de la subasta.

La subasta se administra electrónicamente, con los compradores sentados en escritorios. El funcionamiento de la subasta es al revés de las subastas tradicionales. Cuando se presenta un artículo, se le coloca un precio un poco mayor al precio de mercado esperado. El precio va cayendo poco a poco hasta que alguien haga una oferta, de manera que hay solamente un postor para cada artículo. Si el comprador no se lleva todo el producto disponible, vuelve a comenzar la subasta y el precio cae gradualmente hasta que se presente otro postor. La cooperativa administra unas 600 transacciones por hora y las ofertas demoran generalmente hasta una hora y media.

La cooperativa proporciona muchas ventajas tangibles a sus 47 socios. La mayoría de los cultivadores de flores paga una comisión a los mayoristas del 25% al 30%, pero la cooperativa cobra solamente el 15% a sus socios. La mayoría de los mayoristas tiran los productos que no venden, pero la cooperativa avisa a los socios si hay productos que no se han vendido, y éstos pueden pedir que el producto se ofrezca en la subasta de otro día o pueden pasar a retirarlo. La cooperativa vende aproximadamente el 90% del producto entregado por sus socios.

Para incorporarse a la cooperativa, un cultivador tiene que vender a través de la subasta durante un año, sin ser socio, y pagar una comisión del 25%. Después de un año, el cultivador puede solicitar hacerse socio. Si el cultivador ha entregado una cantidad y calidad de producto suficiente de acuerdo con los términos del contrato, se le acepta como socio. Se requiere que los socios inviertan cinco mil dólares en la cooperativa. Esta suma puede pagarse en el plazo de tres años.

Actualmente la cooperativa tiene 20 empleados, de los cuales cinco trabajan a tiempo completo. Aunque la mayoría de los socios de la cooperativa están en California, también hay socios que cultivan artículos en los estados de Washington, Oregon, Hawaii y Florida. La cooperativa tuvo que mudarse dos veces y finalmente decidió que una sede permanente era fundamental para su éxito. Actualmente la cooperativa es dueña del edificio de 150.000 pies cuadrados donde opera el San Diego International Floral Trade Center (Centro comercial internacional de flores de San Diego). La cooperativa alquila espacio a 40 otros inquilinos que son florerías mayoristas.

CONCLUSIÓN

Establecer una cooperativa presenta muchos desafíos y gratificaciones. Exige hacer investigación, realizar una planificación cuidadosa, tener paciencia, y dedicarle incontables horas de trabajo. La cooperativa podría no resultar igual al plan originalmente concebido. Su puesta en marcha inevitablemente demorará más de lo presupuestado.

Los grupos que invierten el tiempo y trabajo para formar una cooperativa reciben abundantes beneficios. Aprenden de negocios y se hacen copropietarios de una empresa dinámica y valiosa. Y lo más importante: consiguen ingresos y otras ventajas económicas tangibles. ¡Buena suerte!

GLOSARIO BILINGÜE DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Término en español	Término en inglés	Definición
acciones o acciones de socios	shares or membership shares	Las unidades de inversión vendidas a los socios de la cooperativa. Las acciones se parecen a los valores bursátiles de las empresas tradicionales, pero no están sujetas a los mismos reglamentos que rigen los valores bursátiles de compañías que son sociedades que pertenecen a los inversionistas. Por ese motivo, la mayoría de las cooperativas prefieren usar el término "acción" para referirse a las inversiones de los socios.
ahorros netos	net savings	Ingreso total (ventas) menos los gastos totales. También se le llama ganancia, utilidad, o ingreso neto.
capital	capital	El dinero usado en una empresa, sea de los propietarios o de un préstamo. El capital típicamente se refiere al dinero contribuido a una empresa por los propietarios o accionistas. En la contabilidad, el capital se refiere a los bienes de una empresa después de descontar todas las deudas y montos debidos a terceros.
Comité Ejecutivo	Steering Committee	Un comité responsable de dirigir el trabajo inicial. En este contexto, el Comité Ejecutivo es el grupo organizador que se hace responsable de la investigación y planificación de la nueva cooperativa. Un Comité Ejecutivo típicamente es elegido o seleccionado por las personas interesadas en establecer la factibilidad de una nueva cooperativa.
consorcio de comercialización	market pool	Una disposición comercial entre asociaciones cooperativas y sus socios productores, mediante la cual el producto, artículo o cosechas de muchos productores son vendidas por la asociación y no por los productores individuales. Los ingresos por la venta se dividen entre los socios del consorcio de comercialización. La administración de la cooperativa determina el lugar y momento más oportunos para la venta. Cada socio luego recibe el retorno promedio ganado por la comunidad.
constituir en sociedad	incorporate	Establecer un negocio como entidad jurídica. Para constituir una sociedad, típicamente hay que presentar al estado una escritura de constitución más los estatutos, para conformar un estatuto de sociedad.

Término en español	Término en inglés	Definición
descuento o reembolso a los socios	patronage rebate or patronage refund	Distribución de las utilidades de las cooperativas a los socios, proporcional al uso de los socios o adquisiciones a la cooperativa. También se denomina dividendos a los socios.
dividendo	dividend	Cantidades pagadas a los propietarios de una empresa sobre la base de su inversión. Típicamente, los dividendos representan una porción de las utilidades pagada a los accionistas en proporción a sus acciones. Las cooperativas a veces pagan dividendos para fomentar la inversión de los socios.
escritura de constitución	articles of incorporation	Son los documentosjurídicos que establecen una sociedad. Cuando se presenta la escritura de constitución en la agencia estatal correspondiente y ésta la aprueba, la sociedad comienza su existencia independiente, sujeta a las leyes y reglamentos que afectan este tipo de sociedad.
estatutos	bylaws	Describen la forma en que la cooperativa realizará sus gestiones. Los estatutos deben ser más específicos que la escritura de constitución, pero es prudente evitar demasiado detalle en los estatutos. Los socios aprueban los estatutos y especifican con mayor detalle los procedimientos a usar para aceptar socios, distribuir el ingreso neto, devolver el capital de los socios, votar, establecer el número de directores y asignar sus responsabilidades, y otros asuntos.
Junta de Directores	Board of Directors	El organismo elegido que es responsable de las acciones de una sociedad.
patrimonio	equity	El interés de los propietarios en una empresa. El patrimonio típicamente se calcula restando todas las deudas (montos debidos) de todos los bienes (montos y propiedad). El patrimonio está formado por las inversiones de los propietarios (socios) y las utilidades acumuladas de la empresa.
sociedad	corporation	Una entidad jurídica creada de acuerdo con las leyes de sociedad del estado. Una vez establecida, una sociedad tiene sus propios poderes, derechos y responsabilidades legales, diferentes a los de sus propietarios o administradores.

RECURSOS PARA ASISTENCIA ADICIONAL

Center for Cooperatives
University of California
Davis, CA 95616
Tel: 916-752-2408 Fax: 916-752-5451

Co-op Directory Services
919 21st Avenue S.
Minneapolis, MN 55404
(sírvase consultar por carta)

National Cooperative Business Association
1401 New York Avenue, NW, Suite 1100
Washington, DC 20005
Tel: 202-638-6222 Fax: 202-638-1374

NBC Development Corporation
1401 I St., NW, Suite 700
Washington, DC 20005-2204
Tel: 202-336-7680 Fax: 202-336-7804

Northwest Cooperative Federation
4201 Roosevelt Way, NE
Seattle, WA 98105
Tel: 206-632-4559 Fax: 206-545-7131

United States Department of Agriculture—Cooperative Services
AG Box 3255
Washington, DC 20250-3255
Tel: 202-720-6483 Fax: 202-720-4641

University of Wisconsin Center for Cooperatives
230 Taylor Hall
427 Lorch Street
Madison, WI 53706
Tel: 608-262-3382 Fax: 608-262-3251

BIBLIOGRAFÍA

Baker, Kirk, y Anthony Nakagawa. *Organizing for Business as a Cooperative*. Alaska Cooperative Extension, University of Alaska, Fairbanks, 1995. Un texto básico para formar una cooperativa.

Baldwin, Van. *Co-op Incorporation Sourcebook: Start-up Materials for Cooperatives Incorporating Under the California Consumer Cooperative Corporation Law*. Center for Cooperatives, University of California, 1994. Explicaciones básicas de los pasos necesarios para formar la cooperativa, con documentos modelo.

Baldwin, Van. *A Legal Guide to Co-op Administration*. Center for Cooperatives, University of California, 1996. Una guía para ayudar a los directores, ejecutivos y otras personas responsables de la administración continua de cooperativas de trabajadores y consumidores en California.

Center for Cooperatives. *Starting an Agricultural Marketing Cooperative*. University of California, Davis, 1994. Una guía completa para establecer una cooperativa de comercialización agrícola.

Chapman, Harold, Doug Holland y Sean Kenny, editores. *The Contemporary Director*. Cooperative College of Canada, 1986. Un manual para los ejecutivos de las cooperativas, cooperativas de crédito, y otras organizaciones.

Dunn, John, Stanley K. Thurston y William S. Ferris. *Some Answers to Questions About Commodity Market Pools*. Documento USDA N° EC-509.

Garoyan, Leon, y Paul Mohn. *The Board of Directors of Cooperatives*. University of California Cooperative Extension, 1976. Un libro básico de referencia para las Juntas de Directorio de las cooperativas.

Garoyan, Leon. *Information About California Marketing Cooperative*. Center for Cooperatives, University of California, 1991. Información básica acerca de las cooperativas de comercialización.

Gray, Deborah y Mahlon Lang. *Starting a Cooperative for Hardwoods and Special Forest Products*. Center for Cooperatives, University of California, 1995. Un manual para los grupos interesados en las cooperativas de comercialización para vender productos forestales especiales.

Haberman, Gayle. Heaven Sent Housecleaning Cooperative: *The Road to Self-Management and Workplace Democracy*. Gayle Haberman, 1994. Informe y manual de capacitación que es una crónica de las experiencias de una cooperativa de trabajadores en San Francisco.

Henehan, Brian M. y Bruce L. Anderson. *Decision Making in Membership Organizations*. Department of Agricultural, Resource and Managerial Economics. New York State College of Agriculture and Life Sciences. Cornell University, Ithaca, New York: junio de 1994. Presenta los resultados de un estudio de las prácticas usadas para tomar decisiones en catorce cooperativas agrícolas de los Estados Unidos.

Hill, Patricia, Mary Jean McGrath y Elena Reyes. *Cooperative Bibliography*. University Center for Cooperatives, University of Wisconsin - Extension, 1981. Una guía completa y con comentarios sobre las publicaciones en inglés sobre las cooperativas y la cooperación.

McLanahan, Jack y Connie, editores. *Cooperative/Credit Union Dictionary and Reference*. Cooperative Alumni Association, 1990. Una excelente referencia sobre todos los aspectos de la actividad cooperativa.

National Cooperative Bank. *How to Organize a Cooperative*. (Folleto y panfleto con el mismo nombre) National Cooperative Bank, 1992. Una adaptación del libro *How to Start a Cooperative* publicado por el USDA y adaptado para distintos tipos de cooperativas.

National Cooperative Bank. *Draft Articles and Bylaws*. National Cooperative Bank, 1994. Una guía para redactar la escritura de constitución y los estatutos para la cooperativa.

National Society of Accountants for Cooperatives. *NSAC Resource Guide*. National Association of Accountants for Cooperatives, 1994. Una lista de recursos sobre cuestiones de financiamiento, contabilidad, impuestos y asuntos legales correspondientes a las cooperativas.

Rasmussen, Eric. *Financial Management in Cooperative Enterprises*. Cooperative College of Canada, 1975. Una visión amplia y general del financiamiento en las cooperativas, incluyendo los elementos básicos y los detalles sobre estudios de factibilidad, tasa de retorno y análisis de equilibrio, y manejo de dinero efectivo.

Roy, Ewell Paul. *Cooperatives: Development, Principles and Management*. Interstate Printers and Publishers, 1981. Un texto universitario que hace una revisión completa de la teoría, historia y prácticas reales de las cooperativas de todos los tipos.

Sargent, Dennis J. *Your Business Plan*. Oregon Small Business Development Center. Eugene, Oregon, 1990. Un libro de ejercicios detallados para establecer un plan comercial.

Schaars, Marvin A. *Cooperatives, Principles and Practices*. University of Wisconsin, Madison, 1980 (revisado). Una visión general de la estructura de las cooperativas y de aplicaciones operacionales, orientada especialmente hacia las cooperativas agrícolas y de comercialización.

Sexton, Richard y Julie Iskow. *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives*. Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California, 1988. Un estudio completo de las claves para iniciar con éxito una cooperativa agrícola.

USDA/Agricultural Cooperative Service. *The Cooperative Approach to Crafts*. Cooperative Information Report 33. Revisado en 1992. Una guía completa para establecer una cooperativa de artesanías.

USDA/Agricultural Cooperative Service. *How to Start a Cooperative*. Cooperative Information Report 7. Revisado en 1990. Pasos y asuntos básicos involucrados en el establecimiento de una cooperativa, orientado principalmente hacia los grupos agrícolas y de comercialización.

USDA/Agricultural Cooperative Service. *Organizing and Conducting Cooperatives' Annual Meetings*. Cooperative Information Report 21. Revisado en 1983. Una guía para la preparación y celebración de la reunión anual.

USDA/Agricultural Cooperative Service. "How to Start a Cooperative", 1991. Un video que trata las lineamentos y pasos involucrados para iniciar una cooperativa - orientado hacia las cooperativas de comercialización.

Estos **Procedimientos para Establecer una Cooperativa de Comercialización** están redactados para las personas interesadas en establecer una cooperativa de comercialización. Presentan una visión general de los pasos básicos para organizar una cooperativa, las actividades de puesta en marcha, y ejemplos. Para obtener información más detallada, se sugiere a los grupos interesados en formar cooperativas que consulten las referencias que aparecen al final de cada paso. Este manual no está diseñado para reemplazar los servicios de abogados u otros consultores técnicos que se especialicen en el área de las cooperativas.

El Centro de Cooperativas fue establecido por la legislatura de California en 1987 en respuesta a la creciente necesidad de las cooperativas en California de información y asistencia técnica. El Centro desarrolla y promueve investigación acerca de cooperativas, provee educación y ofrece apoyo para el desarrollo de las cooperativas en California.

Ubicada en la Universidad de California, en el campus de Davis, el Centro sirve al público proveyendo apoyo a cooperativas de agricultura, cuidado de niños, vivienda, consumo, crédito y otras. El Centro elabora sus materiales con la cooperación de la comunidad de negocios cooperativos y la facultad de la universidad.

La Federación de las Cooperativas del Noroeste (the Northwest Cooperative Federation) es una asociación de consumidores, productores y cooperativas de trabajadores en Oregon, Washington y Alaska. La federación, llamada antes la Federación de Cooperativas de Puget Sound (the Puget Sound Cooperative Federation), fue establecida por cooperativas en 1979 con la misión de promover y fortificar a cooperativas en el Pacifico Noroeste. La federación provee información, educación y asistencia téchnica a negocios cooperativos, y apoyo para el desarrollo de las cooperativas nuevas.

Para más información acerca del Centro o la Federación, sus programas y publicaciones, llame al o escriba a:

Center for Cooperatives
University of California
Davis, California 95616
(916) 752-2408

Northwest Cooperative Federation
4201 Roosevelt Way NE
Seattle, WA 95105
(206) 632-4559

ISBN: 1-885641-19-2