



United States Department of Agriculture

A black and white photograph of a pair of hands cupping a small, vibrant green seedling with soil. The background is dark and textured, suggesting a field of soil. The seedling has several bright green leaves and a thin stem. The hands are positioned to support the plant from below, with the soil resting in the palms.

CÓMO EMPEZAR UNA
COOPERATIVA

PREFACIO

Esta guía ofrece un esquema del proceso de organizar un negocio cooperativista y brinda información sobre los posibles pasos que tomar y algunos aspectos importantes del desarrollo cooperativista.

Un negocio cooperativista se describe brevemente, incluyendo su estructura y sus principios básicos. Se introducen y explican los doce pasos tomados en la mayoría de los proyectos de desarrollo cooperativista. Se presentan consideraciones importantes—como los principios de las personas que ponen esto en práctica, las dificultades comunes que se pueden evitar, la capitalización cooperativa, los aspectos legales del desarrollo cooperativista y las reglas generales para el éxito. Esta información debe equipar al lector con un entendimiento amplio del proceso de desarrollo cooperativista.

Aunque este informe se enfoca en el desarrollo de cooperativas agrícolas, también contiene información pertinente a aplicaciones no agrícolas. La estructura del negocio cooperativista, cuyo éxito se ha comprobado en la agricultura, también ha sido útil para ayudar a que otros obtengan beneficios o para brindar los servicios necesarios en áreas como vivienda, servicios básicos de suministro, finanzas, atención médica, cuidado a domicilio, cuidado infantil, compra y venta de alimentos, manufactura, servicios de apoyo comercial y más.

Cómo empezar una cooperativa

Informe de cooperativas #7

James J. Wadsworth completó esta revisión de Cómo comenzar una cooperativa. Su última revisión completa fue hecha en septiembre de 1996 por Galen Rapp y Gerald Ely. Margaret Bau, una especialista en el desarrollo de cooperativas de la Oficina de Desarrollo Rural del Estado de Wisconsin del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), ayudó con esta revisión.

Las publicaciones y la información también están disponibles en el sitio web de los Programas de Cooperativas del USDA: <http://www.rd.usda.gov/programs-services/cooperatives>

Para más información, envíe un correo electrónico a: coopinfo@wdc.usda.gov

Septiembre de 1996

Revisado en marzo de 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
¿Qué es un negocio cooperativista?.....	1
Características distintivas.....	1
¿Por qué se organizan las cooperativas?	3
¿Quién da vida al desarrollo de una cooperativa?	4
LOS PASOS ORGANIZATIVOS DE LA FORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA	5
Fase I: Identificar la necesidad económica	5
Paso 1: Determinar la necesidad económica.....	5
Paso 2: Tener una reunión exploratoria	5
Fase II: Deliberar	9
Paso 3: Realizar un análisis de miembros-usuarios y un análisis del mercado inicial	9
Paso 4: Realizar un estudio de viabilidad	11
Paso 5: Preparar un plan de negocios	13
Fase III: Implementar	13
Paso 6: Redactar y completar los documentos legales	13
Paso 7: Tener una primera reunión de la cooperativa	14
Fase IV: Ejecutar	15
Paso 8: Convocar la primera reunión de la Junta Directiva	15
Paso 9: Realizar una campaña de membresía.....	16
Paso 10: Adquirir capital	16
Paso 11: Contratar a un gerente.....	17
Paso 12: Adquirir equipo e instalaciones, iniciar operaciones.....	18
CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA	18
Parte 1— Principios y errores para los profesionales de desarrollo	18
Los Principios de Madison.....	18
Errores que se pueden evitar	19
Parte 2—Capitalizar la cooperativa.....	20
La inversión de los miembros	20
Los métodos de capitalización.....	21
Parte 3—Los aspectos legales del desarrollo de una cooperativa	23
Artículos de incorporación	24
Reglamento interno.....	24
Solicitud de membresía	25
Acuerdos de mercadeo y compra.....	25
Certificados de fondos rotatorios.....	25

Parte 4—Las reglas generales para el éxito.....	25
Usar eficazmente a los asesores y los comités.....	26
Mantener a los miembros informados e involucrados.....	26
Mantener buenas relaciones entre la Junta y la Gerencia.....	26
Tener reuniones de negocios.....	27
Implementar buenas prácticas de negocio.....	28
Forjar enlaces con otras cooperativas.....	28
CONCLUSIÓN.....	28
Apéndice A International Cooperative Alliance: Identidad, valores y principios cooperativistas.....	29
Apéndice B Ejemplo de encuesta a miembros potenciales.....	30
Apéndice C Ejemplo de agenda de una reunión del Comité Timón y los miembros.....	33
Apéndice D Ejemplo de acuerdo previo a la membresía.....	34
Apéndice E Ejemplo de renuncia al derecho de notificación sobre una reunión de la Junta Directiva.....	35
Apéndice F Ejemplo de estado de flujo de casa pro forma.....	36
Apéndice G Ejemplo de estados de ingresos pro forma.....	37
Apéndice H Ejemplo de hojas de balance pro forma.....	38
Apéndice I Ejemplo de análisis de proporción pro forma.....	39
Apéndice J Ejemplo de estado de fuentes y usos proyectados de los fondos.....	40
Apéndice K Ejemplo de formulario de costos y depreciación de activos fijos.....	41
Apéndice L Ejemplo de formulario de necesidades y fuentes de financiamiento.....	41
Apéndice M Ejemplo de formato de artículos de incorporación de una cooperativa.....	42
Apéndice N Ejemplo de esquema del reglamento interno de una cooperativa.....	43
Apéndice O Ejemplo de certificado de membresía.....	43
Apéndice P Ejemplo de solicitud de membresía y contrato de mercadeo.....	44
Referencias.....	45

DECLARACIÓN DE NO DISCRIMINACIÓN DE USDA

De conformidad con la ley federal de derechos civiles, y las regulaciones y políticas de derechos civiles del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA, por sus siglas en inglés), el USDA, sus agencias, oficinas y empleados, y las instituciones que participan en los programas del USDA o los administran, tienen prohibido discriminar basándose en la raza, color, origen nacional, religión, sexo, identidad de género (incluida la expresión de género), orientación sexual, discapacidad, edad, estado civil, estado familiar/parental, ingresos derivados de un programa de asistencia pública o ideología política, y tomar represalias por actividad previa sobre derechos civiles, en cualquier programa o actividad dirigida o financiada por el USDA (no todas las bases aplican a todos los programas). Las fechas límite de la presentación de quejas y recursos legales varían según el programa o incidente.

Las personas con discapacidades que requieren medios de comunicación alternativos para recibir información sobre el programa (por ejemplo, Braille, letra grande, cinta de audio, lengua de señas estadounidense, etcétera) deben contactar la agencia responsable o al TARGET Center del USDA al (202) 720-2600 (voz y TTY), o contactar al USDA a través del Servicio Federal de Retransmisión llamando al (800) 877-8339. Además, la información del programa puede estar disponible en otros idiomas distintos al inglés.

Para presentar una queja sobre discriminación en el programa, complete el Formulario de quejas sobre discriminación en el programa, AD-3027, que se encuentra en http://www.ascr.usda.gov/complaint_filing_cust.html y en cualquier oficina del USDA, o escriba una carta dirigida al USDA y proporcione en ella toda la información solicitada en el formulario. Para solicitar una copia del formulario de quejas, llame al (866) 632-9992. Envíe su formulario completo o carta al USDA por los siguientes medios:

- (1) correo postal: U.S. Department of Agriculture
Office of the Assistant Secretary for Civil Rights
1400 Independence Avenue, SW
Washington, D.C. 20250-9410;
- (2) fax: (202) 690-7442; o
- (3) correo electrónico: program.intake@usda.gov.

USDA es un proveedor, empleador y entidad crediticia que ofrece igualdad de oportunidades.

CÓMO EMPEZAR UNA COOPERATIVA



INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son negocios únicos que operan en casi todos los segmentos de mercado de la economía. Son únicos porque están bajo la propiedad y el control de los miembros y operan para beneficiar económicamente a esos mismos miembros. En la mayoría de los casos, son creadas por personas en busca de cubrir una necesidad económica o de servicio.

Esta guía tiene intención de ayudar a la gente que quiera desarrollar una cooperativa o simplemente aprender sobre el proceso de cómo empezar una cooperativa. También busca servir como un recurso educativo para el desarrollo cooperativista de la gente. Brinda información básica sobre las cooperativas, su estructura y sus principios, por qué se organizan, los pasos del proceso de desarrollo y demás información pertinente.

¿QUÉ ES UN NEGOCIO COOPERATIVISTA?

Una cooperativa es un negocio que está bajo la propiedad y el control de la gente que usa sus servi-

cios. Esas personas son quienes financian y operan el negocio por su beneficio mutuo. Al trabajar juntas, pueden cumplir un objetivo que sería imposible de cumplir si se actuara de manera individual.

Una cooperativa puede ayudar a sus miembros a aumentar sus ingresos o mejorar su nivel de vida al brindarles servicios importantes. Una cooperativa puede ayudar a sus miembros a aumentar su poder de mercado y ofrecer materiales o servicios de calidad que de otra forma no estarían disponibles o costarían demasiado dinero.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

En muchos aspectos, las cooperativas se parecen a otros negocios. Tienen instalaciones físicas similares, realizan funciones similares y tienen que implementar buenas prácticas de negocio. Normalmente se incorporan bajo leyes estatales y requieren reglamentos internos y otros documentos legales. Los dueños de las cooperativas (miembros) eligen a una Junta Directiva para que represente sus intereses. La Junta crea normas y políticas y contrata a un gerente para admin-



istrar el negocia de la cooperativa día a día.

Aunque las cooperativas se parezcan a muchos otros negocios, son distintivamente diferentes. Las diferencias están explícitamente identificadas en el propósito, la propiedad, el control y la distribución de beneficios de la cooperativa. Las cooperativas siguen tres principios que definen o identifican sus características distintivas:

- son propiedad de los usuarios,
- están bajo el control de los usuarios, y
- son para beneficio de los usuarios.

El principio de ser propiedad de los usuarios significa que las personas que son dueñas de la cooperativa y que financian a la cooperativa son quienes la usan. “Usar” normalmente significa comprar materiales, mercadear productos o usar los servicios del negocio cooperativista.

Los miembros financian a la cooperativa y sus operaciones a través de diferentes métodos: (1) una contribución directa a través de la participación accionaria o la compra de acciones por parte de los miembros; (2) un acuerdo de separar una porción de las ganancias netas (ganancias); o (3) un gravamen basado en las unidades del producto vendidas o compradas.

Por ejemplo, a una miembro se le podría aplicar un cargo por cada unidad (caja, bushel, etc.) mercadeada a través de la cooperativa. En general, estos gravámenes se conocen como retención por unidad.

El principio de estar bajo el control de los usu-

arios (también conocido como control democrático) significa que quienes usan la cooperativa también la controlan a través de la elección de una Junta Directiva y la votación sobre asuntos organizacionales principales. Esto se hace, generalmente, con base un voto por miembro, aunque algunas cooperativas usan una votación proporcional basada en el uso de la cooperativa (entonces, un miembro que mercadea 10.000 bushels de una verdura a través de la cooperativa tendría un voto más grande que el que mercadea 1.000 bushels).

El principio de ser para beneficio de los usuarios dice que el único propósito de la cooperativa es proveer y distribuir beneficios a los miembros según su uso. Los miembros se unen en una cooperativa para recibir servicios que de ninguna otra forma estarían disponibles, para comprar materiales de calidad, para aumentar el acceso al mercado, o por otras razones de beneficio mutuo.

Los miembros también se benefician de la distribución de las ganancias netas o las ganancias según su uso de la cooperativa.

Para operar bajo estos principios distintivos, una práctica importante—particularmente para cooperativas nuevas—es llevar a cabo una educación continua de los miembros. Esto es particularmente crítico para atraer y reclutar miembros nuevos. Es también necesario porque los miembros de la cooperativa cambian constantemente. Los miembros más avanzados en edad se retiran y se suman nuevos miembros.

Mantener informados a los dueños es una práctica

importante para cualquier negocio, pero es vital en una cooperativa por un mínimo de tres razones:

1. El principio del control democrático, ejercido a través del gobierno de la mayoría, requiere que la propiedad entera (de los miembros) esté informada e involucrada para asegurar que se tomen buenas decisiones;
2. Los miembros tienen que indicar sus necesidades y aceptar las responsabilidades financieras correspondientes antes de que la cooperativa pueda cubrir esas necesidades; y
3. Algunas personas no están familiarizadas con la forma cooperativista de hacer negocios. El sistema educativo en Estados Unidos contiene poca, o no contiene ninguna, información sobre las cooperativas. Por lo tanto, la cooperativa en sí tiene que convertirse en una institución educativa.

También hay prácticas de negocio únicas que las cooperativas siguen. Estas prácticas incluyen los sistemas de reembolso de patrocinio, retorno limitado en el capital accionario, y cooperación entre cooperativas (véase Informe de Cooperativas 55 del USDA: Co-ops 101, en la sección de Referencias).

A nivel mundial, cooperativas de todo tipo reconocen las declaraciones de International Cooperative Alliance (ICA) sobre la identidad, los valores y los principios cooperativistas. La ICA enumera siete principios bajo los cuales operan las cooperativas (véase el Apéndice A).

¿POR QUÉ SE ORGANIZAN LAS COOPERATIVAS?

La gente organiza cooperativas en respuesta a un problema o una oportunidad en específico. Las desarrolla para aumentar sus ingresos o para ofrecer un servicio necesario.

Las cooperativas se forman como negocios serios que pueden asumir una o más de las funciones del mercadeo, la compra o el servicio.

Si se desarrollan para llevar a cabo actividades de mercadeo, las cooperativas trabajar para:

- **Mejorar el poder de negociación**—al combinar el volumen de la membresía, las cooperativas aprovechan su posición para trabajar con otros negocios.
- **Reducir los costos**—la compra por volumen reduce el precio de la compra de los materiales nece-

sarios. Las ganancias de la cooperativa retornadas a los miembros individuales bajan sus costos netos.

- **Obtener acceso al mercado**—el valor es agregado a los productos al procesar u ofrecer grandes cantidades de un tipo y una calidad garantizados para atraer más compradores.

- **Mejorar la calidad del producto o del servicio**—cuando una cooperativa está en el mercado, la calidad de los productos y los servicios a menudo mejora como resultado de un aumento en la competencia.

Si se desarrollan para llevar a cabo actividades de compra y servicio, las cooperativas:

- **Obtienen productos o servicios que, de cualquier otra forma, no estarían disponibles**—las cooperativas a menudo ofrecen productos o servicios donde no es probable que el nivel de la demanda atraiga negocios privados.

- **Reducir los costos/aumentar los ingresos**—reducir los costos operacionales de la cooperativa a través de la cooperación de muchos miembros aumenta sus ganancias.

Un estudio realizado por el Centro para Cooperativas de la Universidad de Wisconsin halló que hay más de 29.000 cooperativas de todo tipo en Estados Unidos. Estas cooperativas tienen 350,8 millones de miembros (muchos son miembros de más de una cooperativa), activos de \$3,1 billones y ganancias de \$514,6 mil millones.

El estudio divide a las cooperativas en cuatro categorías principales: ventas comerciales y mercadeo; servicios sociales y públicos; servicios financieros; y servicios básicos de suministro (ej. luz, agua, gas).

Otras subcategorías dentro de estas categorías muestran varios tipos de cooperativas que les proveen beneficios a sus miembros, incluyendo: materiales y mercadeo de granjas, biocombustibles, comestibles, arte y artesanía, atención médica, cuidado infantil, vivienda, transportación, educación, cooperativas de ahorro y crédito, crédito de granja, seguro mutuo, energía eléctrica rural, telefonía rural, agua, y otros tipos en venta minorista, servicio y finanzas cooperativistas. (Véase Centro para Cooperativas de la Universidad de Wisconsin, Investigación sobre el impacto económico de las cooperativas, en la sección de Referencias.)

El modelo de negocio cooperativista debe explorarse siempre que un grupo de gente haya identificado una necesidad específica que no esté cubierta por



otros negocios en el mercado, y/o cuando sepa que no es probable que otro negocio cubra esa necesidad. Tomar la decisión de formar una cooperativa no es fácil. Sin embargo, al entender el proceso, la gente puede involucrarse más en actividades que, en última instancia, arrojen luz sobre si una cooperativa es una buena opción para la necesidad que enfrentan.

¿QUIÉN DA VIDA AL DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA?

Una necesidad apremiante y unos cuantos líderes comunitarios pueden dar vida a la motivación para formar una cooperativa. Normalmente, estos líderes han identificado una necesidad económica o un servicio que entienden que una cooperativa puede cubrir. También conocen a otras personas con intereses similares y valores comunes.

Estos líderes pueden ser dueños de pequeños negocios, manufactureros, agricultores, artesanos o cualquier persona que no tenga (o esté perdiendo): un mercado para sus productos, fuentes satisfactorias de materiales de producción, o servicios relacionados con su ocupación. O, quizás quieran asegurar algún otro servicio necesario o reducir sus costos actuales.

Dependiendo de la situación, una cooperativa nueva podría ser bienvenida con entusiasmo o podría encontrarse con una fuerte oposición, particularmente de un probable competidor.

De encontrarse con oposición, los líderes tienen que prepararse para reaccionar ante varias estrategias de competidores, como: cambios en precios para retener el negocio de posibles miembros de la cooperativa; mejores términos contractuales o contrato cancelados; intentos de influencias prestamistas en contra de dar crédito; e incluso publicidad, declaraciones erróneas y rumores que ataquen el concepto del negocio cooperativista.

A pesar del clima de negocios para la cooperativa propuesta, los líderes tienen que demostrar una combinación de experiencia, entusiasmo, práctica, dedicación y determinación para asegurarse de que el proyecto se lleve correctamente a cabo y se evalúa objetivamente.

La próxima sección delinea los pasos que se siguen típicamente en el desarrollo de una cooperativa. Estos deben estudiarse detalladamente.

LOS PASOS ORGANIZATIVOS DE LA FORMACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Formar una cooperativa es un proyecto complejo que toma tiempo. Esta guía ofrece una estrategia de 12 pasos. En algunos casos, los pasos pueden tomarse en un orden diferente además del que está aquí presentado. Sin embargo, es importante que los organizadores entiendan completamente el potencial de los pasos.

Asegurarse de que el proceso de desarrollo sea abarcador es central para la creación de un negocio cooperativista exitoso, o para decidir que no es viable, si eso es lo que la evaluación recomienda.

La Figura 1 es un esquema de la secuencia de eventos que conlleva la formación de una cooperativa. La tabla está dividida en cuatro fases de desarrollo: (1) Identificar la necesidad económica, (2) Deliberar, (3) Implementar, y (4) Ejecutar. Dentro de cada una de estas fases, hay eventos/pasos que se llevan a cabo. Los 12 pasos incluyen algunos pasos complementarios.

FASE I: IDENTIFICAR LA NECESIDAD ECONÓMICA

Los primeros dos pasos del desarrollo económico corresponden a identificar la necesidad económica que la cooperativa propuesta cubriría. Primero, el grupo que dio vida a la idea de la cooperativa tiene que declarar explícitamente cuál es la necesidad económica y, después, tener una reunión exploratoria de los posibles miembros. Esta reunión debe servir para dar evaluar si hay consenso en cuanto a la necesidad económica y, de ser así, entonces brindar un foro para la formación de una Comité Timón que dirija el proceso de desarrollo y explore completamente qué tan bien una cooperativa podría cubrir la necesidad económica identificada.

PASO 1: DETERMINAR LA NECESIDAD ECONÓMICA

El proceso de desarrollo de una cooperativa empieza con un pequeño grupo de posibles miembros—quienes estarán dando vida a la idea de la cooperativa—que se reúnen para discutir la necesidad económica y el potencial de una cooperativa para cubrir esa necesidad.

Los puntos de discusión en esta reunión deben incluir:

- ¿Qué información sobre la necesidad percibida hay disponible?
- ¿Podría un esfuerzo cooperativista atender esta necesidad?
- ¿Qué información sobre cooperativas hay disponible?
- ¿A quién se debe invitar a una reunión de posibles usuarios?
- ¿Cómo se debe contactar a los usuarios potenciales?
- ¿Dónde se puede buscar la ayuda de un asesor en el desarrollo de cooperativas que tenga experiencia?

Si se estima que una cooperativa puede ofrecer una solución, entonces se debe planificar una reunión más amplia de usuarios potenciales. Esta es una reunión exploratoria.

PASO 2: TENER UNA REUNIÓN EXPLORATORIA

Convoquen una reunión de usuarios-miembros potenciales para decidir si hay suficiente interés para apoyar una cooperativa. En otras palabras, ¿hay suficiente gente con la misma necesidad económica sin cubrirla? Anuncien la fecha, la hora y el lugar de la reunión en el periódico, las redes sociales, los sitios web, la radio, por teléfono y corriendo la voz. Inviten a un asesor externo si ya encontraron y contactaron a uno.

El grupo de liderazgo debe desarrollar una agenda y elegir un oficial que pueda dirigir una reunión de negocios. Además, el asesor (si se ha elegido uno) puede servir como presidente o facilitador y ayudar a contestar preguntas.

Los puntos principales de la agenda pueden incluir las siguientes preguntas y temas:

- ¿Qué es una necesidad? ¿Todo el mundo presente está de acuerdo en que el mercado actual no cubre esta necesidad?
- ¿Sería una cooperativa la mejor solución para esta necesidad?
- Los principios y la terminología del cooperativismo, y una breve discusión sobre cómo operan las cooperativas;
- Las ventajas y las desventajas de una cooperativa;
- El ámbito general del proyecto y estimados preliminares del capital necesario; y
- Las distintas formas de compromiso que se necesitan de los miembros-usuarios. Una estrategia es tener a un miembro del grupo de liderazgo discutir

la necesidad y a otro resumir cómo la cooperativa propuesta podría resolverla. Además, un oficial invitado de una cooperativa exitosa podría explicar sus operaciones, prácticas de membresía, ventajas y limitaciones.

Separen bastante tiempo para la discusión.

Los miembros potenciales deben sentirse bienvenidos a expresar sus puntos de vista y hacer preguntas. Todos los asuntos que se traigan a la reunión deben ser atendidos, aunque las respuestas puedan ser aplazadas hasta reuniones futuras, cuando haya más información disponible.

En esta reunión, sería buena idea repartir informes o boletines sobre las cooperativas para quienes asistan. Las respuestas a algunas de las preguntas frecuentes pueden encontrarse en una variedad de boletines cooperativistas publicados por Desarrollo Rural del USDA (véase la sección de Referencias). Estas preguntas podrían incluir:

- ¿Qué es una cooperativa y cómo se diferencia de otros negocios?
- ¿Quién controla una cooperativa? ¿Cómo se gobierna una cooperativa?
- ¿Qué responsabilidades tienen los miembros hacia la cooperativa?
- ¿No podríamos simplemente buscar subvenciones o fondos para financiar esto?
- ¿Qué significa la participación económica?
- ¿Qué son los beneficios brutos y las ganancias netas?
- ¿Qué son los reembolsos de patrocinio y los reembolsos de patrocinio retenido?
- ¿La membresía de la cooperativa puede restringirse?
- ¿Cuál es el riesgo de inversión (acciones) y por qué se necesita?
- ¿De cuánto será la inversión inicial de los miembros (capital social)?
- ¿El requisito de inversión (acciones) de los miembros estará determinado por el volumen o por la cantidad de miembros?
- ¿Los miembros pueden simplemente firmar conjuntamente un pagaré bancario en lugar de hacer una inversión de capital (acciones)? ¿Qué riesgos implica el firmar conjuntamente?
- ¿Cuánto dinero pueden perder los miembros si la cooperativa fracasa?

- ¿Los miembros pueden vender sus acciones y demás inversiones (patrimonio) y salirse de la cooperativa cuando quieran? ¿Pueden vendérselas a quien quieran?
- ¿Cuáles son los acuerdos de mercadeo o compra y por qué son necesarios? ¿Cuánto duran? Si los miembros no pueden cumplir los términos de un acuerdo, ¿tienen que pagar una penalidad?

Quizás estas y muchas más preguntas sobre cómo operan las cooperativas podrían estar en las mentes de los miembros potenciales, especialmente si no han tenido ninguna experiencia previa con cooperativas. Ofrecer respuestas certeras y suficientes materiales sobre cooperativas es extremadamente importante para aumentar la confianza en, y la emoción en cuanto a, la cooperativa propuesta.

Si el grupo de miembros prospecto decide que una cooperativa cubrirá sus necesidades y que quiere continuar con la creación de una cooperativa, entonces a quienes asistan se les puede pedir que hagan una inversión inicial en el concepto. Este dinero puede usarse para cubrir gastos de planificación y también es una indicación de que el participante tiene un interés sincero. Además, en este punto, un Comité Timón debe formarse como paso complementario de este segundo paso.

Elegir un Comité Timón. Un Comité Timón ayuda a enfocar y acelerar el proceso de desarrollo. Este comité encabezará el esfuerzo para hacer un análisis de miembros-usuarios, un estudio de viabilidad y un plan de negocios (si el proceso llega a ese punto). En las reuniones exploratorias con los miembros potenciales, los miembros del comité presentarán la información y los hallazgos, dirigirán las discusiones, responderán preguntas y brindarán retroalimentación cuando sea apropiado.

Los miembros de este comité deben tener un alto interés en evaluar el potencial de una cooperativa, contar con el respeto de la comunidad y tener sano juicio para los negocios. Los miembros del Comité Timón a menudo se convierten en los primeros organizadores y miembros de la primera Junta Directiva de la cooperativa.

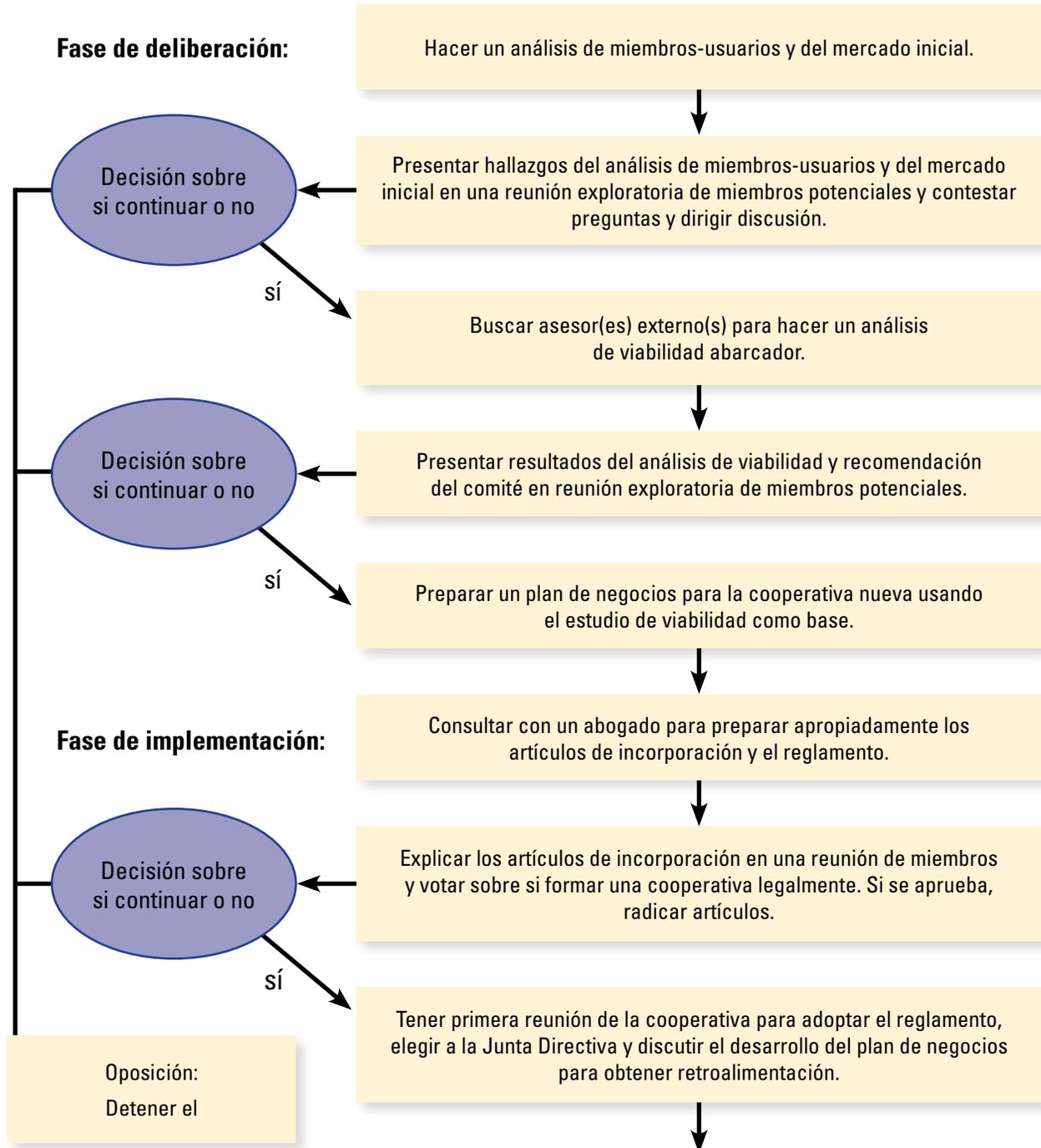
La primera función del comité es elegir oficiales. Después, debe considerar los pasos requeridos para el proceso de desarrollo y establecer un cronograma estimado para realizar esos pasos. La Figura 2 brinda un diagrama de los pasos que la mayoría de las cooperati-

FIGURA 1: SECUENCIA DE EVENTOS EN EL DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA

EVENTO	EVENTOS/PASOS	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
Identificar la necesidad económica*			
	1. Determinar la necesidad económica	Los líderes se reúnen para discutir asuntos y determinar la necesidad económica que podría cubrir una cooperativa.	Si se identifica una necesidad económica real, continúen el proceso.
	2. Tener una reunión exploratoria	Tengan una reunión de miembros-usuarios potenciales para decidir si hay suficiente interés en apoyar una cooperativa.	Si un grupo vota a favor de continuar, recojan una inversión simbólica y discutan el Comité Timón.
	Paso complementario: elegir un Comité Timón	Los miembros del Comité Timón deben tener un fuerte interés en la cooperativa y sano juicio para los negocios.	Escojan personas que sean líderes y que sientan emoción por la posible cooperativa.
Deliberar			
	3. Hacer un análisis de los miembros-usuarios y un análisis del mercado inicial.	Encuesten a los miembros-usuarios potenciales para explorar las necesidades prospecto, el volumen anticipado de negocio, las características de la ubicación y el negocio o servicio de los miembros prospecto, las opiniones de los miembros prospecto.	Analicen los resultados de la encuesta; el Comité Timón vota sobre si proceder o no; si se decide proceder, hace un análisis preliminar del mercado.
	Paso complementario: tener una segunda reunión exploratoria de los miembros	Discutan los resultados de la encuesta y el análisis preliminar del costo con los miembros-usuarios potenciales, discutan todos los asuntos relacionados.	El grupo vota sobre continuar o no. Si se decide continuar, el Comité Timón procede con un análisis de viabilidad.
	4. Hacer un estudio de viabilidad.	Un análisis de viabilidad abarcador, realizado por un profesional con experiencia, ayudará al Comité Timón a determinar si la cooperativa propuesta es viable, con base en presunciones bien determinadas, información investigada y el análisis de miembros-usuarios y del mercado. Un estudio de viabilidad brinda un entendimiento de la industria.	El Comité Timón evalúa y se prepara para presentar el estudio a miembros-usuarios potenciales.
	Paso complementario: tener una tercera reunión exploratoria de los miembros	El Comité Timón presenta los hallazgos del análisis del estudio de viabilidad a los miembros potenciales y brinda la recomendación del comité en cuanto a si proceder o no.	El grupo discute la recomendación y decide si proceder o no.
	5. Preparar un plan de negocios	El Comité Timón debe hacer arreglos para completar un plan de negocios profundo preparado por un profesional que esté familiarizado con la organización cooperativista. El estudio de viabilidad servirá como la base sobre la cual construir el plan. Un plan de negocios provee los puntos específicos de cómo el negocio operará dentro del mercado.	El plan de negocio funciona como un mapa para que la nueva cooperativa lo cumpla a medida que inicia sus operaciones.
Implementar			
	6. Contratar a un abogado para redactar y completar los documentos legales	Los artículos de incorporación estipulan el propósito de una cooperativa y le dan a la cooperativa un estatus legal distinto. El reglamento estipula cómo la cooperativa llevará a cabo sus negocios y tiene que ser cónsono con los estatutos del Estado y los artículos de incorporación.	Busquen asesoría legal con toda la información pertinente sobre la cooperativa y trabajen juntos para tener todos los documentos legales necesarios.
	Paso complementario: tener una cuarta reunión exploratoria de los miembros	Todo el trabajo y las recomendaciones del Comité Timón se estudian, incluyendo cualquier cambio al plan de negocios y los documentos legales.	Voten de nuevo sobre si formar legalmente una cooperativa o no. Si deciden a favor de hacerlo, radiquen los artículos de incorporación.
	7. Tener una primera reunión de la cooperativa	Esta reunión es para aprobar el reglamento, discutir el plan de negocios propuesto y elegir a la primera Junta Directiva.	Es importante tener una buena asistencia de miembros en esta reunión.
Ejecutar			
	8. Convocar una primera reunión de la Junta Directiva	En esta reunión, los nuevos directores elegirán oficiales conforme al reglamento, nombrarán comités y discutirán los pasos para implementar el plan de negocios. Otros asuntos importantes podrían incluir el uso del capital de deuda, las campañas de membresía y el desarrollo de las cualificaciones de un gerente.	La junta nueva necesita tener una reunión ordenada, con una agenda bien definida.
	9. Realizar una campaña de membresía	Se hace una campaña de membresía cuando una cooperativa nueva necesita más miembros de los que han participado en las reuniones iniciales y demostrado compromiso.	Programen reuniones informativas con miembros prospecto. Comuniquen la visión y las metas de una cooperativa nueva.
	10. Adquirir capital	La Junta Directiva hace arreglos para un capital adecuado. El capital puede ser recaudado a través de los miembros que compren acciones (patrimonio) y que tomen fondos prestados (deuda) de una institución de préstamos. El análisis de flujo de caja proyectado y los estados financieros del plan de negocios ayuda a determinar las necesidades de capital.	Los miembros tienen que invertir o comprometerse a dar suficiente capital para demostrar un compromiso con la cooperativa.
	11. Contratar a un gerente	La Junta Directiva tiene que contratar a un gerente cualificado que sea responsable por las operaciones de la cooperativa del día a día.	Formen un Comité de Búsqueda, evalúen las recomendaciones, entrevisten a los candidatos.
	12. Adquirir equipo e instalaciones, iniciar las operaciones	El gerente y la junta determinan juntos qué instalaciones y equipo se necesitan y entonces los adquieren (o alquilan). El gerente contrata empleados para operar la cooperativa.	Sigan las pautas estipuladas en el plan de negocios.

FIGURA 2: PASOS Y ACCIONES DEL COMITÉ TIMÓN

Una vez el Comité Timón esté formado, este lleva a cabo estos pasos y acciones de desarrollo:



La nueva Junta Directiva releva al Comité Timón.

A menudo, quienes firman los artículos de incorporación sirven en la junta interina.

vas en proceso de desarrollar comités timón necesitan adoptar. El comité debe establecer fechas límite para completar cada uno de estos pasos. El diagrama muestra los nódulos de decisión que determinan si habrá más pasos.

A lo largo del desarrollo de la cooperativa, el Comité Timón debe enlistar a un asesor o un profesional con experiencia para que ayude con el análisis necesario durante algunos de los pasos. Esta ayuda especializada debe provenir de una persona que esté familiarizada con las complejidades del proceso de desarrollo de cooperativas.

FASE II: DELIBERAR

El Comité Timón lleva a cabo el proyecto de desarrollo hasta la Fase II, la cual consiste en los Pasos 3, 4 y 5. Un asesor/profesional con experiencia se usa con frecuencia para algunas de las actividades en estos pasos.

PASO 3. REALIZAR UN ANÁLISIS DE MIEMBROS-USUARIOS Y UN ANÁLISIS DEL MERCADO INICIAL

El Comité Timón tiene que aprender todo lo que pueda sobre los miembros potenciales de la cooperativa y qué puede hacer la cooperativa por ellos. También necesita entender más profundamente el Mercado en el que operará la cooperativa.

Análisis de miembros-usuarios. Para analizar el uso potencial por parte los miembros de una cooperativa, se debe hacer una encuesta entre los miembros prospecto. La encuesta debe explorar cuatro áreas:

1. Las necesidades de los miembros—la cooperativa se forma y opera para el único propósito de cubrir las necesidades de los miembros. ¿Cuáles son esas necesidades? ¿Dónde están los miembros ubicados? ¿Cuánta experiencia y habilidad hay entre los miembros? ¿Cuál es su grado de conocimiento, y de uso, de otras cooperativas? ¿Cuál es su grado de disposición para afiliarse, financiar y usar una cooperativa nueva?

2. Volumen anticipado de negocio—la cooperativa tiene que tener un cierto grado de seguridad de que habrá suficiente volumen como para operar un negocio y planificar para las instalaciones y el equipo necesario. ¿Cuál es el volumen reciente (producción o compra) de los miembros potenciales para el año más reciente, o para un año típico? ¿Qué proporción de ese volumen mercadearán/comprarán los miembros a

través de la cooperativa?

3. Ubicación y características de negocio o servicio de los miembros prospecto—dónde, cómo y cuándo la cooperativa proveerá sus servicios es una consideración primordial. ¿Las posibles ubicaciones y los posibles métodos para hacer negocio serán bien recibidos por los miembros? ¿Qué variedad de servicios se ofrecerán, y qué querrán los miembros?

4. Las opiniones de los miembros—la participación de los miembros en las actividades de toma de decisiones y sentido del espíritu cooperativista son factores importantes para el éxito. ¿Qué piensan los miembros de las cooperativas y de participar en una? ¿Les emocionará ser propietarios y tener el control de un negocio?

Las preguntas de la encuesta se deben designar para obtener información sobre estas cuatro áreas. Lo mejor es usar técnicas formales de encuesta. El asesor normalmente redacta el cuestionario de la encuesta para que lo evalúe el Comité Timón.

El Apéndice B tiene el ejemplo de una encuesta para miembros potenciales.

Aunque la encuesta esté siendo preparada, el Comité Timón debe desarrollar una lista de personas posiblemente interesadas en ser miembros. Cuando se complete y apruebe la encuesta, el comité entrevista a los miembros potenciales. En algunos casos, la encuesta puede repartirse en una reunión para que la llenen los miembros potenciales, o quizá se les envíe por correo para que la llenen a su propia conveniencia.

Enviar la encuesta por correo probablemente sea lo mejor si hay una gran cantidad de miembros potenciales a quienes el Comité Timón quiera alcanzar. Sin embargo, las entrevistas en persona normalmente producen más información y, por ende, son mejores siempre que sean viables.

Para las entrevistas en persona, los miembros del Comité Timón pueden viajar con su(s) asesor(es) para identificar usuarios potenciales o, de alguna otra forma, invitar a miembros potenciales a lugares identificados para reunirse. Si la confidencialidad es importante, su(s) asesor(es) deben hacer la encuesta. Su(s) asesor(es) debe(n) prepararse para discutir y contestar las preguntas de los miembros potenciales sobre la cooperativa propuesta.

Los estimados tanto de membresía como de volumen deben ser conservadores. No todas las personas interesadas se afiliarán inicialmente, y algunas quizá



esperen para afiliarse después. Desafortunadamente, no todas las que se afilien harán pleno uso de los servicios de la cooperativa.

Una vez todas las encuestas se completen y recojan, el asesor analiza las respuestas objetivamente prepara un informe de los resultados y lo presenta ante en Comité Timón. El comité entonces discutirá los resultados a fondo, evaluando el interés de los miembros potenciales en afiliarse a la cooperativa propuesta, el volumen anticipado de negocio, la disposición para comprometerse con producto (o usar a la cooperativa para comprar) y la capacidad y disposición para invertir capital. Dependiendo de los resultados, el Comité Timón entonces decide si se procede con el proyecto. Después de una decisión de proceder, se hace un análisis del mercado inicial con el fin de determinar si la cooperativa propuesta tiene un rol viable en el mercado.

Análisis del mercado inicial—este análisis, realizado antes de un estudio de viabilidad más formal, identificará qué tan bien las actividades de la cooperativa propuesta, dada la necesidad económica previamente identificada, tendrán un espacio en el mercado. Llevar a cabo esta evaluación también ayudará a enfocar todo

servicio adicional que la cooperativa pueda ofrecer como beneficio para sus miembros.

Esta evaluación preliminar del mercado no necesita ser extensa, pero sí necesita identificar mercados compatibles, dada la necesidad económica que va a ser cubierta. Debe también identificar cómo la cooperativa cabrá dentro de esos mercados, las fuentes de los materiales que se necesitarán y los posibles proveedores de servicio (y sus requisitos).

He aquí algunos métodos para conseguir esta importante información:

- Usar investigaciones previas del mercado y el conocimiento común de la industria.
- Hacer una encuesta de mercado, suplidores o proveedores de servicio. Contactar a los usuarios de los servicios y a compradores o suplidores potenciales. Determinar qué requisitos tienen y ver si pueden brindar estimados de los costos.
- Pedir a oficinas estatales y/o federales (como las oficinas de Desarrollo Rural del USDA, Servicio de Extensión, o agencias de acción comunitaria), universidades, centros cooperativistas, organizaciones de productos o mercancía, o firmas de consultoría privada

para que provean la información pertinente si tienen acceso a ella. Enlísteles para hacer la investigación necesaria (ej. compartir datos útiles), de ser posible.

■ Contactar a ingenieros, comerciantes de equipo, agentes de bienes raíces y otros, para ver si se pueden conseguir estimados del costo de establecer y operar las instalaciones físicas de la cooperativa propuesta.

El asesor/profesional analiza la información recopilada y los estimados del costo obtenidos, y trabaja con el Comité Timón para determinar los mejores mercados potenciales, las fuentes de los materiales y los proveedores de servicio que encajen bien con la misión de la cooperativa propuesta.

Una vez el Comité Timón complete, discuta y apruebe el análisis, se convoca la segunda reunión exploratoria.

Tener una segunda reunión exploratoria de los miembros. El Comité Timón debe crear y seguir una agenda formal para cada reunión con miembros potenciales que tenga a medida que procede. Hay un ejemplo de agenda en el Apéndice C.

En esta segunda reunión, se presentan los resultados de los análisis de miembros-usuarios y del mercado inicial. Estos resultados deben discutirse a fondo, y los miembros potenciales deben sentirse en libertad de ofrecer ideas y compartir información.

Después de que se hayan evaluado los análisis, se discuten los resultados y, de ser aceptados, el grupo decide por votación secreta si se continúa o no con el proceso. En este punto, el Comité Timón y el asesor deben tener una idea bastante buena del mínimo de volumen de negocio, de cantidad de miembros y de financiamiento (y del compromiso financiero de los miembros) que se necesita para justificar el inicio de la cooperativa. Dondequiera que el apoyo sea cuestionable, la inversión inicial hecha por los miembros debe ser reembolsada.

Los miembros potenciales deben firmar un acuerdo previo a la membresía (para los componentes de un acuerdo previo a la membresía, véase el Apéndice D). Este acuerdo ayuda a determinar el nivel de serio interés en una cooperativa propuesta. Quienes firman se comprometen a afiliarse, patrocinar y aportar una cantidad específica de “capital riesgo” inicial.

La inversión inicial de los miembros debe ser proporcional a su uso anticipado de la cooperativa. Sin embargo, establecer una cantidad mínima—quizás de un 10 por ciento de capital riesgo potencial (patrimonio) necesario para operar. Esta meta debe cumplirse

antes de continuar esfuerzos organizacionales.

Los miembros potenciales deben recibir una declaración escrita de cómo se usará su inversión y cómo se devolverá cualquier fondo no usado si el proyecto se termina o el individuo después decide no afiliarse. El dinero debe depositarse en una cuenta con devengo de intereses y se debe mantener un registro de las inversiones y los gastos. En general, este dinero se usa para costos organizacionales, como materiales, correo, teléfono y abogados.

PASO 4. REALIZAR UN ESTUDIO DE VIABILIDAD

Un análisis de viabilidad abarcador, realizado por un profesional con experiencia, ayudará al Comité Timón a determinar si la cooperativa propuesta es viable, basándose en presunciones bien determinadas, información bien investigada y el análisis de miembros-usuarios y del mercado inicial. Este estudio determina la viabilidad administrativa, de mercadeo, técnica, económica y financiera, y presenta todo el concepto en un solo documento. Sentará las bases del plan de negocios si se toma la decisión de proceder.

El panorama emergente del tamaño y el ámbito de la cooperativa ahora permite que el profesional y el Comité Timón desarrollen una serie de presunciones operativas y organizacionales. Estas presunciones tienen que tomarse en serio. Las presunciones a menudo incluyen factores como la tecnología empleada (instalaciones, equipo, proceso de producción, etc.), finanzas (necesidades de capital, volumen, costo de los bienes, salarios, etc.), mercadeo (precios, competencia, etc.), y demás.

Para más información sobre el desarrollo de un estudio de viabilidad para un proyecto de desarrollo de una cooperativa, véase Pasos vitales: Una guía para el estudio de viabilidad de una cooperativa (Desarrollo Rural del USDA, Informe de Servicio 58) bajo Referencias. Esta guía define qué es un estudio de viabilidad, explica por qué son necesarios y cuáles son sus limitaciones. También enumera consideraciones para prestamistas, define los primeros pasos de un estudio de viabilidad y brinda acciones clave para completar un estudio abarcador. Las acciones clave incluyen: (1) Decidir quién hará el estudio; (2) Desarrollar presunciones del proyecto; (3) Determinar componentes que incluir en el estudio (es decir, resumen ejecutivo, introducción, trasfondo de la industria, mercadeo, características operacionales y técnicas, estados y proyec-

ciones financieras, y resumen y recomendaciones); (4) Aceptar o rechazar el estudio; y (5) Tomar decisiones grupales después de aceptar un estudio.

Como se dijo anteriormente, la información obtenida del análisis del mercado inicial es útil en el desarrollo del estudio de viabilidad. Por supuesto que el estudio de viabilidad a menudo profundizará en mayor detalle que el análisis del mercado.

El estudio de viabilidad debe incluir toda la información disponible para tomar una decisión sobre si la cooperativa tendrá éxito o no—dadas las presunciones, los datos y demás información pertinente. Debe incluir un análisis de sensibilidad (es decir, cambiar valores de presunción para evaluar diferentes proyecciones numéricas) para examinar el impacto de diferentes escenarios de negocio. Debe también ofrecer buenas

proyecciones financieras (flujo de caja pro forma, estados de balance e ingresos) y enumerar todos los recursos (humanos, capitales, físicos) que se necesitarán para el éxito de la cooperativa).

Gran parte del análisis de viabilidad incluirá la capitalización de la cooperativa. La Parte 2 de la sección Consideraciones importantes para el desarrollo de una cooperativa, en este informe, ofrece información sobre cómo las cooperativas capitalizan—incluyendo acciones ordinarias y acciones privilegiadas si la cooperativa está organizada como una cooperativa de acciones, certificados de membresía y certificados de capital si no emite acciones, y fuentes de capital de deuda si la cooperativa necesitará tomar prestados fondos para operar. También brinda información sobre el concepto de la inversión de los miembros,



la cual es sumamente importante en una cooperativa. Las cooperativas con poca experiencia a menudo buscan fondos para ayudar con las necesidades de capitalización inicial. Hay que tener cuidado con estos fondos. Aunque la concesión de fondos puede ser útil para aumentar el capital de una cooperativa nueva, los miembros también tienen que invertir en su cooperativa. La inversión de los miembros es un componente crucial para lograr la sostenibilidad y la autonomía. Las cooperativas con poca o ninguna inversión de los miembros frecuentemente fracasan.

Tener una tercera reunión exploratoria de los miembros. El Comité Timón convoca a una tercera reunión exploratoria para presentar por completo los resultados del estudio de viabilidad abarcador. El comité (a menudo con la ayuda del asesor) contesta preguntas sobre el estudio de viabilidad. Si el grupo vota a favor de proceder con la formación de la cooperativa nueva, el proceso para al Paso 5.

PASO 5. PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS

El Comité Timón, usando el estudio de viabilidad como base, debe hacer arreglos para completar un plan de negocios profundo para la cooperativa nueva. Un plan de negocios es para la implementación de la cooperativa en sí. Sirve de mapa, no solo para la implementación, sino también para las acciones que tomará la cooperativa durante sus operaciones. El plan de negocios normalmente enfatiza menos los escenarios que el estudio de viabilidad. Típicamente, recalca solamente el escenario seleccionado por el Comité Timón y el asesor/profesional. El plan de negocios necesita enfocarse en las acciones necesarias para dar inicio a una cooperativa.

Los planes de negocios estándar incluyen detalles como el personal gerencial clave que contratar, las posiciones de empleados que llenar, la ubicación del negocio (y las instalaciones y el equipo que se necesitan), el “paquete” financiero que implementar, las operaciones de flujo de producto, las relaciones con la clientela, etc. Puede también incluir pasos para crear una membresía dinámica y participativa, así como las prácticas de contabilidad, negocio y cooperativismo que se implementarán.

FASE III—IMPLEMENTAR

Una vez completado el Paso 5, la cooperativa se convierte en una realidad en Pasos 6 y 7. Entonces se crean los documentos legales y se llevan a cabo

reuniones de la cooperativa, incluyendo la primera reunión de la cooperativa nueva. (Nota: la incorporación, parte del Paso 6, es algo que a menudo se completa antes en el proceso de algunas cooperativas en fase inicial. Por ejemplo, los grupos que forman cooperativas de comida a menudo se les aconseja que se incorporen justo después de que los miembros potenciales hagan su inversión inicial.)

PASO 6. REDACTAR Y COMPLETAR LOS DOCUMENTOS LEGALES

El Comité Timón debe familiarizarse con los aspectos legales de las cooperativas a través del estudio de las leyes que les apliquen en específico y a los negocios en general. Cada estado tiene una o más leyes que autorizan la formación de corporaciones cooperativistas, aunque algunas de ellas se limitan a productores agrícolas. El comité necesita estudiar las leyes en el estado donde las cooperativas se incorporarán para asegurar que se cumplan los procedimientos correctos.

Los dos documentos legales principales que la cooperativa necesita redactar son los artículos de incorporación y el reglamento. Los artículos de incorporación estipulan el propósito y el alcance de la cooperativa y le dan a la cooperativa un estatus legal distintivo. El reglamento estipula cómo la cooperativa llevará a cabo sus negocios y tiene que ser consistente con los estatutos estatales y los artículos de incorporación, el certificado de membresía o acciones, los acuerdos de mercadeo/compra, las notificaciones de reuniones y las renuncias al derecho de recibir notificaciones. (Véase Informe de Cooperativas 40 del USDA, Ejemplo de documentos legales de cooperativas, en la sección de Referencias.)

La Parte 3 de la sección Consideraciones importantes para el desarrollo de una cooperativa ofrece más información y detalles sobre consideraciones y documentos legales.

Tener una corta reunión exploratoria de los miembros. Tengan otra reunión exploratoria de miembros potenciales para repasar todo el trabajo y las recomendaciones que el Comité Timón haya presentado hasta la fecha. Discutan cualquier cambio al plan original de negocios, al igual que la preparación de los documentos legales necesarios. Los artículos de incorporación y el reglamento deben ser explicados y discutidos.

El apoyo a la cooperativa debe ser evaluado nuevamente con una votación sobre si formar la cooperativa o no. Si se afirma la decisión de formarla, los incorpo-



radores deben radicar los artículos de incorporación.

PASO 7. TENER UNA PRIMERA REUNIÓN DE LA COOPERATIVA NUEVA

Después de que la cooperativa se haya incorporado, la cooperativa nueva necesita tener su primera reunión oficial. En esta reunión, el reglamento necesita ser aprobado y la Junta Directiva elegida.

Según la mayoría de los estatutos bajo los que se organizan las cooperativas, los artículos y el reglamento tienen que ser adoptados por una votación de la mayoría de los miembros o accionistas. Para conveniencia del trabajo de organización, solamente las personas nombradas en los artículos de incorporación, llamadas miembros chárter, tienen que votar para adoptar el reglamento. Estos individuos son consider-

ados miembros, o accionistas, tan pronto se radiquen los artículos de incorporación. Una buena práctica, sin embargo, es invitar a todos quienes hayan firmado un acuerdo previo a la membresía a esta reunión con el fin de ratificar el reglamento.

Un oficial directivo temporal dirige esta primera reunión e informa que los artículos de incorporación han sido radicados. Un borrador del reglamento propuesto se presenta, discute y adopta tal como se haya leído o enmendado.

Normalmente es necesario hacer otras cosas para aceptar a esos miembros o accionistas que se han suscrito para acciones o han acordado convertirse en miembros (firmando el acuerdo previo a la membresía) pero que no están nombrados en los artículos de incorporación.

Si los miembros de la primera Junta Directiva no han sido nombrados en los artículos de incorporación, necesitan ser elegidos en esta reunión.

He aquí algunas sugerencias para elegir a la primera Junta Directiva:

- desarrollar un panel de candidatos para la junta con una convocatoria de nominaciones;
- nominar solamente a miembros como candidatos;
- nominar por lo menos un candidato para cada posición, posiblemente más; y
- hacer la votación a través de un voto secreto.

Los miembros del Comité Timón a menudo son candidatos a la Junta Directiva, pero otros miembros también pueden ser nominados. Una votación para la Junta Directiva por los miembros presentes se hace entonces a través de un voto secreto.

Después de la elección, la junta nueva se presenta ante la membresía con una discusión breve de los próximos pasos para la cooperativa conforme a lo identificado en el plan de negocios.

FASE IV—EJECUTAR

Los pasos de 8 al 12 son pasos de ejecución—ponen a la cooperativa en marcha. Estos son “pasos de acción” concretos que llevan a la cooperativa a una existencia operacional.

PASO 8. CONVOCAR LA PRIMERA REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Tan pronto el reglamento se haya adoptado, la Junta Directiva debe reunirse sin demora para evitar tener que enviar notificaciones legales de una reunión a los directores. En esta reunión, los directores aprueban las resoluciones designadas para hacer de la cooperativa un negocio operacional y listo para servir a los miembros. Si esta reunión se hace inmediatamente, la junta necesitará firmar una “Renuncia al derecho de notificación sobre la primera reunión de la Junta Directiva” (véase el Apéndice E para un ejemplo de la renuncia). Otra opción es incluir una frase como esta en el reglamento: asistir a la reunión constituirá una renuncia al derecho de notificación, excepto cuando un director asista a una reunión y presente una objeción a la transacción del negocio porque la reunión no fue legalmente convocada.

Los oficiales de la junta son elegidos, y los directores son asignados tareas individuales o de comité para

implementar el plan de negocios. Otros miembros pueden ser asignados a comités también, pero por lo menos un miembro de la junta debe estar en cada comité con propósitos de liderazgo y para mejorar la comunicación. Las fechas objetivo se establecen para eventos importantes como la ceremonia de iniciación de obras, la conclusión de la construcción, la dedicatoria o casa abierta, y la llegada de las operaciones a toda capacidad.

La junta necesita actuar de inmediato para implementar acciones clave en el plan de negocios. Algunas de estas actividades podrían ser:

- hacer una campaña de membresía;
- adoptar un formulario de solicitud de membresía o de suscripción accionaria;
- adoptar los formularios de los acuerdos contractuales;
- adquirir un seguro de responsabilidad a terceros y un seguro para la junta;
- adquirir capital;
- escoger un banco en el que se depositen los fondos (en caso de que no se haya escogido uno ya);
- iniciar pasos para contratar a un gerente;
- autorizar a oficiales o empleados a manejar los fondos de la cooperativa y emitir cheques;
- diseñar e instalar un sistema de contabilidad;
- proveer para servicios de teneduría de libros y auditoría;
- imprimir los artículos de incorporación, el reglamento y demás documentos de membresía para distribuirlos a todos los miembros;
- asegurar bonos para los oficiales y empleados conforme al reglamento; y
- escoger una ubicación para el negocio y buscar cotizaciones para instalaciones y equipo.

La junta debe tener reuniones adicionales de capacitación para que los directores mejoren su conocimiento sobre temas como la responsabilidad legal a terceros, las finanzas cooperativistas, la relación entre la gerencia y la supervisión, y las relaciones con los miembros. Un experto externo puede traerse para discutir estos temas. Los temas educacionales para la membresía entera deben incluir las responsabilidades de los miembros, las políticas operativas de la cooperativa y el trato contributivo de los reembolsos de patrocinio. Se puede tener una reunión evaluativa de la membresía con este único propósito, o se pueden distribuir boletines y otros materiales informativos

que discutan el rol y las responsabilidades de los miembros en la cooperativa.

PASO 9. HACER UNA CAMPAÑA DE MEMBRESÍA

Una cooperativa nueva tiene que tener suficientes miembros para comenzar operaciones y justificar su existencia. Es posible que se necesiten miembros adicionales para fortalecer económicamente a la asociación o aumentar su volumen.

Las cooperativas que suplen materiales o brindan servicios normalmente tienen una membresía abierta. Aquellas que procesan y mercadean, negocian precios, tienen acuerdos contractuales u ofrecen servicios limitados, pueden tener una política de membresía selectiva. Los miembros deben tener un sentido de responsabilidad para recomendar a otros posibles miembros a quienes consideren usuarios cualificados de la cooperativa. Por eso es importante que los miembros entiendan qué es una cooperativa, cómo opera, y cuáles son sus beneficios y limitaciones.

La gente se afilia a cooperativas principalmente para beneficiarse económicamente—con mejores servicios y un aumento en los ingresos. La mayoría de la gente apreciará que le hablen sobre las ventajas de la membresía de la cooperativa. Si esos beneficios no son evidentes, se afiliarán pocos prospectos; aun cuando lo hagan, no patrocinarán la cooperativa regularmente.

La cooperativa debe hacer arreglos para tener reuniones informativas y promoverlas entre los miembros prospecto. En algunos casos, estos prospectos tendrán que ser invitados específicamente. En estas reuniones, la Junta Directiva debe comunicar la visión y las metas de la cooperativa nueva y los aspectos clave del plan de negocios que probablemente sean de interés. Se debe compartir información sobre qué es una cooperativa, si se piensa que quizás algunas personas presentes no tienen un entendimiento sólido del cooperativismo. Todas las preguntas, tanto generales como específicas, deben contestarse directa y transparentemente.

A los miembros nuevos normalmente se les pide que se afilien con una compra de acciones o un pago de patrimonio de la membresía, así como con la firma de una solicitud. Cada solicitante debe recibir un recibo por los fondos recibidos. La cooperativa tiene que dar seguimiento con los certificados de membresía y acciones, al igual que con cualquier otro material relacionado.

La contabilidad correcta del dinero es un asunto sumamente delicado. La cooperativa debe retener a una firma independiente de contaduría que ayude con el registro de fondos antes de cualquier venta de acciones o recibo de cantidades grandes de dinero.

PASO 10. ADQUIRIR CAPITAL

Comenzar una cooperativa nueva puede crear una gran necesidad de capital. Un problema surge cuando se intenta operar con requisitos limitados de capital social de membresía y capital total para lanzar, o expandir, un negocio. Por lo tanto, el patrimonio de los miembros tiene que medirse cuidadosamente junto con las necesidades proyectadas de capital de la cooperativa.

La Junta Directiva es responsable por hacer arreglos para el capital adecuado.

Aunque la mejor fuente de financiamiento para una cooperativa son los miembros, financiar una cooperativa nueva únicamente con el patrimonio de los miembros es normalmente imposible. Por lo tanto, se necesitan fuentes adicionales de fondos. Los bancos locales del área son posibilidades buenas. Otras incluyen a CoBank, los bancos cooperativistas del Sistema de Crédito Agrícola, NCB (conocido anteriormente como National Cooperative Bank), Desarrollo Rural del USDA (para préstamos garantizados u otros préstamos) y los fondos gubernamentales federales o estatales. Otra opción podría ser vender acciones privilegiadas a los miembros y otras personas en la comunidad.

Mientras más financiamiento aporten los miembros, menos la necesidad de la cooperativa de pedir préstamos o buscar otras fuentes. Normalmente, las cooperativas venden acciones ordinarias o privilegiadas a los miembros para recaudar capital. Las acciones ordinarias (también conocidas como acciones comunes) están normalmente ligadas a derechos de votación, pero hay varios tipos de planes accionarios. Por ejemplo, las acciones tipo A podrían designarse como acciones con voto y limitarse a una acción por miembro, mientras que las acciones tipo B podrían ser acciones sin voto que los miembros podrían comprar según su volumen de negocio anticipado con la cooperativa.

Las acciones privilegiadas (también conocidas como acciones preferidas) se venden a miembros e inversionistas externos. Aunque los dueños de acciones privilegiadas no tienen derecho al voto, o un derecho al voto muy limitado, estas acciones conllevan menos

riesgo que las acciones ordinarias. Los miembros, al igual que otras personas en la comunidad, pueden querer apoyar a la cooperativa aún más, a través de la compra de acciones privilegiadas.

El Comité Timón y el asesor deben hacer un estimado conservador de la cantidad de capital recaudado de la venta de acciones ordinarias. Algunos estados limitan los dividendos que pueden rendir tanto las acciones ordinarias como las privilegiadas, resultando en que las acciones privilegiadas no sean atractivas para inversionistas externos. Los programas de venta de acciones deben ser evaluados cuidadosamente por un abogado para asegurar el cumplimiento de las leyes estatales y federales y considerar si hay un lugar en la estructura capital de la cooperativa nueva.

(La Parte 2 de la sección Consideraciones importantes para el desarrollo de una cooperativa, en este informe, cubre los métodos para adquirir capital y la clasificación de los instrumentos financieros.)

PASO 11. CONTRATAR A UN GERENTE

Escoger y contratar al gerente es una de las tareas más importantes de la Junta Directiva. El éxito de la cooperativa depende más de un gerente que de cualquier otro individuo. El gerente dirige las operaciones del día a día, contrata y despide empleados, y distribuye recursos para un máximo de eficiencia y eficacia.

El Comité Timón inicia la tarea de seleccionar un gerente con la redacción de una descripción de la posición. Una declaración suplementaria debe describir las responsabilidades del gerente y los roles y las responsabilidades que esta persona tendrá con la Junta Directiva de la cooperativa.

Ya se han hecho largas y variadas listas de las cualidades deseadas en un gerente, pero se sugieren tres áreas de enfoque—educación, experiencia y habilidad para trabajar con otras personas. Los candidatos a la gerencia necesitan ser evaluados en estas áreas: experiencia con la mercancía o el producto, perspicacia de negocios y de finanzas básicas, conocimiento de las cooperativas (debido a sus características particulares), capacidad de liderazgo y “destrezas sociales”.

Buscar un gerente con educación y experiencia cooperativista es importante por varias razones. A diferencia de las corporaciones que son propiedad de sus inversionistas, el gerente de una cooperativa no debe participar en la propiedad de la cooperativa. Las decisiones profesionales podrían confligir con los

intereses de propiedad. Las cooperativas no ofrecen a sus gerentes opciones accionarias ni participación en las ganancias, aunque algunas cooperativas tienen planes de incentivos. El candidato necesita entender la naturaleza particular de los patrocinadores de la cooperativa porque son clientes y dueños a la misma vez. Esta relación dual añade una dimensión única a los requisitos de un candidato en cuanto a trabajar con otras personas.

Los gerentes buenos son difíciles de encontrar, especialmente para las cooperativas. Con frecuencia, la mejor fuente son otras cooperativas.

Se pueden conseguir recomendaciones contactando a gerentes de otras cooperativas, directores de concejos cooperativistas estatales o regionales, organizaciones cooperativistas nacionales, asesores que ayudaron a formar la cooperativa y agencias de empleo. Promocionen la convocatoria de empleo en publicaciones que probablemente tengan lectores cooperativistas y relacionados con la industria.

PASO 12. ADQUIRIR EQUIPO E INSTALACIONES, INICIAR OPERACIONES

Adquirir un sitio para el negocio, instalaciones, maquinaria, equipo y otros materiales es un trabajo que requiere visión, análisis, sano juicio y puntualidad. El plan de negocios de la cooperativa nueva es el mapa. El gerente recientemente contratado debe participar en estas discusiones.

Las instalaciones deben estar convenientemente ubicadas para los miembros y facilitar el establecimiento de buenos enlaces de distribución con los suplidores, los mercados y demás servicios del negocio.

Los directores necesitan estudiar cuidadosamente los requisitos de las instalaciones. Sus decisiones influenciarán las operaciones de la cooperativa por muchos años. Es importante evitar el uso de tanto capital para las instalaciones y la fase inicial que peligren otras cosas presupuestadas y/o el flujo de caja.

Una herramienta útil de planificación es un calendario de adquisición y presupuesto. Para desarrollar uno, hagan una lista ordenada lógicamente de lo que deben adquirir, según necesidad, tiempo de entrega, requisitos de préstamo, disponibilidad de fondos y otros factores. Los datos del calendario deben incorporarse en la proyección del flujo de caja para el período inicial. Cualquier cambio al plan debe analizarse antes de implementarse.



CONSIDERACIONES IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA

Esta sección ofrece información en cuatro partes. La primera parte provee algunos principios para los profesionales de desarrollo y errores que pueden socavar la formación de una cooperativa. La segunda parte es sobre la inversión de los miembros en un negocio cooperativista y los métodos de la capitalización cooperativista; la tercera es sobre los aspectos legales del desarrollo de una cooperativa, los cuales consisten en documentos legales importantes, y la cuarta parte concluye con algunas reglas generales para el éxito en el desarrollo de una cooperativa.

PARTE 1—PRINCIPIOS Y ERRORES PARA LOS PROFESIONALES DE DESARROLLO

Los profesionales y demás personas involucradas en el desarrollo de una cooperativa deben seguir unos principios comprobados en todo el proceso y conocer

los errores que deben evitar para obtener los mejores resultados posibles al formar una cooperativa.

LOS PRINCIPIOS DE MADISON

Cooperation Works! (<http://www.cooperationworks.coop>), una red de desarrolladores de cooperativas, creó los Principios de Madison en Madison, WI, en 1995. Estos 12 principios son los estándares profesionales para los desarrolladores de cooperativas y son un credo que seguir en cualquier proyecto de desarrollo cooperativista.

1. Declarar conflictos de interés: Los desarrolladores de cooperativas se suscriben al más alto nivel de ética deben declarar todo conflicto de interés, real o percibido, para así poder ser fuentes confiables de retroalimentación objetiva y defensores articulados del proyecto, según sea necesario.

2. Desarrollar cooperativas usando los modelos comprobados: Hay unos pasos esenciales de desarrollo que tienen que tomarse en un camino crítico al éxito.

3. Facilitar las metas del Comité Timón: Un grupo entusiasta de líderes locales y confiables es un prerrequisito para brindar asistencia técnica. El desarrollador de cooperativas eficaz cultiva ese liderazgo

ayudándoles a dar forma a una visión que una a los miembros y a ofrecer capacitación continua.

4. Usar una estrategia dirigida por el mercado: Las cooperativas solamente funcionan cuando están dirigidas por el mercado; el desarrollador de cooperativas trabaja para asegurar que las proyecciones correctas del mercado precedan otros pasos del desarrollo.

5. Reconocer la importancia de la participación de los miembros: El control de los miembros a través de un proceso democrático es esencial para el éxito. El éxito también depende del compromiso de los miembros en cuanto al tiempo, los recursos financieros y la lealtad a la cooperativa.

6. Buscar beneficios tangibles: Tiene que haber beneficios tangibles para los miembros.

7. Dirigirse hacia la generación de ingresos: Los productos y servicios de la cooperativa tienen que generar suficientes ingresos como para que el esfuerzo pueda ser económicamente autosostenible. Hay que crear disposiciones que dicten cómo se comparte equitativamente cualquier sobrante.

8. Honrar la diversidad: Cada cooperativa responde a su contexto económico, social y cultural particular; como consecuencia, todas las cooperativas son diferentes.

9. Crear conexiones entre las cooperativas: Los desarrolladores de cooperativas enlazan a las cooperativas emergentes con cooperativas establecidas para facilitar la comunicación y el aprendizaje mutuos.

10. Promover el empoderamiento socioeconómico: Las cooperativas son herramientas para desarrollar y promover metas sociales y económicas.

11. Entender que las cooperativas funcionan dondequiera: Aplicadas apropiadamente, las cooperativas tienen valor para todos los grupos de la población y para todos los negocios y servicios en los sectores públicos y privados.

12. Nuestra visión de la comunidad cooperativista es global: Las oportunidades para la cooperación humana existen a lo largo del mundo. El desarrollo cooperativista trasciende las fronteras nacionales.

ERRORES QUE SE PUEDEN EVITAR

Los proyectos de desarrollo cooperativista y las organizaciones cooperativistas recién creadas a menudo son vulnerables a ciertos errores. La siguiente lista contiene algunas de las dificultades que

pueden surgir y descarrilar un proyecto.

1. Falta de una misión claramente identificada. Una cooperativa no debe formarse por el simple hecho de formar una. La cooperativa debe desarrollar una declaración de misión clara con metas definidas, basándose en la necesidad económica.

2. Planificación inadecuada. Los planes para lograr la misión y las metas son extremadamente importantes. Las encuestas profundas que identifiquen las necesidades de los miembros-usuarios, junto con un estudio de viabilidad, son necesarias. Detengan el proceso organizacional si no hay suficiente interés en la cooperativa por parte de los miembros potenciales, o si el estudio de viabilidad indica que no sería un buen proyecto de negocio. El costo humano en cuanto al tiempo y el gasto organizacional podrán entonces ahorrarse. Si el proceso continúa, asegúrense de desarrollar y cumplir un plan de negocios realista y abarcador.

3. No usar asesores o consultores con experiencia. La mayoría de la gente interesada en ser miembros-usuarios de una cooperativa nueva no han tenido ninguna experiencia con el desarrollo de un negocio. Usar asesores con experiencia en el desarrollo de cooperativas puede ahorrarles esfuerzos y gastos.

4. Falta de liderazgo de los miembros. Buscar los servicios de asesore con experiencia no reemplazará la necesidad de liderazgo del grupo organizacional. Las decisiones tienen que venir del grupo de miembros-usuarios y sus líderes escogidos como Comité Timón. Los asesores profesionales nunca deben apartarse de la toma de decisiones.

5. Falta de compromiso de los miembros. Para tener éxito, la cooperativa nueva tiene que tener el apoyo amplio de las bases compuestas por los miembros-usuarios. El apoyo de los prestamistas, abogados, contables, especialistas en cooperativismo y unos cuantos líderes no hacen que la cooperativa tenga éxito. Tiene que haber compromiso de una masa crítica de miembros que apoyen y usen la cooperativa.

6. Falta de una gerencia competente. La mayoría de los miembros de una cooperativa están ocupados y manejan sus propios negocios o trabajan a tiempo completo y no tienen experiencia en la administración de una cooperativa. Los directores tienen que contratar gerentes con experiencia y calificaciones para aumentar las probabilidades de que el negocio tenga éxito.

7. No identificar y minimizar riesgos. El riesgo de empezar un negocio nuevo puede reducirse si se identifica a tiempo en el proceso organizacional. Estudiar cuidadosamente las regulaciones gubernamentales federales, estatales y locales, las tendencias de la industria, los asuntos ambientales y las prácticas alternativas ayuda a reducir el riesgo.

8. Presunciones pobres. A menudo, los miembros-usuarios y los líderes de cooperativas sobreestiman el volumen del negocio y subestiman los costos de operaciones. El éxito anticipado del negocio tiene que estar basado en presunciones acertadas y conservadoras. Una dosis de pesimismo a menudo prueba ser sana.

9. Falta de financiamiento. No importa la cantidad de tiempo invertido en las proyecciones financieras, la mayoría de los negocios nuevos no cuentan con suficiente financiamiento. Las ineficiencias en las operaciones iniciales, la competencia, el cumplimiento de las regulaciones y las demoras a menudo causan fallas financieras. Con frecuencia, los primeros meses de las operaciones del negocio, e incluso los primeros años, no son rentables, así que es importante un financiamiento adecuado para sobrevivir este período.

10. Comunicación inadecuada. Mantener a la membresía, los suplidores y los financiadores informados es de suma importancia durante la organización y la vida temprana de la cooperativa. Una falta de información correcta puede crear apatía o sospecha. Los directores y gerentes tienen que decidir a quién, y cómo, se va a dirigir la comunicación. Además, los miembros-usuarios que no estén familiarizados con cooperativas tienen que estar completamente educados sobre cómo funcionan las cooperativas y cómo se acumulan sus beneficios.

Una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo se invierte en comenzar una cooperativa nueva. Saber y evitar los errores potenciales y completar todos los pasos necesarios para el desarrollo, conforme a lo identificado para el proyecto, ayuda a aumentar la probabilidad de tener éxito de una cooperativa.

PARTE 2—CAPITALIZAR LA COOPERATIVA

LA INVERSIÓN DE LOS MIEMBROS

Invertir capital de riesgo en una cooperativa es una responsabilidad básica de los miembros. La inversión inicial requerida (capital social) de cada miembro estará determinado por el costo proyectado de las

instalaciones, el volumen estimado del negocio, los requisitos de flujo de caja, la cantidad proyectada de miembros y su uso del negocio.

La inversión inicial de capital de riesgo debe ser suficientemente grande como para que tengan un interés financiero que proteger en el negocio. Si el requisito de inversión está basado en el volumen, en lugar de la cantidad de miembros, la inversión debe ser proporcional a la expectativa de uso. Quienes deseen contribuir más de su porción puede comprar acciones privilegiadas, o certificados de capital que devengan dividendos fijos, pero no adquirir privilegios adicionales de voto. Los miembros también pueden proveer capital de deuda a corto plazo en forma de certificados de inversión o préstamos de miembros.

Los miembros proveen cantidades adicionales de capital (patrimonio) de riesgo a medida que usan su cooperativa. Un método es a través de retenciones por unidad. La cooperativa deduce de las transacciones la cantidad basada en el valor o cantidad de los servicios brindados o los productos mercadeados. Otro método es retener parte de los ingresos netos de la cooperativa al final de cada año del negocio. Bajo ambos de estos métodos, las inversiones de capital de riesgo (patrimonio) son acreditadas a la cuenta de patrimonio de los miembros en el sistema de contaduría de la cooperativa.

Como otros negocios, las cooperativas tienen que crear reservas financieras. Estas se pueden usar tanto para sostenerlas con el transcurso del tiempo cuando los gastos operacionales excedan los ingresos y el crecimiento del negocio. A veces, parte de estas reservas están dedicadas a un propósito específico, como cubrir cuentas incobrables (deudas malas). Otra porción puede apartarse para financiar una instalación nueva o la fase inicial de un servicio nuevo de los miembros.

Las reservas acumuladas aligeran la presión en las cooperativas para pedir dinero prestado o reducir servicios importantes durante tiempos difíciles. Y pueden reducir la probabilidad de que una cooperativa tenga que pedir a los miembros una inversión directa de capital de riesgo adicional para cubrir necesidades inesperadas.

A la hora de planificar la capitalización de una cooperativa nueva, el Comité Timón y el asesor estiman la cantidad de reservas que necesitará y el mejor método de obtener este capital. Hay que revisar la ley estatal para entender las reglas para los niveles o los métodos de acumulación.

La cooperativa normalmente retiene el patrimonio de los miembros o el pago por una porción de acciones, por lo menos hasta que termine la membresía. Sin embargo, otro elemento de la planificación de capitalización conlleva una estrategia para el capital de patrimonio rotatorio de los miembros (relacionado con los negocios realizados con la cooperativa), los reembolsos retenidos por patrocinio y las retenciones por unidad devueltas a los miembros. Cuando el patrimonio de una cooperativa es suficiente para cubrir sus necesidades, se debe usar una porción de los ingresos de cada año para redimir el patrimonio más antiguo basado en el patrocinio.

Este patrimonio es reemplazado por los fondos retenidos de los patrocinadores del año actual. El calendario para el patrimonio rotatorio es establecido por la Junta Directiva. Un programa sistemático de pago de patrimonio mantiene a la cooperativa financiada por los usuarios actuales, en proporción a su uso de la cooperativa.

LOS MÉTODOS DE CAPITALIZACIÓN

La capitalización es la cantidad y la fuente del dinero necesario para iniciar y operar la cooperativa. De hecho, una parte clave del estudio de viabilidad será determinar completamente las necesidades de capital de la cooperativa y las fuentes para cubrir esas necesidades. La estructura de capital de la cooperativa necesita determinarse, incluyendo estas consideraciones: (1) ¿Será una cooperativa con acciones o sin acciones? (2) ¿Cuánta inversión de los miembros se necesita (Estimado)? y (3) ¿Qué cantidad de dinero prestado (deuda) se necesita, y dónde se conseguirá?

Aunque muchos estatutos estatales de incorporación permiten organizarse como cooperativa con o sin acciones, algunos lo limitan a productores agrícolas. En una cooperativa con acciones, los miembros



reciben certificados accionarios como evidencia de su membresía y de su inversión de capital. Es posible emitir más de un tipo de acciones.

Acciones ordinarias—Las cooperativas con acciones emiten porciones de acciones ordinarias para documentar la membresía y los derechos de voto. Normalmente, las cooperativas no pagan intereses sobre acciones ordinarias.

Acciones privilegiadas—Se pueden emitir acciones privilegiadas sin voto a miembros y no miembros por una inversión adicional de capital. Estas acciones pueden dividirse en clases. Cada una tiene un valor nominal diferentes y/u otras condiciones. El interés devengado sobre acciones privilegiadas puede ser limitado por el estatuto estatal o federal o el pago determinado por la Junta Directiva. Si la cooperativa cambia su estructura o cierra, las acciones privilegiadas se pagan antes de las ordinarias.

Préstamos de los miembros—Algunas cooperativas en su fase inicial usan una inversión adicional de los miembros, un préstamo de los miembros para recaudar patrimonio. El miembro individual y la cooperativa llegan a un acuerdo en cuanto a los términos y entonces el miembro le hace un préstamo a la cooperativa. Sin embargo, los préstamos de los miembros son menos flexibles que las acciones privilegiadas y tienen que ser prepagados antes de las acciones privilegiadas u ordinarias en caso de una disolución.

Certificados de membresía—Si la cooperativa está organizada como una organización sin acciones, normalmente se emite un certificado de membresía. Este certificado se emite cuando el patrimonio de la membresía se considera normalmente como incidental para la capitalización de la cooperativa. Los certificados de membresía generalmente no devengan intereses. Para obtener más capital, en este caso, la cooperativa también emitirá certificados de capital.

Certificado de capital—Los certificados de capital de una cooperativa sin acciones son el equivalente a las acciones privilegiadas emitidas por una cooperativa con acciones. Se venden en varias denominaciones, pueden devengar intereses, y pueden tener o no tener una fecha límite. No conllevan privilegios de voto y pueden pertenecer a no miembros-

La combinación de los cargos de membresía, la venta de certificados de capital y los certificados de capital emitidos para el patrocinio retenido son todos fuentes de capital de riesgo (patrimonio) para las cooperativas sin acciones. Es importante recalcar que los certificados emitidos para retener patrocinio pueden tener una fecha límite para implementar una rotación sistemática.

Capital de deuda y fuentes—Cuánto capital de deuda la cooperativa puede, o debe, pedir prestado depende de cuánto capital de riesgo (patrimonio) invierten los miembros inicialmente, el flujo de caja, la calidad de la administración y el grado de riesgo que

los miembros consideran aceptable. Los miembros deben contribuir por lo menos la mitad del capital social necesario. Pero alcanzar esta meta normalmente toma muchos años de operaciones. Además, el tipo y la escala de la cooperativa determinarán cuán pronto los miembros alcanzarán la meta de 50 por ciento.

El crédito a largo plazo es la forma más común de adquirir parte del dinero para financiar terrenos, edificios y equipo. El período del préstamo para activos fijos depende de una serie de factores, pero normalmente está relacionado con la vida proyectada de las instalaciones.

El Comité Timón debe explorar varias fuentes de préstamos a largo plazo y recomendar la fuente que pueda suplir el mejor financiamiento para la cooperativa propuesta.

Entre las fuentes de préstamos para instalaciones están Desarrollo Rural del USDA, CoBank, NCB, los bancos comerciales, las cooperativas de ahorro y crédito y las compañías de seguro. Puede haber otros acuerdos financieros disponibles que sean temporales o exclusivos para cooperativas nuevas.

El capital operativo puede obtenerse a través de préstamos a corto plazo (1 año o menos) y/o una línea de crédito después de que la cooperativa se haya establecido. Una cooperativa nueva, sin embargo, puede conseguir solamente parte de sus fondos operativos en préstamos a corto plazo. El patrimonio de los miembros tiene que cubrir el balance.

Las fuentes de crédito a corto plazo incluyen cooperativas de ahorro y crédito, bancos comerciales, bancos para cooperativas en el Sistema de Crédito Agrícola y NCB. El comité debe explorar todas las fuentes y recomendar al prestamista que mejor cumpla los requisitos de la cooperativa propuesta.

Los bancos comerciales, en particular los del área donde la operará cooperativa, son una fuente importante de préstamos. El personal de estos bancos ya está familiarizado con la economía en el área y probablemente conozca a mucho de los miembros prospecto de la cooperativa. Estos bancos también ofrecen una variedad de servicios bancarios que la cooperativa necesitará una vez inicie sus operaciones. Las cooperativas nuevas a menudo consiguen préstamos o garantías de préstamo de agencias del gobierno.

Los bancos del Sistema de Crédito Agrícola, particularmente CoBank, que son concedidas a nivel nacional, son una fuente principal de crédito para las cooperativas agrícolas y rurales recién organizadas

y establecidas y para sus miembros. Los bancos del Sistema de Crédito Agrícola hacen préstamos a cooperativas para comprar activos fijos y para operaciones. Los agricultores individuales toman fondos prestados para comprar tierras y financiar las operaciones agrícolas. El sistema también se usa para financiar la porción de capital social de los miembros para una cooperativa de mercadeo, compra o servicio, sea nueva o esté en proceso de crecimiento.

NCB es otra fuente de préstamos y financiamiento para la fase inicial. Mayormente financia cooperativas no agrícolas, incluyendo cooperativas de consumo, trabajo, venta al por menos, salud, vivienda y otros tipos, tanto en comunidades urbanas como rurales.

Preparar una solicitud de préstamo—Los líderes de las cooperativas necesitan desarrollar cuidadosamente la solicitud de préstamos para dejar una buena primera impresión del posible prestamista. Los prestamistas insistirán en ver ciertos documentos clave antes de considerar una solicitud de préstamo. El conocimiento experto es importante para ayudar a preparar estos documentos, incluyendo el de un economista, especialista de mercadeo, abogado, contable público certificado y quizás otros con experiencia relacionada con el negocio de la cooperativa propuesta.

El prestamista estudiará cuidadosamente el plan de negocios de la cooperativa propuesta. Querrá saber cuál es el volumen proyectado del negocio y cómo cambia según la temporada, las condiciones actuales del mercado y cómo la cooperativa cabrá en ese mercado. El prestamista también querrá ver evidencia de las instalaciones propuesta y las necesidades de equipo, el flujo de caja proyectado, los aspectos operacionales, etc. El flujo de caja será punto focal porque le ofrece al prestamista una predicción continua de ingresos y gastos en efectivo de mes en mes. A lo prestamistas particularmente les preocupa el balance neto final de efectivo, el cual evidencia que la cooperativa tendrá fondos suficientes para operar, y pagar cuentas y préstamos, especialmente durante cambios adversos del mercado. La mayoría de los prestamistas quieren proyecciones de tres años. (Véase Apéndices F y J, para ejemplos de flujo de caja, ingresos, hoja de balance, análisis de proporción y fuentes y usos de fondos, estados.)

El prestamista examinará cuidadosamente la proyección del estado operativo y la hoja de balance. El estado de ingresos brinda un panorama proyectado de las operaciones para uno o más años. Contiene

información sobre las fuentes de ingresos y gastos. La figura clave es el “ingreso neto”, el cual indica si se anticipan márgenes netos de ganancia. Un estado operativo mensual brinda información a los prestamistas y asiste a la junta en decisiones de políticas y administración.

La hoja de balance proyectará el valor futuro de la cooperativa e indicará su solvencia y capacidad para satisfacer los reclamos de los acreedores cuando estos venzan. Enumera los activos, las responsabilidades a terceros y el valor neto de la cooperativa.

Para proveer al prestamista información más condensada, se debe desarrollar un formulario de costos y depreciación de los activos fijos (véase un ejemplo en el Apéndice K). Una lista condensada muestra rápidamente qué necesita comprar o alquilar la cooperativa. Para asegurar al prestamista que la depreciación ha sido registrada adecuadamente, también es positivo delinear en forma de una tabla las clases de activos, el costo, la expectativa de vida del equipo, y la depreciación anual.

Otro documento útil para los prestamistas es el Formulario de necesidades y fuentes de financiamiento (véase el Apéndice L para un ejemplo del formulario). Esta lista le ahorrará tiempo al prestamista a la hora de ensamblar varios tipos de datos para analizarlos. Debe demostrar las cosas principales en las que se invertirán los préstamos y el capital social. Estas cosas se extraen de los datos del flujo de caja proyectado.

PARTE 3—LOS ASPECTOS LEGALES DEL DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA

Varias leyes federales son particularmente importantes para las cooperativas. La Ley Capper-Volstead de 1922, conocida también como la “Magna Carta” de las cooperativas de mercadeo agrícola, reconoce los derechos de los productores a actuar juntos en el manejo, procesamiento y mercadeo de su producción sin violar la ley antimonopolio. Los productores también pueden formar una agencia común de mercadeo. Pero, aunque las cooperativas tengan esta protección organizacional, sus operaciones están sujetas a las mismas leyes antimonopolio que otros negocios. (Véase Informe de Cooperativas 35 del USDA, Entendiendo a Capper-Volstead, bajo Referencias.)

La Ley de Crédito Agrícola de 1971 define la elegibilidad de una cooperativa para pedir prestado de los bancos de cooperativas en el Sistema de Crédito Agrícola y las condiciones que la cooperativa debe

cumplir. La Ley Nacional de Banca para Cooperativas de Consumo creó una institución financiera similar, el National Cooperative Bank (ahora llamado NCB), para servir cooperativas no agrícolas.

El Código de Rentas Internas describe el trato contributivo de las cooperativas y los requisitos de sus patrocinadores y de los informes contributivos. (Véase Informe de Cooperativas 44 del USDA, Partes 1-5, Trato contributivo de los ingresos de las cooperativas, bajo las Referencias.)

ARTÍCULOS DE INCORPORACIÓN

La incorporación es normalmente el mejor método para organizar. Cada estado tiene leyes habilitantes bajo las que las cooperativas se pueden incorporar. Es posible que sea preferible incorporarse bajo la ley habilitante estatal de corporación general, pero estructurar el reglamento para operar como una cooperativa.

La incorporación le brinda a la cooperativa un estatus legal distintivo. Los miembros generalmente no son personalmente responsables a terceros en cuanto a las deudas de una organización incorporada, más allá de la cantidad de su inversión. Los artículos indican la naturaleza de la cooperativa y deben especificar en lugar de ampliar la autoridad operativa al momento de incorporar, aunque los servicios puedan estar limitados al principio.

Estos artículos de incorporación normalmente contienen el nombre de la cooperativa, el lugar principal del negocio, los propósitos y poderes de la asociación, la duración propuesta de la asociación, los nombres de los incorporadores (en la mayoría de los estados), información sobre la estructura capital y cómo los activos se distribuirán en caso de disolución. En algunos estados, se deben incluir los nombres de los primeros oficiales de la asociación. (Véase el Apéndice M para un ejemplo del formato de los artículos de incorporación de una cooperativa.)

Radical los artículos de incorporación (normalmente con el secretario del estado estatal) activa a la corporación cooperativa. Después de que el comité organizador apruebe los artículos, el abogado radica la constitución de la corporación y paga los cargos de registro. Una vez constituida por el estado, la cooperativa debe adoptar las leyes puntualmente.

REGLAMENTO INTERNO

El reglamento interno estipula cómo la cooperativa llevará a cabo sus negocios y tiene que ser

consistente con los estatutos estatales y los artículos de incorporación. EL reglamento interno es como el manual de los dueños de la cooperativa. El reglamento interno no se radica con el estado, sino que se considera vinculante legalmente entre los miembros.

- El reglamento interno normalmente tiene:
- los requisitos de la membresía y una lista de los derechos y las responsabilidades de los miembros;
 - las bases y los procedimientos para la expulsión de miembros;
 - los procedimientos para cómo convocar y llevar a cabo reuniones; los métodos de voto; los procesos para elegir o remover directores y oficiales, y la cantidad, las tareas, los términos de las posiciones y la compensación;
 - el horario y el lugar de las reuniones de los directores;
 - las fechas del año fiscal;
 - el requisito para hacer negocios cooperativos;
 - el proceso para distribuir los márgenes de ganancia;
 - el proceso para pagar el patrimonio de los miembros;
 - una cláusula de consentimiento de que los miembros incluirán el valor nominal de las notificaciones escritas de distribución y certificados de retención por unidad como ingresos en el año en que se reciban;
 - el proceso de distribución para ingresos ajenos al patrocinio;
 - los procedimientos para manejar pérdidas;
 - las normas para cómo se tratarán los negocios de quienes no sean miembros;
 - el proceso para disolver a la cooperativa;
 - disposiciones para la indemnización de los directores; y
 - el proceso para enmendar el reglamento interno.

También se cubre cómo la junta está estructurada para representar a la membresía, dadas la distribución y el tamaño de la membresía y el ámbito del negocio y la función de la cooperativa. Los directores pueden decidir representar a los distritos según la densidad de la membresía, para reflejar la mercancía o los servicios que se manejarán o alguna otra base que provea representación equitativa. La estructura recomendada del Comité Timón debe incluir la base para la representación de los directores, los métodos de votación, y los oficiales de la junta y sus términos.

Para las cooperativas de mercadeo que no ten-

gan un acuerdo de mercadeo, el reglamento interno especifica el alcance de la obligación de los miembros de mercadear a través de la cooperativa. Nombran los términos y las condiciones bajo las cuales se mercadearán los productos y los procedimientos de contaduría.

El Comité Timón prepara los artículos y el reglamento interno con la ayuda de un abogado para asegurar que las disposiciones cumplan las leyes del estado en el que la cooperativa está incorporada. El rol del comité es asegurar que las disposiciones del reglamento no conflijan con los procedimientos operativos. (Véase el Apéndice N para un ejemplo del esquema del reglamento interno de una cooperativa.)

SOLICITUD DE MEMBRESÍA

El formulario de solicitud de membresía normalmente tiene cinco partes principales: la declaración de interés del solicitante en hacerse miembro de la cooperativa; la firma del solicitante; la declaración por parte de la cooperativa de la aceptación del solicitante; la firma del presidente y el secretario, y una declaración de la responsabilidad e intención del miembro.

La solicitud, formada por el miembro y aprobada por la Junta Directiva, es prueba legal de que el patrocinador es miembro. Una cooperativa debe tener en sus registros una solicitud de membresía completada para cada miembro. La membresía y la cantidad de negocios hechos con los miembros y los no miembros son factores importantes para ciertas disposiciones antimonopolio y contributivas.

Es posible emitir un certificado de membresía para cada miembro como evidencia de todos los derechos, beneficios y privilegios que le son concedidos por la asociación (véase el Apéndice O para el ejemplo de un certificado de membresía).

ACUERDOS DE MERCADEO Y COMPRA

Los acuerdos de mercadeo y compra aseguran que la cooperativa tenga suficiente control sobre los productos o servicios para mantener a la cooperativa viable. Esto es particularmente útil en los primeros años de operaciones, cuando la cooperativa está estableciendo su reputación como un negocio responsable. Los acuerdos de mercadeo y compra también han ayudado a algunas cooperativas a conseguir la ayuda financiera externa que sea necesaria.

En algunos casos, las cooperativas que usan acuer-

dos contractuales tienen que radicarlos con el estado.

En un acuerdo de mercadeo, la asociación se compromete a aceptar productos especificados de comprobada o mejor calidad, mercadearlos como mejor pueda, y retornar a los miembros todas las ganancias del mercadeo, menos las deducciones por gastos y necesidades continuas de capital. Un contrato similar con los miembros puede estructurarse para cooperativas de servicio y suplido.

Los acuerdos de mercadeo son acuerdos continuos o auto renovables que normalmente especifican que, después de haber sido implementados por un período inicial, deben continuar indefinidamente, a menos que el miembro (o la cooperativa) declare por escrito que desea cancelarlos o modificarlos. Una solicitud de cancelación tiene que hacerse durante un período anual especificado, según el contrato. (Véase el Apéndice P para el ejemplo de un acuerdo de membresía/mercadeo.)

CERTIFICADOS DE FONDOS ROTATORIOS

Cuando una cooperativa retiene fondos de negocios con, o para, patrocinadores como inversiones capitales, emite por escrito un certificado de reembolso de patrimonio

Cuando una cooperativa retenga fondos de sus negocios con, o para, patrocinadores como inversiones capitales, emite un certificado de reembolso de patrocinio (o un documento similar). Al miembro como recibo de las inversiones capitales que eventualmente serán rotadas o pagadas. Mientras tanto, la retención se usa para financiar el negocio. Las inversiones de los miembros pueden ser deducciones basadas en producto manejado por unidad o uso de servicios, reembolsos de patrocinio reinvertido o suscripciones originales de capital, en caso de una cooperativa sin acciones.

PARTE 4. LAS REGLAS GENERALES PARA EL ÉXITO

Varias de las reglas del desarrollo exitoso de una cooperativa le aplican al proceso en sí y a las operaciones continuas de la cooperativa nueva. Algunas reglas aplican únicamente a la manera cooperativa de hacer negocios. Estas incluyen usar eficazmente a los asesores y comités, mantener a los miembros informados e involucrados, mantener buenas relaciones entre la junta y la gerencia, implementar buenas prácticas de negocios, tener reuniones de negocios y forjar enlaces con otras cooperativas.

USAR EFICAZMANTE A LOS ASESORES Y COMITÉS

Organizar los recursos humanos y usar eficazmente sus conocimientos es central para cualquier negocio. Una máxima participación de los miembros es crucial para el éxito de una cooperativa.

El primer comité es el Comité Timón. Elegir miembros potenciales con experiencia con cooperativas y/o desarrollo es importante para crear al Comité Timón. Quizás no sea posible conseguir especialistas verdaderos entre los líderes interesados en estar en el comité. Sin embargo, probablemente haya gente que no tenga el interés o la experiencia en ciertas áreas que les permita entender mejor el “lenguaje” de los asesores técnicos o los complejos conceptos cooperativistas, y hay que buscarlos para que sirvan.

Los subcomités pueden usarse en el proceso de formación de la cooperativa, especialmente si hay un grupo grande de miembros interesados. Las áreas de enfoque de los subcomités incluyen: membresía, instalaciones, selección del sitio, finanzas, documentos legales y comunicaciones. En algunos casos, una o más de estas áreas pueden combinarse.

Los comités también son útiles en el manejo continuo de la cooperativa. Los comités temporales o permanentes incluyen grupos asesores para la juventud y las actividades de los miembros jóvenes, educación y capacitación, planificación a largo plazo, mercancía y servicios, relaciones de los miembros y relaciones públicas, y todos los comités sirven a discreción de la junta.

MANTENER A LOS MIEMBROS INFORMADOS E INVOLUCRADOS

Las responsabilidades de los miembros comienzan con la concepción de la cooperativa y siguen siendo vitales a lo largo de la vida del negocio. La lealtad y el compromiso de los miembros es crucial para crear una cooperativa exitosa. La comunicación es clave para desarrollar este tipo de lealtad y compromiso.

Las funciones de comunicación y educación necesitan ser actividades integrales del equipo gerencial. Requieren asistencia, conocimiento y participación del personal y los grupos de liderazgo de los miembros en la cooperativa. Los programas eficaces de comunicación y educación requieren apoyo financiero y tienen que estar apoyados por políticas específicas de la junta y la gerencia.

Cuando los miembros participan y se mantienen

informados sobre la cooperativa, miden sus necesidades en términos de dólares y están más dispuestos a invertir en la cooperativa y a patrocinarla. Los miembros deben estar íntimamente familiarizados con la cooperativa y asumir un rol positivo y amplio en su administración y su dirección. Responsabilidades importantes de los miembros:

- entender su propósito, sus objetivos, beneficios, limitaciones, operaciones, finanzas y planes a largo plazo;
- leer y entender los artículos de incorporación y el reglamento interno;
- saber que las leyes limitan sus derechos o poderes y los de la Junta Directiva;
- entender que el reglamento interno o las políticas de los directores elegidos pueden limitar aún más sus operaciones porque establecen obligaciones de los miembros, regulaciones y controles de calidad que exceden los prescritos por estatutos legales y proveen capital social (de riesgo) para la cooperativa;
- entender que la educación sobre los principios y prácticas cooperativistas, así como asuntos relacionados, es una expectativa de toda la vida; y
- entender que tanto las ganancias como las pérdidas les pertenecen a los miembros.

En resumen, la participación de los miembros en los asuntos de su cooperativa aumenta su sentido de propiedad y responsabilidad para su éxito.

MANTENER BUENAS RELACIONES ENTRE LA JUNTA Y LA GERENCIA

Las diferentes responsabilidades de la Junta Directiva y el gerente tienen que entenderse claramente y llevarse a cabo.

Los directores representan a los miembros y son legalmente responsables por el desempeño y la conducta de la cooperativa. Todos los poderes corporativos de la cooperativa, además de los otorgados a los miembros, caen sobre los directores y están delineados en el reglamento interno y en los estatutos legales estatales y federales.

Las tres responsabilidades principales de los directores son crear políticas (véase Informe de Cooperativas 39 del USDA, Ejemplo de políticas para cooperativas, bajo Referencias), emplear y evaluar al gerente general y brindar sana supervisión de las bases financieras de la cooperativa.

La junta también tiene algunas responsabilidades específicas, como:

- desempeñarse como fiduciarios para los miembros en la protección de sus activos en la cooperativa;
- establecer metas, objetivos y políticas generales;
- adoptar planes estratégicos de largo alcance;
- emplear a un gerente competente y evaluar su desempeño;
- preservar el carácter de organización de la cooperativa;
- establecer un sistema correcto de contaduría;
- adoptar un presupuesto anual de operaciones;
- nombrar una firma externa para que haga una auditoría anual;
- controlar la operación total; y
- autorizar la distribución de las ganancias de la cooperativa y el pago del patrimonio de los miembros.

La junta, por su parte, delega la responsabilidad de las operaciones diarias a un gerente general contratado o un jefe ejecutivo. El gerente general contrata o despide empleados, incluyendo los jefes de departamento.

Las responsabilidades de la gerencia contratada incluyen:

- manejar o dirigir las actividades diarias del negocio;
- implementar las políticas establecidas por la junta;
- establecer metas y hacer planes a corto plazo que coincidan con el plan de largo alcance de la junta;
- emplear, capacitar y despedir empleados;
- organizar y coordinar actividades internas en cumplimiento de las metas y los objetivos de la junta, así como de las políticas de la junta;
- mantener cuentas y registros completos;
- desarrollar un presupuesto anual; y
- dar informes periódicos a la junta.

A menudo surgen preguntas sobre la división de responsabilidades entre la junta y la gerencia contratada—las cuales a veces coinciden—y es difícil dividir las responsabilidades exactamente. Algunos factores que considerar son: el período de tiempo—las decisiones a largo plazo son responsabilidad de la Junta Directiva mientras que la gerencia toma decisiones a corto plazo; las “ideas” normalmente son introducidas por la junta y las decisiones en sí son implementadas por la

gerencia; las decisiones sobre políticas son responsabilidad de la junta, y las funciones de la cooperativa son manejadas por la gerencia; las actividades de control primario normalmente son asunto de la junta, mientras que los controles secundarios sobre las operaciones a corto plazo son responsabilidad de la gerencia. Cuando se trata del personal, la junta contrata al gerente quien, a su vez, selecciona al personal de la cooperativa y también supervisa a ese personal.

El uso de los manuales de políticas y procedimientos y de las descripciones de trabajo, a la par de discusiones sobre las preguntas en el momento en que surgen, puede ayudar a mantener un entendimiento de la división de responsabilidad.

TENER REUNIONES DE NEGOCIOS

Las reuniones de una cooperativa tienen que estar bien planificadas y llevarse a cabo de manera formal.

Debe haber políticas establecidas para determinar un quórum razonable para las reuniones de membresía y de la junta. Quórum es el porcentaje mínimo de la presencia de los miembros requerida para hacer negocios oficiales.

Los requisitos de quórum a veces están escritos en los estatutos estatales, pero deben incluirse en el reglamento interno. A medida que la membresía se expande, el porcentaje del quórum aumenta la cantidad necesaria. Establecer un quórum demasiado alto aumenta el riesgo de no tener suficientes participantes para atender los asuntos del negocio que necesitan atención.

El procedimiento parlamentario es apropiado para una acción grupal democrática y ordenada. Permite que quien presida la reunión dirija al grupo de manera fluida y eficaz para determinar los deseos de la mayoría mientras protege los derechos de la minoría.

Una buena reunión no se da por sí sola. Se logra a través de la implementación de varios pasos sucesivos:

- planificar con anticipación;
- involucrar a los directores/miembros;
- seguir una agenda publicada; y
- finalizar las acciones de la reunión.

IMPLEMENTAR BUENAS PRÁCTICAS DE NEGOCIO

El reto principal para los miembros de la cooperativa, la Junta Directiva y la gerencia surge después

de que inicien las operaciones del negocio. Para tener un buen comienzo, la cooperativa necesita desarrollar e instaurar un sistema de contaduría, apropiadamente organizar y emplear recursos humanos y financieros, preparar informes financieros—incluyendo presupuestos operacionales y de mejora de capital—y llevar a cabo una planificación de corto y largo alcance, entre otras tareas del negocio.

Más allá de una documentación completa y correcta de ingresos y gastos, una cooperativa tiene que mantener registros exactos de los miembros. Estos registros necesitan tomar en cuenta las inversiones iniciales y subsecuentes de los miembros y la compra, el mercadeo y/o los servicios usados. Esta información determina la distribución del patrimonio proveniente de los ingresos netos. Los miembros también necesitan estos registros para sus propias cuentas personales, en particular para propósitos de impuestos sobre los ingresos.

El personal gerencial prepara estados operativos periódicos y hojas de balance para informar a la junta y a los miembros de cómo se está desempeñando la cooperativa y cuál es su condición financiera. Un informe completo típicamente se emite cada año, con informes mensuales o trimestrales abreviados para uso de la junta. Los informes deben recopilarse con suficiente frecuencia para la junta de manera que esta pueda monitorear las actividades del negocio, tomar las acciones apropiadas y mantener a los miembros informados sobre cómo está progresando su cooperativa. Se debe hacer una auditoría anual independiente de la condición financiera de la cooperativa, incluyendo una mirada a los procedimientos del negocio y de contaduría y a cómo la cooperativa ha cumplido sus obligaciones contributivas y otros requisitos legales.

Una vez la cooperativa esté organizada y en operante, los miembros necesitan considerar cómo quieren que crezca. Esto requiere una planificación estratégica de corto y largo alcance. La planificación de largo alcance, la cual mira de 3 a 5 años hacia el futuro, normalmente recibe atención insuficiente. Pero esto está cobrando cada vez más importancia debido a rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales. La planificación implica el desarrollo de una declaración de la misión y la visión, la evaluación de posibles tendencias futuras del negocio y los contextos externos e internos del negocio, la definición de las metas y los objetivos deseados, y el desarrollo de un plan de acción para lograrlos.

FORJAR ENLACES CON OTRAS COOPERATIVAS

Las cooperativas nuevas deben buscar posibles enlaces beneficiosos con cooperativas existentes como parte de una estrategia para fortalecer sus operaciones. Las alianzas con otras cooperativas pueden ser fuentes valiosas de materiales, sucursales de mercadeo y servicios relacionados. Tener membresía en asociaciones cooperativistas estatales y nacionales puede mantener a la cooperativa nueva al tanto de lo que otros están haciendo a lo largo del país. Estas asociaciones pueden ser fuentes de educación y capacitación y de apoyo legislativo y de relaciones públicas, al igual que pueden ayudar a identificar fuentes de conocimientos particulares.

CONCLUSIÓN

Empezar una cooperativa no es fácil. Toma más que tan solo completar los pasos delineados en este informe. Una cooperativa tiene que tener en su centro una necesidad económica muy real que piense cubrir. El proceso de evaluar el potencial de una cooperativa para cubrir esa necesidad tiene que incluir un liderazgo local fuerte, el uso de asesores/profesionales de desarrollo capacitados, plena transparencia y sano juicio, y una masa importante de miembros potenciales para un volumen suficiente de negocio. Además, se necesitan un entendimiento profundo de qué es una cooperativa y cómo funciona, un análisis realista del mercado, un estudio de viabilidad abarcador y un plan de negocios realista. También será crucial para el éxito tener una capitalización completa con suficiente inversión de los miembros, los documentos legales apropiados, una Junta Directiva comprometida y transparente, una gerencia capacitada, unas instalaciones y equipo apropiados.

APÉNDICE A

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE: IDENTIDAD, VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

(<https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>)

Definición: Una cooperativa es una asociación de personas unidas voluntariamente para cubrir las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales que tienen en común a través de una empresa de propiedad colectiva y control democrático.

Valores: Las cooperativas están basadas en los valores de autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los miembros de la cooperativa creen en los valores éticos de la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y el cuidado de otras personas.

Principios: Los principios cooperativos son las normas con las cuales las cooperativas ponen sus valores en práctica.

1. Membresía voluntaria y abierta. Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que puedan usar sus servicios y que tengan disponibilidad para aceptar las responsabilidades de la membresía, sin ninguna discriminación por género, clase social, raza, política o religión.

2. Control democrático de la membresía. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la implementación de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres sirven como representantes electos que son responsables ante la membresía. Las cooperativas son organizadas de forma democrática; los miembros tienen derechos de voto igualitarios (un miembro, un voto).

3. Participación económica de los miembros. Los miembros contribuyen equitativamente, y controlan democráticamente, el capital de su cooperativa. Por lo menos parte de ese capital es normalmente la propiedad común de la cooperativa. Los miembros normalmente reciben una compensación limitada, si alguna, en cuanto al capital suscrito como condición para la membresía. Los miembros usan los sobrantes para uno o todos los siguientes propósitos: desarrollar su cooperativa, posiblemente creando reservas, parte de las cuales serían indivisibles; beneficiar a los miembros proporcionalmente a sus transacciones con la cooperativa; y apoyar otras actividades aprobadas por la membresía.

4. Autonomía e independencia. Las cooperativas son autónomas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o recaudan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que garanticen el control democrático de sus miembros y que mantengan la autonomía de su cooperativa.

5. Educación, capacitación e información. Las cooperativas ofrecen educación y capacitación para sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público general—particularmente a la gente joven y los líderes de opinión—sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativista si trabajan juntas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Preocupación por la comunidad. Las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.

APÉNDICE B

EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE MIEMBROS-USUARIOS

Prepare una carta introductoria que acompañe a la encuesta y declare el propósito. Recalque que los datos se mantendrán confidenciales y se usarán solamente para el propósito declarado.

ENCUESTA DE PRODUCTORES: COOPERATIVA DE VEGETALES XYZ

Aunque no tiene la obligación de responder, su ayuda es necesaria para proveer datos para una nueva cooperativa de mercadeo de vegetales. Todas sus respuestas se mantendrán confidenciales.

1. Persona contacto para la finca _____
Dirección _____
Teléfono _____

 2. Ubicación de la finca—véase mapa incluido – Condado _____
No. de cuadro _____

 3. ¿Cuánta área de sus vegetales está irrigada? _____ acres.

 4. Proporcione el tipo y la capacidad de cada una de las siguientes instalaciones y equipo que usted posea.
tipo y capacidad
Instalaciones de enfriamiento _____
Equipo de embalaje _____
Camión refrigerado _____
Camión no refrigerado _____
(más de 1 tonelada) _____
Segadora mecánica _____

 5. Marque los siguientes materiales o servicios que le interese obtener de la cooperativa propuesta si se establece un precio competitivo.
_____ Contenedores de embalaje
_____ Mercadeo de vegetales
_____ Embalaje de vegetales
_____ Semillas
_____ Plantas
_____ Otro (especifique)

 6. ¿Está usted en disposición de seguir las recomendaciones de la cooperativa en cuanto a las variedades que plantar y las prácticas culturales y de cosecha?
Sí _____ No _____

 7. Los bancos generalmente requieren que los dueños de cooperativas recauden de 35 a 50 por ciento del capital necesario. Si la cooperativa le pareciera viable, ¿usted estaría en disposición de hacer una inversión inicial de efectivo en ella proporcional al uso que espera darle?
Sí _____ No _____
- ¿Qué cantidad máxima está dispuesto a invertir usted?

Continuación en la próxima página

8. Las retenciones por unidad son una inversión de capital que se deduce de las ventas de patrocinador en proporción al volumen de productos que mercadean a través de la cooperativa. ¿Está usted dispuesto a financiar a la cooperativa con retenciones por unidad?

Sí _____ No _____

9. Un pago tardío al productor es una forma de reducir el patrimonio para capital operacional. ¿Está usted dispuesto a aceptar un pago tardío por un vegetal en lugar de una inversión inicial grande en efectivo?

Sí _____ No _____

De ser así, ¿por cuánto tiempo? _____ días

10. Los productores son agrupados por tipo y grado durante un período seleccionado de tiempo (semana, mes o temporada). A los productores se les paga el precio promedio que la cooperativa recibe por los productos agrupados menos los cargos de embalaje y mercadeo. ¿Está usted dispuesto a mercadear sus vegetales en base de grupos?

Sí _____ No _____

11. ¿Está usted dispuesto a firmar un acuerdo de mercadeo para vender todos o una cantidad fija (área) de sus vegetales a través de la cooperativa propuesta?

Sí _____ No _____

12. ¿Dónde piensa usted mercadear sus vegetales este año (por porcentaje- edad de producción)?

a. Quioscos callejeros _____ por ciento

b. Mercados agrícolas _____ por ciento

c. Otros mercados (especifique) _____ por ciento

13. Por favor registre los datos de producción y mercadeo en la siguiente tabla.

Vegetal	Meses en que normalmente se cosecha	Principales mercados este año*	Cosechado o pronto a plantarse					Volumen vendido		Área que piensa vender el año que viene	Área que piensa contratar con la cooperativa
			2 años antes	1 año antes	Este año	Próximo año	En 2 años	2 años antes	1 año antes		
Espárragos											
Brócoli											
Repollo											
Berenjena											
Hojas (greens)											
Pimientos											
Habichuelas verdes											
Calabaza amarilla											
Maíz dulce											
Tomates											
Calabaza de invierno											

(Ejemplo de una cooperativa de vegetales. Si se trata de otro tipo de cooperativa, adaptenlo para que refleje el uso potencial de la cooperativa.)

*A—quioscos callejeros, B—mercados agrícolas, C—Otros mercados (según detallado en la pregunta 12)

Continuación en la próxima página

14. ¿Usted siente que una cooperativa es necesaria para ayudarle con el mercadeo de sus vegetales?

Mucho _____ Un poco _____ Para nada _____

15. ¿Qué tanto entiende usted de las cooperativas, cómo se estructuran, cómo se controla y gobiernan, y cómo operan?

Mucho _____ Un poco _____ Para nada _____

16. ¿Estaría usted dispuesto a ayudar con el desarrollo de una cooperativa diseñada para cubrir sus necesidades de mercadeo de vegetales?

Sí _____ Quizás _____ No _____

17. ¿Qué destrezas tiene usted que podrían ser útiles en el estudio de una posible cooperativa de mercadeo de vegetales?

18. ¿El Comité Timón puede usar su nombre en su contacto con otros miembros potenciales de la cooperativa propuesta?

Sí _____ No _____

19. Comparta cualquier pensamiento que tenga sobre el estudio de la idea de una cooperativa nueva.

¡Gracias!

APÉNDICE C

EJEMPLO DE AGENDA DE UNA REUNIÓN DE LA MEMBRESÍA Y EL COMITÉ TIMÓN

- I. Haga un llamado al orden para comenzar la reunión
- II. Presentaciones (quién está participando, los miembros de Comité Timón, y otras personas clave dirigiendo el esfuerzo)
- III. Repasar cómo comenzó el proyecto
- IV. Resumir qué tan Avanzado está el proyecto y qué ha sucedido hasta el momento
- V. Qué se necesita lograr en esta reunión
- VI. Informes de actividad (miembros del Comité Timón presentan informes de sus actividades, si es necesario)
- VII. Repasar los hallazgos del estudio (encuesta de productores, análisis de mercado inicial, estudio de viabilidad, plan de negocios, etc.)
 - A. Resumen de hallazgos clave
 - B. Informe detallado de los componentes más importantes del estudio
 - C. Qué significan los hallazgos
 - D. Contestar preguntas de los participantes
 - E. Discutir más profundamente el estudio
- VIII. Recomendación del Comité Timón
- IX. Llevar a votación la adopción de la recomendación
- X. Próximos pasos
- XI. Discusión/pensamientos finales
- XII. Cierre

APÉNDICE D

COMPONENTES DE UN ACUERDO PREVIO A LA MEMBRESÍA

Un acuerdo previo a la membresía evalúa el compromiso potencial de la membresía. Normalmente incluye estos componentes.

1. Declaración de propósitos por los que se formará una cooperativa
2. Descripción del Comité Timón y sus poderes organizacionales
3. Declaración de qué proveerá el reglamento interno de la cooperativa nueva cuando se forme
4. Notificación de que el Comité Timón puede convocar reuniones de los miembros prospecto
5. Tareas del Comité Timón para mantener registros y hacer la contabilidad de la cooperativa cuando se forme
6. Acuerdo de suscripción para el certificado de la membresía o las acciones
7. Aprobación para firmar el acuerdo de mercadeo si la cooperativa tiene uno
8. Acuerdo para hacerse miembro de la cooperativa si se forma

APÉNDICE E

EJEMPLO DE RENUNCIA AL DERECHO DE NOTIFICACIÓN SOBRE LA PRIMERA REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Renuncia al derecho de notificación sobre la primera reunión de la Junta Directiva

Nosotros, los firmantes, como todos los directores de

(Nombre de la asociación)

_____ ,

(Pueblo)

(Estado)

por la presente renunciamos al derecho de notificación sobre una reunión de dichos directores

a las _____ am./pm. en punto el _____, _____ día de _____ ,

20 _____, en _____ en _____, _____

(Lugar de la reunión)

(Pueblo)

(Estado)

para el propósito de elegir a los oficiales de la asociación que servirán durante el próximo año, adoptando la forma del contrato de mercadeo, y a la presente suscribimos nuestros nombres, este _____ día de _____, 20_____.

APÉNDICE F

EJEMPLO DE ESTADO DEL FLUJO DE CAJA PRO FORMA

Estado del flujo de caja pro forma, Año Fiscal (AF) 20XX*

Punto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Totales												
RECIBOS DE EFECTIVO												
Ventas en efectivo**												
Recolección de créditos												
Cargos de comisión												
Ingresos de intereses												
Préstamos												
Patrimonio (ej. capital retenido)												
TOTAL DE RECIBOS EFECTIVO PAGADO												
Compras**												
Salarios												
Salarios de empleados												
Gastos de nómina												
Deudas malas												
Servicios externos												
Materiales												
Reparaciones y mantenimiento												
Publicidad/promoción												
Carros/viajes												
Contaduría & legal												
Alquiler												
Teléfono												
Servicios básicos												
Seguro												
Impuestos sobre propiedad												
Otros impuestos												
Intereses sobre préstamos***												
Depreciación												
Misceláneos												
Subtotal												
Pago principal***												
Compras capitales												
Impuestos sobre ingresos												
Otros retiros												
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO												
CAMBIO EN EFECTIVO												
Balance inicial												
Balance final												

*Puede haber múltiples estados para diferentes años.

**Puede haber más de una línea de ventas y compras en efectivo (más mercancía/productos).

***Puede haber más de un préstamo (ej., operaciones, instalaciones) y líneas de pago de intereses si se obtienen más préstamos.

APÉNDICE G

EJEMPLO DE ESTADOS DE INGRESOS PRO FORMA

Estados de ingresos pro forma, Año Fiscal (AF) 20XX – AF 20XX*

Punto	AF 20XX				
	\$	\$	\$	\$	\$
INGRESOS					
Ventas en efectivo					
Cargo de comisión					
Ventas totales					
Costo de bienes vendidos					
MARGEN BRUTO					
GASTOS					
Salarios					
Salarios de empleados					
Gastos de nómina					
Deudas malas					
Gastos de nómina					
Servicios externos					
Materiales					
Reparaciones y mantenimiento					
Publicidad/promoción					
Carros/viajes					
Contaduría y legal					
Alquiler					
Teléfono					
Servicios básicos					
Seguro					
Impuestos sobre la propiedad					
Otros impuestos					
Depreciación					
Misceláneos					
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS					
Ingresos operativos					
Gastos en intereses					
MARGEN NETO					
Ganancias no distribuidas					
Ganancias distribuidas					

*Este ejemplo muestra proyecciones de 5 años, pero muchos proyectos se enfocan solamente en 3 años. La línea de los puntos en el estado operativo variará en descripción e inclusión, dependiendo del proyecto.

APÉNDICE H

EJEMPLO DE HOJAS DE BALANCE PRO FORMA

Hojas de balance pro forma, Año Fiscal (AF) 20XX – AF 20XX*

Punto	AF 20XX				
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVOS					
Activos actuales					
Efectivo					
Cuentas por cobrar					
Inventario					
Prepagos (ej., seguro)					
Otro					
Total de activos actuales					
Activos fijos					
Maquinaria y equipo					
Edificios					
Tierras					
Menos: depreciación acumulada					
Total de activos fijos					
TOTAL DE ACTIVOS					
RESPONSABILIDADES A TERCEROS Y PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS					
Responsabilidades actuales					
Cuentas por pagar					
Impuestos por pagar					
Reembolsos de patrocinio por pagar					
Línea de crédito					
Intereses por pagar					
Total de responsabilidades actuales					
Responsabilidades a largo plazo					
Pagaré de maquinaria y equipo					
Bienes raíces y edificios					
Total de responsabilidades a largo plazo					
Total de responsabilidades					
Patrimonio de los miembros					
Acciones ordinarias					
Acciones privilegiadas					
Ganancias distribuidas					
Ganancias no distribuidas					
Retención de capital por unidad					
Total de patrimonio de los miembros					
TOTAL DE RESPONSABILIDADES Y PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS					

*Este ejemplo muestra proyecciones de 5 años, pero muchos proyectos se enfocan solamente en 3 años. La línea de los puntos de la hoja de balance variará en descripciones e inclusión, dependiendo del proyecto.

APÉNDICE I

EJEMPLO DE ANÁLISIS DE PROPORCIÓN PRO FORMA

Análisis de proporción financiera pro forma, Año Fiscal (AF) 20XX – AF 20XX*

Punto	AF 20XX				
-------	---------	---------	---------	---------	---------

Proporción actual

(activos actuales/responsabilidades a terceros actuales)

Proporción de deuda

(deuda total/activos totales)

(deuda total/patrimonio de los miembros)

Promedio del período de recolección

(por cobrar/ventas por día)

Total de rotación de activos

(ventas/total de activos)

Proporciones de rentabilidad

Rendimiento de patrimonio

(márgenes netos/patrimonio total)

Rendimiento de inversión

(márgenes netos/inversión)

Rendimiento de ventas

(márgenes netos/ventas)

TOTAL DE RESPONSABILIDADES A TERCEROS Y PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS

*Este ejemplo muestra proyecciones de 5 años, pero muchos proyectos se enfocan solamente en 3 años. La línea de los puntos de la hoja de balance variará en descripciones e inclusión, dependiendo del proyecto.

APÉNDICE J

EJEMPLO DE ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS PROYECTADOS

Estado de fuentes y usos de fondos proyectados, Mes, 31, 20XX

Punto	Dólares
FUENTE DE FONDOS	
Operaciones:	
Margen neto	
Depreciación	
Capital retenido por unidad	
Préstamo de instalaciones	
Préstamo operativo	
Préstamo de inventario	
Total de fuentes	
USO DE FONDOS	
Reembolsos de patrocinio por pagar en efectivo	
Adiciones a activos fijos	
Adiciones a inversiones	
Cargos aplazados	
Principal de préstamo pagado	
Aumento neto de capital activo	
Total de usos	
Cambios en el capital activo:	
Cambio en activos actuales:	
Efectivo y certificados de depósito	
Cuentas por cobrar	
Interés acumulado por pagar	
Préstamo operativo por pagar	
Término de préstamo por pagar	
Cambio neto en responsabilidades a terceros actuales	
Cambio neto en capital activo	

APÉNDICE K

EJEMPLO DE FORMULARIO DE COSTOS Y DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Formulario de costos y depreciación de activos fijos

Punto	Costo	Depreciación anual
Tierras	x	NA
Menos venta de madera	x	NA
Total de tierras, neto	X	NA
Edificios y equipo		
Edificios (18 años de vida):	x	x
Edificio erigido, sitio de preparación	x	x
Ingeniería	x	x
Equipo instalado (12 años de vida)	x	x
Total de edificios y equipo	x	x
Gastos organizacionales (5 años de vida)	x	x
Total de activos fijos	x	x

NA = No aplica

x = dólares

APÉNDICE L

FORMULARIO DE NECESIDADES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Formulario de necesidades y fuentes de financiamiento

Punto	Activos fijos	Inventario capital	Capital operativo	Total provisto
Total de capital	x	x	x	x
Patrimonio	x	x	x	x
Fondos prestados:				
Préstamo bancario	x	x	x	x
Pagaré a largo plazo	x	x	x	x

x = dólares

APÉNDICE M

EJEMPLO DE FORMATO DE ARTÍCULOS DE INCORPORACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Este esquema ofrece un ejemplo de cómo se podrían establecer los artículos de incorporación.*

Artículos de incorporación.

(

Nombre de la cooperativa)

Nosotros, los firmantes, todos residentes y ciudadanos del estado de _____,
partícipes de la producción de productos agrícolas, por la presente nos asociamos voluntariamente con el propósito de formar una
asociación cooperativista, (con/sin) capital social, bajo las disposiciones de la ley _____
del estado de _____.

Artículo I— Nombre

Artículo II— Lugar principal del negocio

Artículo III— Propósitos

Artículo IV— Poderes; Limitaciones

Sección 1. Poderes

Sección 2. Limitaciones

Artículo V— Período de duración

Artículo VI— Directores

Artículo VII— Membresía (para cooperativas sin acciones) o

Artículo VII— Capital social (para cooperativas con acciones)

Sección 1. Cantidades autorizadas; Clases

Sección 2. Acciones ordinarias

Sección 3. Acciones privilegiadas

Artículo VIII— Enmienda

En fe de lo cual, hemos firmado la presente este _____ día de _____,
20 _____. Estado de _____, Condado de _____.

Ante mí, un notario público, dentro de y por dicho condado y estado, en este _____ día de _____, 20 _____,
compareció ante mí _____, persona conocida por me por ser una de las personas idénticas que eje-
cutaron el documento incluido y precedente, y reconoció ante mí que había ejecutado el mismo en un acto libre y voluntario para
usos y propósitos establecidos en ello.

En fe de lo cual firmo y estampo oficialmente en el día y año estipulados.

Notario público _____

En y por el condado de _____, estado de _____

Mi comisión expira _____

*El Comité Timón debe contratar un asesor legal para que ayude a preparar los documentos legales.

Véase USDA CIR 40, **Ejemplo de documentos legales para cooperativas** para información más detallada sobre qué contienen los artículos de incorporación de una cooperativa.

APÉNDICE N

EJEMPLO DE ESQUEMA DEL REGLAMENTO INTERNO DE UNA COOPERATIVA

Este esquema ofrece un ejemplo de cómo se puede establecer el reglamento interno de una cooperativa.*Artículos de incorporación.

Artículo I — Membresía

Sección 1. Cualificaciones

Sección 2. Suspensión o terminación

Artículo II — Reuniones de los miembros

Sección 1. Reuniones anuales

Sección 2. Reuniones especiales

Sección 3. Notificación sobre las reuniones

Sección 4. Voto

Sección 5. Quórum

Sección 6. Orden para reuniones

Determinación de quórum

Prueba de notificación debida sobre una reunión

Lectura y disposición de minutas

Informes anuales de oficiales y comités

Asuntos no finalizados

Asuntos nuevos

Elecciones de directores

Cierre

Artículo III — Directores y oficiales

Sección 1. Cantidad y cualificaciones de los directores

Sección 2. Elecciones de los directores

Sección 3. Elecciones de los oficiales

Sección 4. Vacantes

Sección 5. Reuniones regulares de la Junta

Sección 6. Reuniones especiales de la Junta

Sección 7. Notificación de reuniones de la Junta

Sección 8. Quórum

Sección 9. Reembolso y compensación

Sección 10. Remoción de directores

Artículo IV — Tareas de los directores

Sección 1. Manejo del negocio

Sección 2. Contratación de un gerente

Sección 3. Bonos y seguros

Sección 4. Sistema de contaduría y auditorías

Sección 5. Depósito

Artículo V — Tareas de los oficiales

Sección 1. Tareas del presidente

Sección 2. Tareas del vicepresidente

Sección 3. Tareas del secretario

Sección 4. Tareas del tesorero

Artículo VI — Operación al costo y el capital de los miembros

Sección 1. Operación al costo

Sección 2. Distribución del margen

Sección 3. Retenciones por unidad

Sección 4. Dividendos

Sección 5. Registros y documentación

Sección 6. Año fiscal

Artículo VII — Derecho al rescate

Sección 1. Amortización regular

Sección 2. Amortizaciones discrecionales especiales

Artículo VIII — Consentimiento

Artículo IX — ingresos ajenos al patrocinio

Artículo X — Pérdidas

Sección 1. Pérdidas de patrocinio

Sección 2. Pérdidas ajenas al patrocinio

Sección 3. Disposiciones generales

Artículo XII — Disolución e interés sobre la propiedad de los miembros

Artículo XIII — Indemnización

Artículo XIV — Enmiendas

Nosotros los firmantes, los incorporadores y miembros de la asociación _____, por la presente acordamos el reglamento interno anterior y lo adoptamos como el reglamento interno de dicha asociación; en fe de lo cual, hemos suscritos nuestros nombres, este _____ día de _____, 20_____.

*El Comité Timón debe contratar a un asesor que ayuda a preparar los documentos legales.

Véase USDA CIR 40, Ejemplo de documentos legales para cooperativas para información más detallada sobre qué contiene el reglamento interno de una cooperativa.

Otros artículos a menudo incluidos en el reglamento interno incluyen: Comité Ejecutivo y otros comités, certificados de membresía, certificados accionarios, etc.

APÉNDICE O

EJEMPLO DE CERTIFICADO DE MEMBRESÍA

Certificado de membresía

La presente certifica que _____ de _____ es miembro de Asociación _____ y le corresponden todos los derechos, beneficios y privilegios de la Asociación.

Fecha _____.

(Presidente)

APÉNDICE P

EJEMPLO DE ACUERDO DE MEMBRESÍA/CONTRATO DE MERCADEO

ESTE ACUERDO entre _____, Inc., posteriormente denominado la Asociación, y el Productor firmante, da fe de lo siguiente:

El Productor:

1. Solicita membresía en la Asociación y, de ser aceptado como miembro, acuerda estar vinculado por sus artículos de incorporación, reglamento interno, reglas y regulaciones adoptadas al presente o posteriormente.
2. Nombra a la Asociación como agente para vender en su totalidad _____ de calidad de mercado producto de cualquier finca en control de u operada por el Productor, excepto en caso de que se requiera su consumo en la finca.
3. Entregará dicho producto en horarios y a lugares en estado inalterado bajo las condiciones prescritas por las autoridades pertinentes.
4. Notificará a la Asociación de cualquier gravamen sobre el producto entregado en lo sucesivo y autoriza a la Asociación a pagar al titular de dicho gravamen de los ingresos netos de la venta de dicho producto antes de que se haga cualquier pago al Productor en lo sucesivo.
5. Proveer capital en cantidades y de forma conforme a lo provisto en el reglamento interno.

La Asociación:

1. Acepta la solicitud del Productor para la membresía de la Asociación.
2. Acuerda actuar como agente para el mercadeo del producto del Productor según provisto aquí.
3. Dispondrá del producto del Productor en la forma más ventajosa para sus miembros.
4. Pagará al Productor conforme a este contrato por todas las cantidades recibidas de la venta del producto conforme a lo provisto aquí.
5. Reflejará en una cuenta de capital apropiada el capital recibido de cada patrocinador.

El Productor y la Asociación acuerdan mutuamente que la Asociación tendrá poder para:

1. Establecer varios planes para hacer devoluciones al Productor.
2. Mezclar o agrupar los ingresos de las ventas del producto del Productor con los ingresos de las ventas del producto de otro Productores, y pagar a o llegar a un acuerdo con el Productor conforme a los planes establecidos.

3. Procesar o causar el procesamiento del producto del Productor y disponer del mismo en la forma más ventajosa para sus miembros.
4. Recolectar de compradores del producto el precio de compra y remitir el mismo al Productor bajo un plan autorizado por este contrato después de hacer deducciones uniformes adecuadas para todos los gastos necesarios y para propósitos capitales.

En caso de que el Productor viole este contrato, el daño real a la Asociación y a otros productores no se puede determinar. Por lo tanto, el Productor acuerda pagar a la Asociación, como daños liquidados por dicha violación, la suma de _____ dólares (_____) por _____ sobre todos los productos que habrían sido entregados al Productor de no haberse violado el contrato.

Y la Asociación también tendrá derecho a un alivio justo por mandato o, de alguna otra forma, prevenir cualquier violación o amenaza de violación, y al pago de todos los costos del litigio en conexión con el ejercicio de cualquier y todo remedio disponible a la Asociación.

Este contrato permanecerá en efecto por un término de (____) años desde la fecha de este documento. Después del término inicial, el contrato podrá cancelarse con una notificación por escrito de una de las partes a la otra con diez (10) días después de cualquier fecha de anual, y dicha cancelación entrará en vigor el último día del segundo mes calendario después del mes en que se dé dicha notificación.

Fecha _____
Firma del Productor _____ (_____)
Nombre en letra de molde aquí

Dirección _____
(Ruta de Correo Rural o Dirección Física) (Pueblo) (Estado y Código Postal)

No. de Seguro Social _____ Condado _____

Aceptado este día de _____ . 20__.

_____, Inc.
Por _____, Pres.
Por _____, Sec.

(Algunas leyes estatales proveen para la radicación o el registro de contratos de mercadeo de cooperativas en la oficina de un registrador del condado para notificar a terceros que el contrato existe. Y el reconocimiento si el contrato se radica o registra.)

REFERENCIAS

Brockhouse, John W. y James J. Wadsworth. “**Vital Steps: A Cooperative Feasibility Study Guide**” Informe de Servicio Cooperativo 58, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, December 2010. <http://www.rd.usda.gov/files/sr58.pdf>

Desarrollo Rural del Departamento de Agricultura de EE.UU., “**Understanding Capper- Volstead**,” Informe de Cooperativas 35, revisado abril 2009. <http://www.rd.usda.gov/files/cir35.pdf>

Frederick, Donald, A., “**Co-ops 101, An Introduction to Cooperatives**,” Informe de Cooperativas 55, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, abril 1997 (revisado por James J. Wadsworth y E. Eldon Eversull, noviembre 2012). <http://www.rd.usda.gov/files/cir55.pdf>

Frederick, Donald, A., “**Do Yourself a Favor: Join a Cooperative**,” Informe de Cooperativas 54, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, abril 1996. <http://www.rd.usda.gov/files/cir54.pdf>

Frederick, Donald A., “**Sample Legal Documents for Cooperatives**,” Informe de Cooperativas 40, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, enero 1999. <http://www.rd.usda.gov/files/cir40.pdf>

Frederick, Donald A., “**Income Tax Treatment of Cooperatives**,” Informe de Cooperativas 44 Partes 1-5, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, 2005. <http://www.rd.usda.gov/files/cir44-1.pdf>

Patrie, William. “**Creating ‘Co-op Fever’: A Rural Developer’s Guide to Forming Cooperatives**,” Informe de Servicio 54, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, julio 1998. <http://www.rd.usda.gov/files/sr54.pdf>

Patrie, William. “**Creating Co-op Fever: The Hard Lessons Learned**,” Common Enterprise Development Corp., Mandan, ND, 2009. <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-patrie.pdf>

Rapp, Galen. “**Sample Policies for Cooperatives**,” Informe de Cooperativas 39, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, mayo 1993. <http://www.rd.usda.gov/files/cir39.pdf>

Reynolds, Bruce y James Wadsworth, “**A Guide for the Development of Purchasing Cooperatives**,” Informe de Cooperativas 64, Desarrollo Rural, Departamento de Agricultura de EE.UU., Washington, DC, abril 2009. <https://www.rd.usda.gov/files/cir64.pdf>

SITIOS WEB DEL USDA

Departamento de Agricultura de EE.UU.: <http://www.usda.gov/>

Programas Cooperativistas del USDA: <http://www.rd.usda.gov/programs-services/cooperatives>

Publicaciones cooperativistas: <http://www.rd.usda.gov/publications/publications-cooperatives>

Desarrollo Rural del USDA: <http://www.rd.usda.gov>

Desarrollo Rural del USDA también puede asistirle desde sus oficinas estatales. Favor de buscar y contactar a la Oficina Estatal de Desarrollo Rural en su estado: <http://www.rd.usda.gov/contact-us/state-offices>

Para ordenar publicaciones del USDA, envíe un correo electrónico a: coopinfo@wdc.usda.gov

OTROS SITIOS WEB/RECURSOS

International Cooperative Alliance (ICA), Declaración de identidad cooperativa: <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

Centro para Cooperativas de la Universidad de Wisconsin, Investigación sobre el impacto económico de las cooperativas: <http://reic.uwcc.wisc.edu/default.htm>.

El Agricultural Marketing Resource Center (AgMRC) tiene información extensa sobre negocios de valor agregado disponible en www.agmrc.org. Este sitio también provee enlaces a recursos para estudios de viabilidad y planificación de negocios.

Los asesores externos pueden asistir en el proceso de desarrollo, al igual que ser proveedores de otras

fuentes de información de trasfondo. Hay centros de desarrollo cooperativista ubicados por todo Estados Unidos con el único propósito de ser profesionales de desarrollo de cooperativas. Las personas interesadas en formar y desarrollar cooperativas pueden beneficiarse de contactar a un centro de desarrollo cooperativista en su estado o región (de haber alguno) para buscar asistencia. [http://www.rd.usda.gov/files/RDCooperativeDevelopmentCenters 20150121.pdf](http://www.rd.usda.gov/files/RDCooperativeDevelopmentCenters%20150121.pdf)

Cooperation Works!

<http://www.cooperationworks.coop/>

eXtension.org Cooperative Community of Practice:

<http://www.extension.org/cooperatives>

Agricultural Marketing Resource Center (AgMRC):

<http://agmrc.org/>

Centro para Cooperativas de la Universidad de Wisconsin:

<http://www.uwcc.wisc.edu/>

Quentin Burdick Center for Cooperatives:

<https://www.ag.ndsu.edu/cooperatives/>

