



La Guia De FCI Para Iniciar Una Cooperativa De Alimentos



**FOOD CO-OP
INITIATIVE**

New co-ops start here.

Food Co-op Initiative

Las nuevas cooperativas empiezan aquí.

Esta publicación ha sido un esfuerzo cooperativo entre todas las personas que se esfuerzan por construir la economía cooperativa compartiendo nuestro conocimiento y experiencia.

La Guía De FCI Para Iniciar Una Cooperativa De Alimentos

S. Reid, Editor

Traducción por Tom O'Connor y Helena O'Connor

Actualizado en agosto de 2020

La Guía de FCI para Iniciar una Cooperativa de Alimentos

Al igual que las cooperativas que esperamos inspirar, esta guía ha sido un trabajo de amor y cooperación por parte de muchas personas, algunas de las cuales quizás nunca reciban tanto crédito como se merecen.

Los primeros borradores fueron escritos por Patricia Cumbie y Rosie Weaver con contribuciones del personal del pasado y presente de la Food Co-op Initiative (Rosie Weaver, Jake Schlachter, Suzi Carter, Mary Stennes Wilbourn y Jacqueline Hannah), y miembros de CDS Consulting Co-op. Bill Gessner y Marilyn Scholl leyeron nuestros primeros borradores y ofrecieron sus comentarios y muchas sugerencias excelentes. El borrador final fue editado por Stuart Reid, y dado formato por Nicole Klimek y Melanie Shellito. Un agradecimiento especial a Karen Zimbelman y a todos los que desempeñaron un papel importante en brindar asesoramiento experto a las nuevas cooperativas de alimentos a lo largo de los años. Nuestro trabajo se basa en sus fundamentos sólidos.

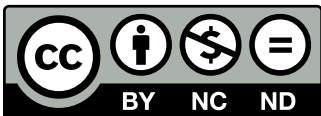
Esta nueva guía comenzó como una actualización de How to Start a Food Co-op, y se convirtió en su propia entidad al darse cuenta de que la Tercera Ola del desarrollo de las cooperativas alimentarias se enfrenta a nuevos desafíos, y que nuestro enfoque para iniciar cooperativas alimentarias debe continuar evolucionando y fortaleciéndose para mantener el ritmo. Gracias a las cooperativas que se han abierto en los últimos 10 años por todo lo que hemos aprendido con ustedes.

La primera edición del manual How to Start a Food Co-op fue escrita por Karen Zimbelman en 2002. Apoyo editorial y contenido adicional para la edición de 2010 proporcionado por la escritora Patricia Cumbie y la editora Margaret J. Goldstein.

© 2017 Food Co-op Initiative

Food Co-op Initiative | 2017

Algunos Derechos Reservados



Except where otherwise noted, this work is licensed under
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Food Co-op Initiative
14314 Featherstone Trail
Savage, MN 55378
844-324-2667
info@fci.coop
www.fci.coop

ISBN-13: 978-1543169775
ISBN-10: 1543169775

De conformidad con la ley federal y la política del Departamento de Agricultura de EEUU, esta institución tiene prohibido discriminar por motivos de raza, color, origen nacional, sexo, edad o discapacidad.

Para presentar una queja de discriminación, escriba a: USDA, Director, Office of Civil Rights, 1400 Independence Ave. SW Washington DC 20250-9410 o llame al (800) 795-3272 (voz) o (202) 720-6382 (TDD.)

Financiamiento para este proyecto fue generosamente proporcionada por las siguientes organizaciones de apoyo:

Blooming Prairie Foundation
CDS Consulting Co-op
USDA Rural Cooperative Development Grant
The National Cooperative Bank
National Co+op Grocers
Howard Bowers Fund





Si estás utilizando una copia impresa de esta Guía y encuentras que uno de los enlaces a recursos en línea no funciona, consulta la copia en PDF en nuestro sitio web para obtener las actualizaciones más recientes.
www.fci.coop/Guide.

Indice

Bienvenida por parte de la Food Co-op Initiative	1
Introducción	3
CAPITULO 1: Orientación a la Cooperación	
<i>¿Porqué Empezar una Cooperativa?</i>	5
<i>Puntos Básicos de las Cooperativas</i>	5
<i>¿Qué es una Cooperativa?</i>	6
<i>Propiedad Cooperativa: Valores y Principios</i>	6
Identidad Cooperativa, Valores y Principios como Definidos por la Alianza Cooperativa Internacional	7
<i>La Historia de las Cooperativas de Alimentos en los Estados Unidos: Las Olas Antiguas y Nuevas</i>	8
<i>¿Qué se necesita para iniciar una cooperativa de alimentos?</i>	9
<i>Principios Rectores para los Organizadores de Cooperativas</i>	9
Capítulo 2: Descripción General de cómo Iniciar una Cooperativa de Alimentos	
<i>Introducción al Proceso de Desarrollo de una Cooperativa</i>	11
Los Cuatro Pilares	11
Las Tres Etapas del Desarrollo	12
<i>Organizaciones que Apoyan a las Cooperativas Emergentes</i>	13
Food Co-op Initiative	13
CDS Consulting Co-op	13
National Co+op Grocers Development Cooperative	13
Centros Locales de Desarrollo de Cooperativas	14
<i>Claves para el Éxito</i>	14
Utilizar el Modelo de 4 Pilares en 3 Etapas	14
<i>Caso Práctico: Fairbanks Community Co-op Market</i>	17

CAPITULO 3: Primeros Pasos

Etapa 1: Organizar	20
¿Qué hago primero?	20
La Visión: Evaluar Intereses y Necesidades Comunes	20
Aprende sobre el Mundo de las Cooperativas	21
Organización Comunitaria: La creación de vínculos con tu comunidad	22
Identificar potenciales propietarios y defensores	22
Lista de Tareas para una Reunión Exitosa	23
Llevar a Cabo una Encuesta de la Comunidad	24
Llevar a Cabo un Estudio de Viabilidad Preliminar	24
Escoger un Nombre	25
Finalizar sus Declaraciones de Misión y Visión	25
Mantener Viva su Visión	26
Talento: Convocar a un Grupo Central, Desarrollar Liderazgo	26
Convocar Un Comité Directivo	26
Establecer Apoyo Administrativo	27
Reclutar a un Diseñador Gráfico o de Páginas Web	27
Fuentes de Apoyo para Cooperativas Emergentes	27
Voluntarios	28
Productores Locales	28
Promotores Cívicos	28
Socios de Desarrollo Comercial	28
Agentes fiscales (“Fiscal Sponsors”)	29
Capital: Comprometer Tiempo y Dinero	29
Desarrollar un Presupuesto Preliminar de Fuentes y Usos	29
Recaudar dinero y comprometer recursos para los costos organizacionales	30
Subvenciones	30
Desarrollar un Plan de Capitalización por la Membresía	31
Cómo Calcular el Requisito de Capital Social de los Propietarios	31
Las Ventajas de un Capital Social Fuerte	32
Definir Como y Cuando se Usará el Capital Social	32
Reclutar Propietarios	32
Sistemas— Crear Estructuras	33
Incorporarse	33
Convocar la Primera Reunión de la Junta Directiva	33
Cómo Funciona la Gerencia Corporativa de una Cooperativa	33
Encontrar Apoyo Administrativo	35
Abrir una Cuenta Bancaria	35

Establecer Sistemas Financieras	35
Crear una Organización Efectiva	35
Obtener Capacitación	36
Desarrollar una Lista de Contactos	37
Implementar Sistemas de Comunicación	37
Crear Materials y Mecanismos para el Desarrollo de la Membresía	37
¿Porqué Cronogramas?	37
Caso Práctico: Monadnock Food Co-op	39
Lista de Tareas Simplificada, Etapa 1	41
Punto de Decisión	41
Capitulo 4: Desarrollar la Cooperativa	
Etapa 2: Viabilidad y Planificación	42
Etapa 2ª: Viabilidad y Visión	42
Construir una Visión Compartida	42
Realizar un Estudio Completo de Viabilidad	42
Desarrollar un Documento de Concepto	44
Desarrollar Alineamiento entre el Grupo Central, los Propietarios y los Posibles Propietarios en torno a su Visión	44
Compartir su Visión a través de Comunicaciones más Amplias	45
Organizar dentro de su Comunidad	46
El Talento	47
Evaluar Capacidad Organizacional	47
Explorar Opciones de Sitio y Ubicación	47
Contratar a un Gerente de Proyecto	48
Prepararse por la Implementación	48
El Capital	49
Programas de Préstamos de Miembros	50
Acciones Preferidas	50
Capital de Préstamos de Instituciones Financieras	50
Sistemas	51
Desarrollar Liderazgo de Gobernanza	51
Contratar a Hacer un Estudio de Mercado Profesional	51
Actualizar su Plan de Negocio	52
Lista de Tareas Simplificada, Etapa 2ª	54
Punto de Decisión	54
Planificación Etapa 2b: Visión	55
Seguir a Comunicar Ampliamente	55

El Talento	56
Contratar a un Gerente General	56
Vincularse con Organizaciones de Apoyo	57
El Papel en Evolución de la Junta Directiva	57
Involucrar Miembros	57
El Capital	58
Gran Campaña de Reclutamiento de Miembros para Reclutar Propietarios y Recaudar más Capital	58
Desarrollar un Plan para una Campaña de Recaudar Capital	59
La Implementación de una Campaña de Capital	60
Plan de Negocio para el Financiamiento	61
Sistemas	62
Transición a la Gobernanza	62
Afinar el Análisis del Mercado	62
Finalizar Opciones de Sitio y Diseño	62
Diseño de la Tienda	63
Formalizar una Imagen de la Tienda: Marketing y Desarrollo de la Marca	63
Los Beneficios de los Propietarios en su Cooperativa	64
El Rendimiento de ser Propietario—Reembolsos por las Compras	65
Plan de Operaciones de Ventas	65
Administración de la Tienda	65
Reportes Financieros	66
Manejar Inventario y Exposición	66
Servicio al Cliente	67
Marketing y Promociones	67
Caso Práctico: Friendly City Food Co-op	68
Lista de Tareas Simplificada, Etapa 2b	70
CAPITULO 5: Desarrollar el Negocio	
Etapa 3: La Implementación	71
La Visión	72
Desarrollo de la Marca	72
Desarrollar las Estrategias de Comunicación	72
Seguir Involucrando los Miembros y Organizando la Comunidad	72
El Talento: Preconstrucción	73
Los Roles del Gerente General y el Encargado de Obras	73
La Transición de la Junta Directiva	73

El Capital	74
Compromisos de Capital Externo	74
Seguir con la Campaña de Capital y Préstamos de Miembros	75
Sistemas	75
Implementar el Plan de Operaciones	75
Administración de la Tienda	75
Informes Financieros	75
Manejar el Inventario	76
Contratación de Personal y Servicio al Cliente	76
Marketing y Promociones	77
Lista de Tareas Simplificada, Etapa III	77
Punto de Decisión	77
Caso Práctico: River Valley Market	78
Apéndices	
Apéndice A: Guía Básica Legal	80
Apéndice B: Lista de Tareas para el Inicio de Operaciones para un Gerente General	90
Apéndice C: Descripciones de Puesto de Gerente General	92
Apéndice D: Formato de Artículos de Incorporación	96
Glosario	100
Organizaciones a Contactar	102
Lectura Adicional	103
Agradecimientos	104

Bienvenida por parte de la Food Co-op Initiative

Las nuevas cooperativas de alimentos empiezan aquí.

Quisiera extenderte personalmente un saludo de la comunidad de cooperativas de alimentos e invitarte a aprender más sobre cómo iniciar una cooperativa en tu área. Esta guía representa los esfuerzos de muchas personas que han compartido sus talentos, percepciones, y conocimientos y encarna la acumulación de muchos años de experiencia práctica en abrir nuevas cooperativas y operar las que ya están establecidas. Hay una gran cantidad de información disponible aquí y nos complace tener la oportunidad de compartirla contigo.

A principios de 2004, me dieron la oportunidad de trabajar como Gerente General de Just Food Co-op en Northfield, Minnesota. La cooperativa esperaba abrir en unos seis meses, y asumí las responsabilidades de gestión de proyectos y gestión operativa. ¡No lo recomiendo para los tímidos! Sin embargo, la experiencia valió la pena a pesar de todo el trabajo duro que requirió, y aprendí mucho sobre la complejidad y sutileza de facilitar el desarrollo de un nuevo negocio. Unos pocos años más tarde, cuando se creó la Food Co-op 500, me ofrecí como mentor de colegas y luego me convertí en el primer gerente contratado para el soporte de nuevas cooperativas. En 2010, Food Co-op 500 se incorporó como una organización sin fines de lucro 501c3 y cambió nuestro nombre a Food Co-op Initiative.

Dirigir la Food Co-op Initiative en su misión de permitir que otros grupos de inicio de nuevas cooperativas tengan un proceso efectivo y eficiente es un trabajo emocionante y gratificante. Comenzar su nueva cooperativa de alimentos también será un proceso transformador y gratificante que tiene el potencial de influir positivamente en su economía local a través del acceso a alimentos saludables y una empresa que pertenece a la comunidad. Esta guía es uno de los muchos recursos que se han creado para ayudar a las personas y las comunidades a tener éxito.

Una de las mejores cosas sobre el desarrollo de nuevas cooperativas de alimentos es que cada día tengo la oportunidad de conocer personas que son de las más inteligentes, más dedicadas y más entusiastas del planeta. Gente como tú: personas que sienten apasionadamente que la cooperación tiene mucho que ofrecer a nuestras comunidades locales y nuestro mundo. Todos los que trabajamos en el desarrollo de cooperativas de alimentos estamos listos y esperando apoyarte, y queremos brindarte una cálida bienvenida. Sabemos que tendrás preguntas, así que no dudes en levantar el teléfono o enviarnos un correo electrónico si hay algo que necesitas saber. Esperamos poder servirte y tener noticias tuyas sobre tus planes.

En Cooperación,

Stuart Reid
Director General
Food Co-op Initiative (Iniciativa de Cooperativas de Alimentos)

Introducción

¿Qué pasaría si nuestra comunidad tuviera una cooperativa de alimentos?

Me pregunto si podría iniciar una.

¿Qué debo hacer primero?

Nunca ha habido un mejor momento para iniciar una cooperativa de alimentos. Cada vez más personas ven el valor de las prácticas comerciales éticas y el apoyo a las economías locales. Cientos de pueblos y ciudades de los Estados Unidos están explorando activamente la posibilidad de abrir cooperativas. Hay una tremenda oportunidad para que los grupos de inicio de cooperativas de alimentos aprovechen de esta oportunidad en un momento único en la historia de nuestro país.

El propósito de esta guía es proporcionar a los organizadores, miembros de consejos, y centros de desarrollo una introducción interactiva para iniciar una cooperativa de alimentos. Es por eso que este libro está cargado de recursos y organizaciones que puedes contactar con tus preguntas. La guía no pretende ser un documento de referencia exhaustivo o completo, sino una descripción general de lo que es importante en todas las etapas del desarrollo de tu cooperativa. Recomendamos fuertemente a los grupos interesados en iniciar una nueva cooperativa que busquen ayuda de personas en organizaciones de desarrollo de cooperativas y que utilicen los recursos adicionales a los que se hace referencia en esta guía.

Esta guía proporciona un resumen de los pasos y procedimientos básicos para que puedas empezar con confianza y se proporciona a cualquier persona o grupo sin costo gracias al generoso apoyo de la comunidad cooperativa. Existen otras fuentes de información sin costo que pueden ayudarte a empezar. Eso no quiere decir que necesites hacerlo solo, todo lo contrario. Esta guía es un portal al mundo de inicio de una cooperativa de alimentos y un estímulo para unirse a un movimiento en crecimiento. Si decides trabajar en el proceso de iniciar una cooperativa, tu grupo contará con la asistencia de una amplia variedad de personas y grupos, incluso especialistas y consultores con experiencia en cooperativas. Cuando te pongas en contacto con estos expertos, ellos van a poder conocerte mejor y entender mejor los objetivos de tu grupo para adaptar la asistencia que te ofrecen.

Iniciar una cooperativa es una actividad excepcionalmente desafiante e inmensamente gratificante. Requerirá investigación, planificación cuidadosa, paciencia e incontables horas de tu tiempo y de tus miembros. Pero las recompensas son muchas. Cuando inviertes el tiempo y el trabajo duro para iniciar una cooperativa, obtendrás abundantes beneficios. Aprenderás sobre negocios y cooperación y desarrollarás nuevas habilidades. Aprenderás a organizar reuniones productivas. Tu cooperativa le proporcionará empleos y satisfará las necesidades diarias de tu comunidad. Lo más gratificante de todo es que te convertirás en copropietario, junto con muchos otros, de un negocio dinámico y valioso que podría marcar una diferencia duradera y transmitir el legado de cooperación a una nueva generación.

¡No estás solo! Muchas personas están trabajando contigo para realizar una nueva visión de una cooperativa de alimentos en tu comunidad.

Capítulo 1

Orientación a la Cooperación

¿Porqué Empezar una Cooperativa?

Estamos orgullosos de formar parte de un movimiento que demuestra que respetar a las personas es bueno para los negocios. Las cooperativas de alimentos están cambiando el sistema alimentario, mejorando las economías locales, construyendo redes de agricultura sostenible, ofreciendo opciones de alimentos saludables y demostrando que la gente común puede cosechar los frutos de un negocio de propiedad comunitaria. Al iniciar una cooperativa de alimentos, te unirás a otras personas y comunidades que están utilizando la cooperación para crear un foco dinámico para los alimentos locales y el desarrollo del vecindario.

Millones de consumidores en todo el mundo se han unido e iniciado cooperativas por muchas razones. Las cooperativas satisfacen las necesidades de las personas para vivienda, electricidad, alimentos, seguros, servicios financieros y guarderías; de hecho, casi cualquier negocio puede formarse como una cooperativa. Lo que atrae a las personas a la cooperación es que las cooperativas operan en su nombre con honestidad, justicia y transparencia. En los Estados Unidos, 30,000 cooperativas proporcionan dos millones de empleos, y una de cada cuatro personas es miembro de una cooperativa. Cuando empiezas una cooperativa local de alimentos, eres parte de un movimiento global impulsado por los valores.

Las razones para comenzar una cooperativa de alimentos también pueden ser muy variables. Puede ser que la gente en tu comunidad quiere un negocio enfocado en las necesidades del consumidor, protección del medio ambiente, y prácticas comerciales éticas. Es posible que tú y la gente de tu comunidad tengan acceso limitado a opciones de

alimentos saludables, productos cultivados localmente o líneas de productos especializados. Tal vez una tienda de alimentos de propiedad privada o de cadena haya cerrado recientemente en su vecindario. Puede ser que quieras una tienda de propiedad local que beneficie a la economía y la comunidad local más de lo que lo haría una tienda de cadena. Por todas estas razones y más, comenzar una cooperativa de alimentos podría traer grandes beneficios y contribuir a una comunidad más habitable.

¡Empecemos!

Puntos Básicos de las Cooperativas

¿Sabías que hay más de 100 millones de miembros de cooperativas de alimentos solo en los Estados Unidos? Cuando escuchas la palabra "cooperativa", puedes imaginarte una tienda de alimentos con gente amable, un ambiente cálido y frutas y verduras frescas. Sin embargo, la idea cooperativa es más que una tienda física. Se basa en la idea de que los propietarios locales, no inversionistas distantes, controlan el negocio y obtienen los beneficios de su éxito.

Una cooperativa es un grupo de personas que trabajan juntas para obtener beneficios económicos. Las cooperativas traen la idea de cooperación - trabajando juntos - al mundo de los negocios. La idea cooperativa tiene muchas aplicaciones. Por ejemplo, un grupo de padres podría contratar a un maestro y alquilar una instalación para crear una cooperativa preescolar. Los individuos y las familias pueden juntar sus cuentas de ahorro para crear una cooperativa de crédito. Si la cooperación se lleva a cabo a través de una organización cooperativa o por parte de individuos, el principio es el

Echa un vistazo a nuestro video, *A Food Co-op in Your Community*, para obtener más información sobre los impactos positivos que traen las cooperativas de alimentos. Es una excelente introducción para los miembros del comité directivo y su comunidad.

mismo. Las personas que trabajan juntas pueden lograr más que aquellas que trabajan solas.

Las personas se sienten atraídas por las cooperativas por una gran variedad de factores—el deseo de consolidar el sentido de comunidad, promover la justicia económica y aumentar el acceso a alimentos saludables, por nombrar solo algunos. Aprende todo lo que puedes sobre las cooperativas para poder hablar con facilidad sobre sus beneficios y abordar los intereses de tu comunidad.

¿Qué es una Cooperativa?

Una cooperativa es un negocio de propiedad y control voluntario de las personas que lo utilizan: sus propietarios. Se opera principalmente en beneficio de sus propietarios para satisfacer sus necesidades mutuas. Cuando muchas personas tienen necesidades similares, como la necesidad de viviendas más accesibles o servicios de telecomunicaciones, las cooperativas ofrecen un gran potencial para satisfacer esas necesidades.

Se puede encontrar una colección de artículos concisos que explican los muchos diferentes aspectos de las cooperativas en el sitio Co-op: Stronger Together en www.strongertogether.coop. Las grabaciones de video en la [biblioteca Co-op Café](#) incluyen testimonios de líderes comunitarios, gerentes de tiendas y otros.

Nuestra forma de hacer negocios es ser abiertos, justos y democráticos. Y no es solo jerga de marketing. Estos conceptos se basan en un conjunto de siete lineamientos llamadas los “Principios Cooperativos Internacionales” que sirven como normas para la manera en que funcionamos. Estos valores y principios son comunes a todas las cooperativas, ya sea que funcionen para ofrecer electricidad, seguros o alimentos a sus miembros.

En su esencia, una cooperativa es un negocio. Las cooperativas tienen una estructura de propiedad e inversión diferente a las corporaciones que cotizan en bolsa, pero las cooperativas no son organizaciones sin fines de lucro. En cambio, devuelven sus ganancias a sus propietarios o las

¿Buscas una cooperativa de alimentos cerca de ti o una que está en el proceso de establecerse? Echa un vistazo a estos [directorios de cooperativas de alimentos](#).

usan para mejorar su capacidad de satisfacer las necesidades de los propietarios.

Una cooperativa tiene las mismas necesidades que cualquier otro negocio. Las cooperativas necesitan financiamiento suficiente, análisis de mercado cuidadoso, planificación estratégica y amplio, y personal bien capacitado y competente. Las cooperativas no son inmunes al mercado y a las fuerzas económicas que hacen que las pequeñas empresas luchen y fracasen. Pero en varios sentidos importantes, las cooperativas son diferentes. Las cooperativas pueden parecerse a otras empresas externamente, pero el hecho de que sean de propiedad cooperativa las hace únicas. Son propiedad de una comunidad, y es por eso que la democracia, la equidad, y la autoayuda son valores importantes.

Existen varios tipos básicos de cooperativas. Las cooperativas de productores proporcionan bienes o servicios a los miembros que fabrican productos, como agricultores o artistas. Las cooperativas de trabajadores son propiedad y están controladas de manera democrática por sus empleados. Las cooperativas de consumidores proporcionan bienes o servicios utilizados principalmente por los miembros para su consumo personal. También hay cooperativas de servicios compartidos, cooperativas de compra y cooperativas híbridas que sirven a más de un grupo de partes interesadas. Las cooperativas de alimentos generalmente se organizan como cooperativas de consumidores. Este manual está escrito para aquellos que quieren iniciar cooperativas de alimentos que tienen los consumidores como dueños.

Propiedad Cooperativa: Valores y Principios

Estar guiado por los valores no es solo algo que decimos para convencer a las personas de que compren nuestros productos o servicios. Las cooperativas se basan en valores como a los cuales suscribimos individualmente, como la responsabilidad propia, la democracia, la igualdad, y la responsabilidad social (www.ica.coop).

La gente ha estado cooperando durante milenios, pero el movimiento cooperativo de consumidores ganó reconocimiento a mediados del siglo XIX en Rochdale, Inglaterra. A un grupo de tejedores conocidos como los Pioneros de Rochdale se les atribuye el establecimiento de la primera cooperativa formal para tener el control del comercio por parte del consumidor y tener acceso a alimentos y bienes de calidad a precios justos. Los Pioneros de Rochdale también desarrollaron los Principios Cooperativos que son las normas comerciales rectores de todas las cooperativas en la actualidad. A medida que los tiempos han cambiado, los principios se han modificado un poco, pero los conceptos básicos se han quedado iguales durante más de 150 años.

Identidad Cooperativa, Valores y Principios como Definidos por la Alianza Cooperativa Internacional

Definición

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente.

Valores

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad propia, 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 franqueza, la responsabilidad social y la empatía por los demás.

Principios

Los principios cooperativos son lineamientos por los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- 1. Membresía voluntaria y abierta**—las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.
- 2. Control democrático de los miembros**—las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que sirven como representantes elegidos son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, cada miembro tiene el mismo derecho de voto (un miembro, un voto) y las cooperativas en otros niveles también se organizan de manera democrática.
- 3. Participación económica de los miembros**—los miembros contribuyen equitativamente y controlan democráticamente el capital de su cooperativa. Al menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Los miembros hacen un pago de capital inicial para unirse a la cooperativa. Este dinero ayuda a proporcionar el capital necesario para iniciar y administrar la cooperativa. No rinde intereses ni dividendos y no es una inversión especulativa. Los miembros asignan excedentes (ganancias) para cualquiera o todos de los siguientes propósitos: fortalecer su cooperativa, posiblemente reservando reservas; reembolsos a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y para apoyar otras actividades aprobadas por los miembros.



El minorista de productos para aventuras al aire libre REI (Recreational Equipment, Inc.) es la cooperativa de consumidores más grande de Estados Unidos con 4.4 millones de miembros. Su tamaño les permite actuar según sus ideales en diferentes lugares en todo el país. Esto tiene un gran impacto. Además de adherirse a los valores cooperativos establecidos, los llevan un paso más adelante al proteger activamente el medio ambiente. Eso es lo que hacen las cooperativas: se esfuerzan por ir más allá para hacer lo correcto. En REI, la manera en que operan sus tiendas, los productos que llevan, y los millones de dólares que han donado para salvaguardar bosques, lagos y praderas contribuyen al objetivo final de preservar los espacios naturales y mantener la Tierra como un lugar mejor para todos.

- 4. Autonomía e Independencia**—Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, controladas por sus miembros. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluso gobiernos, o recaudan capital de fuentes externas, lo hacen con términos que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y mantengan su autonomía cooperativa.
- 5. Educación, capacitación e información**—las cooperativas brindan educación y capacitación a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados, para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general, en particular a los jóvenes y los líderes de opinión, sobre los característicos y beneficios de la cooperación.

- 6. Cooperación entre cooperativas**—las cooperativas sirven a sus miembros de manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo a través de trabajo conjunto con otras cooperativas en estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- 7. Interés por la comunidad**—las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.

La Historia de las Cooperativas de Alimentos en los Estados Unidos: Las Olas Antiguas y Nuevas

Las cooperativas de alimentos en los Estados Unidos tienen una larga historia y se han formado en tres oleadas distintas. La Gran Depresión de la década de los años 1930 desencadenó la primera ola. Durante esta década, muchas familias en todo Estados Unidos luchaban para sobrevivir con lo poco que ganaban. Muchas cooperativas de alimentos se lanzaron en este periodo.

La historia de la Cooperativa de Hanover, que sigue funcionando hoy día, es típica. En el pequeño pueblo de Hanover, New Hampshire, las familias lucharon por reservar solo \$8 o \$9 por semana para comprar sus alimentos. Las pocas frutas y verduras frescas que podían obtener eran caras y de baja calidad. En 1935, 17 residentes locales se reunieron en la escuela secundaria de la ciudad para discutir la idea de empezar una cooperativa de consumidores. La cooperativa podría ayudarles a reducir sus costos de alimentos y comprar productos que de otro modo no les estarían disponibles.

En enero de 1936, el grupo estableció formalmente el Club de Consumidores de Hanover. El club comenzó a comprar cítricos frescos directamente de Florida, negociando por descuentos con los proveedores. En poco tiempo, el grupo también estaba comprando pan, vino, verduras en lata, gasolina y oleo combustible. El club tuvo éxito y rápidamente superó su espacio en una cochera subterránea. Un año después de que comenzó, la cooperativa se mudó a una tienda minorista. Sus ventas en el primer año fueron de \$11,400.

Esta historia se repitió en otras ciudades de los Estados Unidos, incluso Berkeley y Palo Alto, California; Eau Claire, Wisconsin; Hyde Park (un barrio de Chicago); y

¿Quiénes son los propietarios de cooperativas?

En una cooperativa de alimentos, cualquier usuario puede convertirse en un miembro-propietario al unirse a la cooperativa, lo que generalmente implica hacer una inversión de capital una sola vez, también conocida como membresía o acciones de la cooperativa. Esto no es una tarifa, sino una inversión en acciones de propiedad de la cooperativa. Cuando te unes a la cooperativa, estás uniendo tus recursos con otros en tu comunidad para proporcionar una base financiera sólida para asegurar el éxito de tu cooperativa.

En esta guía, utilizamos los términos "propietario" ("owner"), "miembro" ("member") y "propietario-miembro" ("owner-member") para describir a las personas que se unen a la cooperativa a través de la compra de acciones o la inversión de capital. "Member" es el término tradicional utilizado en todo el mundo cooperativo de habla inglesa, pero muchas cooperativas de alimentos están utilizando "Owner" y "Member-Owner" para enfatizar la verdadera relación entre, por un lado, las personas que se unen, y por otro lado, la cooperativa. Cualquiera de estos términos es aceptable, pero (¡a diferencia de nosotros!) es mejor elegir uno y usarlo de manera consistente.

Greenbelt, Maryland. Aunque la mayoría de las tiendas de la primera ola de cooperativas se han cerrado, algunas, incluidas las cooperativas en Hanover y Eau Claire, continúan operando hasta el día de hoy. Se puede visitar sus sitios web: www.coopfoodstore.com (Hanover) y www.megacoop.com (Eau Claire).

A finales de la década de los sesenta y durante los setenta, comenzó una nueva ola de cooperativas de consumidores. Nacido de los ideales y filosofías de la contracultura de la década de los sesenta, muchas de estas tiendas fueron abiertas por personas jóvenes e idealistas. Establecieron cooperativas para reflejar sus ideales sobre la igualdad y la justicia, y para proporcionar alimentos puros. La mayoría de las nuevas cooperativas vendían solo alimentos integrales, sin refinar, y a granel. Sus prácticas operativas fueron diversas y experimentales. Algunas tiendas tenían horarios limitados; otros estaban abiertos los siete días de la semana. Algunos fueron dirigidos por voluntarios; otros totalmente por personal pagado. Algunos tenían varias formas de autogestión de los trabajadores; otros tenían estructuras de gestión más tradicionales. Algunos pagaban reembolsos en base de compras (“patronage dividends”) de fin de año; otros dieron descuentos a los miembros en la caja.

Estas cooperativas fueron pioneras en lo que se conoció como la industria de alimentos naturales. Pero no todos tuvieron éxito. Algunos fallaron debido a sus estructuras experimentales y sistemas operativos. La mayoría no pudo escapar de los mismos problemas que habían causado problemas para las cooperativas anteriores: capital insuficiente, apoyo de membresía inadecuado, incapacidad para mejorar las operaciones a medida que cambiaba la industria de comestibles, un compromiso más fuerte con el idealismo que con el éxito económico, falta de apoyo adecuado de los mayoristas y resistencia a la consolidación. Pero las cooperativas de la Nueva Ola que sobrevivieron son fuertes y prósperas.

El interés por iniciar cooperativas alimentarias ha vuelto a crecer en los últimos años. Cada vez más gente quiere los beneficios que puede brindar una cooperativa de alimentos. La gente quiere contribuir a una economía comunitaria fuerte y a la agricultura local y orgánica. Quieren hacer sus compras en negocios éticos, construir una comunidad más cohesiva y obtener alimentos de alta calidad y precios

razonables. Hoy día vivimos un momento emocionante para las cooperativas alimentarias.

Hoy día, iniciar una cooperativa de alimentos es un esfuerzo mucho más complicado que en los años treinta o sesenta. Una cooperativa de alimentos exitosa es en muchos casos una operación multimillonaria que satisface la necesidad de una comunidad de alimentos, conveniencia, selección de productos, y servicio al cliente. Para ser económicamente sostenible, un nuevo grupo que quiere empezar una cooperativa de alimentos tendrá que participar en la organización comunitaria, una planificación comercial cuidadosa, y en la recaudación del capital necesario para abrir su tienda. Por suerte, las cooperativas de alimentos en desarrollo hoy día están mucho más preparadas para tener éxito gracias a la asistencia de organizaciones de desarrollo formadas para ayudarles. (Consulta el Capítulo 2, página 13, para obtener una lista de las organizaciones que brindan apoyo a grupos que quieren formar nuevas cooperativas de alimentos.)

¿Qué se necesita para iniciar una cooperativa de alimentos?

Iniciar una cooperativa es tan complejo y laborioso como iniciar cualquier negocio, y requerirá una planificación comercial rigurosa y cuidadosa. Desarrollar una nueva cooperativa requiere los siguientes pasos:

- Juntar información de fondo
- Evaluar el interés de la comunidad
- Incorporarse
- Organizarse dentro de la comunidad
- Reclutar propietarios (miembros)
- Hacer un estudio de viabilidad
- Crear un plan de negocio formal
- Plan de financiamiento
- Seleccionar un sitio
- Obtener financiamiento
- Preparación para la apertura
- Comenzar operaciones

Algunos pasos, como lo de reclutar propietarios, continuarán hasta después de la apertura de la tienda.

Principios Rectores para los Organizadores de Cooperativas

Este proceso frecuentemente es complejo y requiere mucho tiempo: ¡ten paciencia! Permite suficiente tiempo para que las personas se reúnan y discutan ideas. Fortalecer la comunidad requiere tiempo, y ese proceso resultará en un apoyo más profundo y extenso para tu cooperativa al final.

Utiliza los recursos y las organizaciones que tienen experiencia y conocimiento específico de las cooperativas alimentarias, incluso consultores profesionales que trabajan con cooperativas alimentarias, los centros de desarrollo cooperativo y otras cooperativas locales. Los consultores familiarizados con las leyes especiales y los reglamentos

financieros que se aplican a las cooperativas pueden proporcionar una experiencia y asistencia inestimables. Asegúrate de que los abogados, planeadores de negocios, asesores financieros y consultores de desarrollo que se contraten sepan qué es una cooperativa de consumidores y estén familiarizados con los aspectos únicos de las operaciones cooperativas.

Una nueva cooperativa tiene mayor probabilidad de tener éxito y de sobrevivir si comienza con un proceso de organización comunitaria exitosa y una planificación comercial sólida. Su visión y misión son muy importantes, pero sin un plan de negocio realista y factible, no tendrán los recursos necesarios para apoyarlos.



¿No estás seguro de la jerga? Tenemos explicaciones a lo largo de esta guía con respecto a diferentes términos relacionados con las cooperativas, y para explicaciones rápidas de términos desconocidos, consulta nuestro **Glosario** al final de esta guía.



LEER ES GENIAL,
¡Ahora llámanos para platicar!
Food Co-op Initiative: 844-324-2667

Capítulo 2

Descripción General de cómo Iniciar una Cooperativa de Alimentos

Introducción al Proceso de Desarrollo de una Cooperativa

Iniciar una cooperativa de alimentos implica generar apoyo comunitario y localizar los recursos y el capital necesarios. Cuando se trata de cualquier proyecto de inicio de un negocio, la gente tiene muchas preguntas. ¿Cómo maneja uno el alcance a la comunidad? ¿Qué es un buen proceso de toma de decisiones entre el grupo? ¿Cuánto dinero tendremos que recaudar? ¿Cuándo debemos incorporar la cooperativa?

El modelo de desarrollo **4 Pilares en 3 Etapas** fue creado por los consultores de Cooperative Development Services para demostrar los componentes esenciales que cada grupo de inicio tiene que tener en cuenta a lo largo de las diversas etapas de su desarrollo. Los cuatro pilares y sus tres etapas forman una estructura para el desarrollo de un negocio cooperativo de venta minorista de alimentos, un proceso que incluye el reconocimiento de sistemas de apoyo necesarios y puntos de decisión. Los grupos de inicio que han usado este modelo generalmente abren sus tiendas más rápidamente y con mayor éxito.

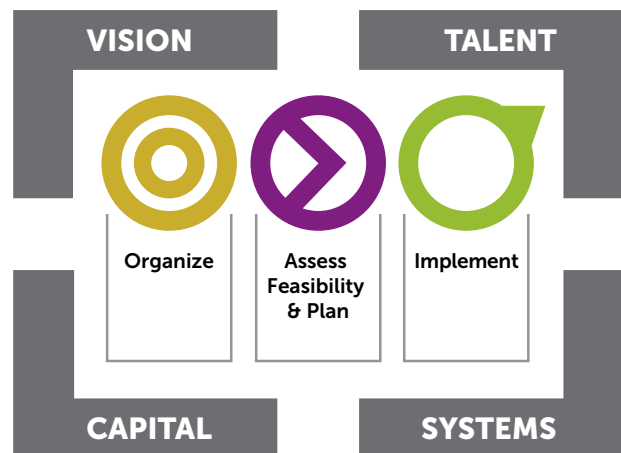
El modelo de desarrollo “4 Pilares en 3 Etapas” se basa en los pilares de la visión, el talento, el capital, y los sistemas que respaldan las tres etapas del desarrollo de la cooperativa alimentaria: organización, viabilidad y planificación, e implementación. Los cuatro pilares comprenden las características de un proceso de inicio exitoso que debe cultivarse a lo largo de las tres etapas

Los Cuatro Pilares

La visión es la articulación de las esperanzas y los sueños del grupo fundador, y será refinado a medida que el grupo pase por las varias etapas de desarrollo. El pilar de una visión compartida demuestra estas cualidades:

- Refleja los valores y objetivos principales que los miembros del grupo tienen en común.
- Reconoce las diversas partes involucradas además de los

FOOD CO-OP DEVELOPMENT MODEL



FOUR CORNERSTONES IN THREE STAGES

posibles propietarios, como los prestamistas, organizaciones de desarrollo económico y comunitario, proveedores, el personal, y otras cooperativas en la comunidad y en la industria.

- Captura las metas finales a las cuales apunta la cooperativa y un proceso eficaz y colaborativo para alcanzarlos.

El talento incluye todas las personas que invierten en el éxito de la cooperativa emergente. Esto incluye los que abogan por el proyecto: personas con pasión, motivación, y compromiso para construir un grupo de trabajo. A medida

que el proyecto avanza, el talento incluirá la junta directiva, el personal remunerado para apoyar el trabajo de la junta, el encargado de obras de las instalaciones y el gerente general. El talento externo también es importante e incluye abogados, consultores profesionales, diseñadores, arquitectos, etc. Los miembros de la junta directiva y el comité directivo proporcionarán liderazgo y rendición de cuentas a lo largo del proceso de desarrollo.

El capital son los recursos financieros necesarios para sostener la cooperativa en todas las etapas de su desarrollo. El capital incluye tanto efectivo como servicios donados, provenientes de miembro-propietarios o de la comunidad en general. Las contribuciones de los propietarios ayudan a apalancar el capital de otras fuentes. Se necesita capital para cubrir los gastos de organización para todas las etapas de desarrollo y para todos los costos de abrir una tienda, incluso renovación, equipo, inventario, etc. Se necesitará capital de trabajo para sostener la nueva cooperativa después de su apertura.

Los sistemas son los procedimientos organizados e integrados que se utilizan para llevar a cabo el trabajo de la cooperativa. Estos sistemas funcionan continuamente y tienen un compromiso de mejora continua. Los sistemas se vuelven más complejos a medida que la organización avanza a través de las etapas de desarrollo. Los sistemas incluyen asuntos legales, gobernanza, planificación y evaluación, comunicación, marketing, finanzas y contabilidad, y operaciones.

3 Etapas del Desarrollo

Etapa 1: La Organización

La organización comienza cuando uno o más personas comienza con la idea de organizar una cooperativa de alimentos al por menor. La etapa de organización incluye convocar a un grupo central de liderazgo, evaluar intereses y necesidades comunes, crear una visión compartida, incorporarse, desarrollar sistemas de liderazgo y responsabilidad por rendir cuentas, crear entusiasmo y apoyo de la comunidad, dedicar tiempo y dinero, coordinar la investigación inicial del mercado y trabajo preliminar de viabilidad, desarrollar un programa de membresía, lanzar una campaña de membresía y alcanzar el objetivo de membresía de la Etapa I. ¡La cooperativa nace y funciona como una organización que es propiedad de sus miembros!

Etapa II: Viabilidad y Planificación

Hay dos aspectos de la Etapa II. El **componente de viabilidad 2a** comprende evaluaciones profundas del potencial del mercado, la viabilidad financiera, el compromiso y la capacidad de la organización, y viabilidad del diseño preliminar.

El **componente de planificación 2b** comienza una vez que se ha determinado la probabilidad de viabilidad a través de una evaluación exhaustiva. La planificación incluye muchos componentes, incluso los presupuestos financieros pro forma, el plan de negocio formal, la planificación de la campaña de recaudar capital, contactos iniciales con prestamistas externos, la búsqueda del gerente general, y la selección del sitio.

La etapa de viabilidad y planificación finaliza cuando se ha obtenido un sitio mediante alquiler o compra, con contingencias (por ejemplo, sujeto a la obtención de financiamiento total) o con un acuerdo de opción.

Este es un importante punto de decisión para la cooperativa.

Etapa III: Implementación

La implementación comienza cuando el sitio ha sido obtenido (con contingencias) y cuando hay suficiente capacidad en todos los pilares (visión, talento, capital y sistemas) para lanzar la operación comercial. La implementación es cuando todo el trabajo que han llevado a cabo hasta ahora empieza a dar fruto. Tiene varios componentes (sub-etapas):

3a. La preconstrucción incluye el diseño del sitio y las instalaciones, las ofertas de desarrollo (para construcción y equipo) y el financiamiento (tanto interno como externo). La fase previa a la construcción finaliza con un punto de decisión de "no retroceder" antes del cierre del financiamiento y la eliminación de contingencias. Este es el punto de decisión final.

3b. La construcción y renovación implica la supervisión de la construcción, la adquisición de equipos, el establecimiento de relaciones comerciales, el desarrollo de planes de comercialización y de pedidos de apertura, promociones de productos, y planes de personal.

3c. La preparación para la apertura incluye el desarrollo de la capacidad organizativa y operativa, y la

implementación de planes de personal, marketing, y programas de membresía.

3d. Operaciones de mantenimiento más allá de la apertura de la tienda y la gran apertura, incluyen la preparación para el primer año y más allá.

Organizaciones que Apoyan Grupos de Inicio de Cooperativas de Alimentos

Mucho antes de que se abran las puertas de la cooperativa, las etapas de organización y viabilidad exigen un enorme compromiso de los miembros del comité de fundadores. No solo tienen que aprender a ser un órgano eficaz en la toma de decisiones, sino que también deben dirigir las actividades organizativas de la cooperativa durante sus etapas de desarrollo.

El sector de las cooperativas de alimentos ha aprendido muchas lecciones importantes sobre cómo ayudar a los grupos de inicio a ser más eficientes y efectivos. Una de las conclusiones más importantes de los expertos en este proceso es que cuando los grupos de inicio obtienen asesoramiento profesional al principio de su proceso, es mucho más probable que abran sus cooperativas más rápidamente y con mayor estabilidad financiera. La experiencia y conocimiento promueven las mejores prácticas, ahorrando tiempo y dinero a los grupos de inicio.

A lo largo del proceso de establecer una nueva cooperativa de alimentos, tendrán acceso a las siguientes organizaciones que se dedican a ayudar a los grupos de inicio. A medida que avanzan en el continuo del desarrollo, cada organización puede ofrecer un soporte crítico para su inicio. No duden en contactarlos con sus preguntas.

Food Co-op Initiative (Iniciativa de Cooperativas Alimentarias)

Food Co-op Initiative está ahí para ayudar desde el principio, y nuestros servicios se ofrecen sin costo alguno. Es una forma magnífica de vincularse con los recursos que necesitas. Food Co-op Initiative (FCI) se creó en 2006 como el programa Food Co-op 500 para proporcionar recursos y apoyo a las comunidades que desean iniciar nuevas cooperativas de alimentos. Nuestra misión es aumentar el número, el éxito y la sostenibilidad de las nuevas

cooperativas de alimentos brindando acceso a alimentos saludables en diversas comunidades de este país. FCI ofrece apoyo gratuito, referentes a otros expertos, y materiales de capacitación para ayudarte a crear una cooperativa exitosa.

Además de ser la primera organización con la que la mayoría de los grupos de inicio interactuará, FCI trabaja con grupos cooperativos durante todo el proceso hasta la apertura. FCI no cobra por la información y los servicios que proporciona; siendo accesible para cualquier persona, la FCI trabaja para fomentar el desarrollo. FCI es un centro de desarrollo sin fines de lucro 501(c)3 cuyas actividades son financiadas por importantes subvenciones y donativos de cooperativas de alimentos e individuos.

www.fci.coop

CDS Consulting Co-op (Cooperativa de Consultores CDS)

Desde 1992, los consultores de CDS Consulting Co-op (CDS CC) han estado trabajando para apoyar la creación y el desarrollo de cooperativas de alimentos. Los servicios se ofrecen a cambio de una tarifa a todos los grupos de cooperativas de alimentos a lo largo del continuo del tamaño de la cooperativa y de desarrollo organizacional.

Como parte de su trabajo de desarrollo de cooperativas alimentarias, CDS CC codificó las etapas de expansión y crecimiento para grupos de inicio a través del modelo de desarrollo “4 Pilares en 3 Etapas,” basado en su experiencia trabajando y monitoreando cientos de cooperativas alimentarias. Los miembros de la Cooperativa de Consultores de CDS han brindado servicios a cientos de cooperativas de todos los tamaños y están apoyando activamente la creciente ola de nuevas cooperativas de alimentos. Sus bases de datos especializadas les permiten identificar las mejores prácticas y hacer recomendaciones basadas en el análisis de datos completos.

www.cdsconsulting.coop

National Co+op Grocers Development Cooperative

National Co + op Grocers (NCG) se formó como una cooperativa secundaria en 1999 para brindar apoyo a sus miembros que eran cooperativas minoristas de alimentos para funcionar como una cadena de tiendas virtual. La Cooperativa de Desarrollo NCG (NCG DC) se constituyó en 2008 después de que sus miembros le pidieron a NCG que encontrara formas de ayudarles con la expansión y el desarrollo de nuevas tiendas. Los grupos de inicio que cumplan con sus criterios de viabilidad y volumen de ventas proyectadas pueden contratar a NCG DC para obtener un apoyo integral durante la implementación y después de la apertura.

La Cooperativa de Desarrollo ayuda a las cooperativas con el financiamiento, las negociaciones inmobiliarias, la apertura de la nueva tienda y el monitoreo de las operaciones y la rentabilidad por hasta dos años después de la apertura. La Cooperativa de Desarrollo generalmente trabaja con las tiendas después de haber realizado algunas proyecciones financieras y un estudio de mercado y actividades de selección de sitios con CDS CC.

www.ncg.coop/ncg-development-co-op

Centros Locales de Desarrollo Cooperativo

Hay centros de desarrollo cooperativo en muchos estados, algunos de los cuales tienen experiencia en el desarrollo de cooperativas alimentarias. En muchos casos son buenas fuentes de información sobre las leyes de su estado y los fondos regionales de desarrollo económico. Pueden proporcionar consultas, referentes a otros expertos, capacitación, y otros servicios. Visita el sitio web de CooperationWorks! para conocer los centros en su área.

www.cooperationworks.coop

Claves para el Éxito

Queremos que tengas éxito más allá de tus mejores sueños, por eso queremos que estés bien preparado para iniciar una nueva cooperativa. Antes de comenzar cualquier organización formal para tu cooperativa, considera qué es lo que ha funcionado mejor para los demás. Esto permitirá que tu grupo trabaje en el proceso de inicio de manera mucho más fácil y eficiente.

- Los grupos de inicio que fracasan o tienen problemas después de abrir, en muchos casos han adoptado un enfoque de “hazlo-tú-mismo”, tienen una planificación comercial débil o abren tiendas mucho antes de que tengan el capital, la comunidad, y el conocimiento que necesitan para tener éxito. Preferiríamos que los grupos no tomen ese riesgo. Antes de que los grupos de inicio se acerquen a alguien para pedirles fondos o pedirles que asuman los riesgos de invertir en una cooperativa, deben establecer una base sólida para sus actividades. Esto incluirá:
 - Capacitación en liderazgo y organización
 - Comunicar claramente a la comunidad en general los planes y metas de la cooperativa que se está iniciando
 - Mantener buenos registros (actas de reuniones, listas de contactos y cualquier contribución financiera)
 - Juntar datos que apoyen los planes y la dirección de la cooperativa.

Los grupos de inicio que trabajan sistemáticamente para aprovechar del apoyo a sus proyectos tienen la mejor posibilidad de alcanzar sus objetivos. Al igual que con cualquier nuevo negocio, varios factores pueden aumentar la posibilidad de que una cooperativa tenga éxito. Prestar especial atención a estos elementos a medida que planificas ayudará a tu cooperativa emergente a convertirse en una cooperativa de alimentos establecida.

.Coop

Tal vez hayas notado que el sufijo de URL para todas las organizaciones cooperativas enumeradas aquí es .coop, no .com. El nombre de dominio .coop se lanzó en 2002 para representar a las cooperativas de todos los sectores y unir el movimiento cooperativo global en línea al demostrar a los usuarios la identidad única de las cooperativas. Puedes obtener un nombre de dominio .coop para tu cooperativa si tu cooperativa está legalmente incorporada. Las nuevas cooperativas tienen seis meses después de registrarse para cumplir con los criterios. Para registrar tu cooperativa, consulta www.nic.coop/preverification.

Utilizar el Modelo de 4 Pilares en 3 Etapas

Los expertos en el desarrollo de cooperativas alimentarias han identificado las mejores prácticas para Visión, Talento, Capital y Sistemas. Esta guía continuará a usar ese marco a lo largo de los capítulos de organización, planificación e implementación para enfatizar la importancia de estos pilares en todo el proceso de desarrollo cooperativo.

I. Visión

La visión es la articulación de las esperanzas y los sueños del grupo fundador, y será refinada a medida que el grupo se mueve a través de las etapas de desarrollo.

Comuníquense con su comunidad—Una visión convincente es una de las claves para su éxito. Es su visión que atraerá a los miembros, inspirará a los voluntarios y guiará la forma final de su cooperativa. Si bien la visión es algo que se origina dentro del grupo de liderazgo, es la comunidad que crea una visión compartida a través de muchas conversaciones. Debe basarse en una comprensión de las características especiales de las cooperativas. ¿Qué hace que su cooperativa sea un valor único para la comunidad? Difundir el mensaje sobre esta diferencia central ayudará a los grupos a aprovechar la poderosa dinámica de las personas que se unen para satisfacer sus necesidades con

los valores comerciales cooperativos de equidad y democracia.

La visión se crea a través de la fusión de los valores cooperativos con las preocupaciones e ideas de los miembros de la comunidad. Es tu trabajo como líder cooperativo administrar esta visión. Cuenta la historia de tu visión en reuniones comunitarias y reuniones de la junta. Cuélgala en la pared de alguna forma. Úsala como inspiración y deja que guíe tus decisiones.

II. Talento

Seas responsable – el talento comienza con tu liderazgo interno. ¿Qué fortalezas y habilidades aportas a la junta/comité directivo? ¿Qué estás haciendo para desarrollar y promover estas fortalezas? La junta y/o el comité directivo de la cooperativa en proceso de inicio tienen una gran responsabilidad con la comunidad. Los miembros confían en Uds. para salvaguardar su dinero y para hacer realidad la visión cooperativa. Como voluntarios, puede ser difícil mantener la responsabilidad entre su liderazgo y grupos de trabajo. Es importante que piensen bien todo lo que hacen y que tengan expectativas claras.

Otras Maneras de Conectarse Gratis o a Bajo Costo

- Mantenerse en contacto con personas de otras cooperativas emergentes; aprender de sus errores y logros.
- Regístrate en la lista de correo de la **Food Co-op Initiative** y síguenos en Facebook.
- Únete a la **Cooperative Grocer Network (CGN)**. La Cooperative Grocer Network (CGN) se lanzó en 1997 como un foro para que las cooperativas alimentarias establezcan redes y compartan información. El sitio ha evolucionado para incluir grupos de discusión en la web (incluso un foro para nuevas empresas), un directorio cooperativo, una página de oportunidades de trabajo, y una biblioteca de recursos en línea. La membresía está abierta a cooperativas de alimentos minoristas y a individuos y grupos que trabajan en el sector de cooperativas de alimentos. CGN también publica la revista bimestral Cooperative Grocer, la revista comercial de cooperativas de alimentos. La biblioteca CGN incluye los archivos de la revista, que también son accesibles para los que no son miembros.
- Lee y suscríbete a la revista **Cooperative Grocer** www.cooperativegrocer.coop y otras publicaciones de la industria. ¡Obtengan una suscripción grupal para que todos sus líderes principales reciban su propia copia!
- Asiste a la conferencia anual de alimentos **Up & Coming** para nuevas cooperativas. Este evento de dos días está diseñado para proporcionar cooperativas en el proceso de inicio y las recientemente abiertas con capacitación en profundidad y excelentes oportunidades para establecer contactos. www.upandcoming.coop.

Obtengan Asistencia de Expertos – Una cooperativa minorista de alimentos puede parecerse a una tienda de comestibles típica desde el exterior, pero las necesidades organizativas y comerciales de las cooperativas son diferentes. Es fundamental que los grupos de inicio trabajen con profesionales con experiencia en el desarrollo de las cooperativas. Si bien puede ser tentador ahorrar dinero aceptando trabajo pro bono (gratuito) o siguiendo el consejo de expertos internos, puede ser contraproducente a menos que realmente entiendan el mundo único de las cooperativas de alimentos. El uso de especialistas en asuntos de las cooperativas puede evitar errores costosos y desvíos innecesarios. Se recomiendan asesores que son especialistas en cooperativas para asuntos legales y financieros, análisis de mercado, asuntos relacionados con planificación estratégica, diseño de tiendas, y capacitación en liderazgo.

Los errores cometidos por asesores sin suficiente experiencia han contribuido a más de un fracaso de una cooperativa. Un estudio de mercado deficiente puede causar una cooperativa a basar sus planes financieros en niveles de ventas inalcanzables. Si bien puede costar entre \$10,000 y \$20,000 para contratar asesoría técnica para una campaña de capitalización exitosa, el apoyo de expertos puede significar la diferencia entre un esfuerzo largo e improductivo y un esfuerzo eficiente que genera entre uno y dos millones de dólares. ¡Eso es una buena inversión! El uso de profesionales calificados también quita algo de la presión de la junta y les da como resultado una mayor credibilidad. El costo del apoyo profesional puede parecer alto, pero el costo de los errores es mucho mayor.

FYI: Para tu Información: Consulta “Organizaciones que apoyan las nuevas cooperativas de alimentos” en la página 13 para saber cómo conectarse con gente que puede ayudar.

III. Capital

Determina la necesidad de capital: — es fácil subestimar los costos de una nueva empresa cooperativa. Crear un presupuesto de Fuentes y Usos te dará una idea de los gastos anticipados y las fuentes de ingresos a lo largo de tu proyecto. Para empezar, puedes usar puntos de referencia comunes para estimar tu presupuesto. Con el tiempo,

puedes actualizarlo y revisarlo a medida que obtengas la confirmación de tus suposiciones. Sus necesidades financieras dependerán de los costos iniciales de organizarse, comprar o arrendar un sitio, construcción, y remodelación. También necesitarán capital para gastos de estructura, equipos e inventario. Su plan de negocio y un buen asesoramiento financiero ayudarán a guiar su presupuesto.

FYI: Para tu Información: “[Quick Start Sources & Uses](#)” El documento les ayudará a los usuarios nuevos a crear este presupuesto de inicio esencial.

Las nuevas empresas cooperativas de alimentos generalmente obtienen del 50% al 60% de su capital necesario de sus propietarios a través de capital social y préstamos. El resto proviene de recaudación de fondos, prestamistas comerciales, y otras fuentes.

Van a necesitar suficiente capital de trabajo para mantener el negocio a flote hasta que tengan un flujo de caja positivo, generalmente entre 12 a 24 meses. Deben hacer planes de contingencia para recaudar capital adicional después de la apertura en caso de que las ventas queden por debajo de lo proyectado. En el primer año más o menos, la cooperativa tiene mayores gastos relacionados con el inicio, nuevos sistemas para aprender, y personal sin experiencia. Sus resultados financieros no serán tan buenos como lo serán una vez que todo se haya calmado y funcione sin problemas.

IV. Sistemas

Adopten un Proceso Efectivo para la Toma de Decisiones y la Responsabilidad por el Cumplimiento — desde la inspiración hasta la implementación, los grupos de inicio se involucrarán en el proceso de tomar decisiones en representación de toda una comunidad de personas. Decidir desde temprano en el proceso cómo los comités y juntas de directores iniciales trabajarán juntos y cómo estos grupos van a responsabilizarse por cumplir con sus tareas establecerán el tono para todo el proyecto. Nunca es demasiado temprano para discutir cómo se tomarán las decisiones y cómo el grupo manejará los conflictos, cuando surjan. Sigán mejorando su proceso a medida que avanzan. Mantengan su enfoque en la mejora continua.

Planifiquen para el futuro — su cooperativa de alimentos necesitará una planificación formal para lograr el éxito a largo plazo. En la etapa inicial, sus planes deben basarse en suposiciones realistas. Dado que es fácil involucrarse emocionalmente en la toma de decisiones de la cooperativa, los comités fundadores y las juntas deberían trabajar duro para mantener su objetividad durante las etapas de planificación. Las actividades importantes de la planificación incluyen:

- **Un estudio de viabilidad preliminar.** Un estudio como este frecuentemente se hace internamente en la Etapa I y es una recopilación de lo que su grupo de liderazgo está aprendiendo a través de sus investigaciones y contactos iniciales con expertos externos. Les dará una visión general de los problemas de la formación de una cooperativa y les ayudará a decidir si una cooperativa podría tener éxito en su mercado. En la etapa inicial, probablemente NO les dará ningún indicador definitivo de "seguir adelante o no seguir adelante", pero puede ayudar con el desarrollo de su conocimiento y enfoque. No se apeguen demasiado a los resultados. Es solo el comienzo de un proceso. El trabajo de viabilidad es un proceso continuo que requiere tiempo y estudio.
- **Un estudio de mercado.** El estudio de mercado les dará información sobre su mercado objetivo, potencial de ventas, competencia, y la viabilidad en el mercado del proyecto que proponen. También proporcionará un análisis de posibles ubicaciones y sitios.
- **Un presupuesto de fuentes y usos.** El presupuesto de Fuentes y Usos desglosa todos los costos de iniciar la cooperativa y describe dónde esperan obtener el capital para cubrir esos costos. Desglosar este presupuesto por etapas de desarrollo les dará más información para planificar sus necesidades de capital.
- Los estados financieros pro forma (también llamados simplemente "pro formas") evaluarán la viabilidad financiera. Este es un modelo financiero que incluye los presupuestos operativos estimados de la cooperativa para

los primeros 10 años, junto con el balance general, el flujo de caja, y el calendario de pagos de servicio de la deuda.

- **Un plan de negocio.** Si el estudio de mercado y la pro forma financiera demuestran que el concepto es sólido y factible, deben crear un plan de negocio para desarrollar aún más su concepto de negocio. Este plan les ayudará a obtener préstamos y otras inversiones, y garantizará que la gente en su equipo organizador comparte la misma visión.

Escojan la ubicación y el sitio correctos — Encontrar la mejor ubicación y sitio para su cooperativa llevará tiempo e investigación. Recuerden que el sitio "perfecto" no existe. Cada opción tendrá ventajas y desventajas, incluso el costo, la disponibilidad, el estacionamiento, y la visibilidad. Escoger un sitio es una de las decisiones más importantes que tomará una cooperativa en formación. Obtener información experta sobre posibles sitios y ubicaciones les va a asegurar que están abriendo en el lugar correcto y el tamaño adecuado para las ventas potenciales de su tienda. Siempre lleven a cabo una investigación sólida antes de comprometerse con cualquier ubicación o sitio. Busquen asistencia profesional en el proceso de búsqueda y negociación del sitio.

Hire Good Project and Store Management — Contratar a un gerente de desarrollo durante la etapa de planificación y un encargado de obras para la etapa de implementación, aliviará la carga de la junta y los voluntarios y puede tener un impacto drástico en el éxito del proyecto. Se debe contratar a un gerente general antes de abrir para que la transición a las operaciones sea fluida y eficiente. Un encargado de obras es la persona que supervisa el proyecto de construcción de la nueva tienda, y el gerente general será la persona que contrata personal, prepara la cooperativa para la apertura, y maneja las operaciones diarias después de su apertura. Busquen gerentes con experiencia en proyectos de venta minorista y gerencia de tiendas de comestibles, idealmente con experiencia en cooperativas de alimentos. Den al encargado de obras y a el gerente de la tienda suficiente tiempo para planificar y poner en funcionamiento los sistemas. Si contratan a las personas adecuadas recuperan todo el gasto en eficiencia y rentabilidad. Contratar buen personal dará buen impulso a su proyecto.

Caso Práctico— Fairbanks Co-op Market Grocery & Deli



Fairbanks Co-op Market Grocery & Deli

Fairbanks, Alaska

www.coopmarket.org

Nunca antes había existido una cooperativa de alimentos en Alaska, y cuando el Fairbanks Co-op Market Grocery & Deli (conocido localmente como el "Co-op Market") abrió sus puertas en 2013, fue un evento muy esperado y anunciado no solo para la comunidad, sino también para los cooperadores en todo Estados Unidos. Una cooperativa de alimentos en Alaska estaba abriendo nuevos caminos de muchas maneras y todos estaban emocionados.

El grupo de inicio se formó en 2006, en parte porque un residente de Fairbanks quería acceso a alimentos naturales por razones de salud. Había comprado en las cooperativas de alimentos en otros estados y creía que una cooperativa de alimentos podría ser una gran cosa para Fairbanks, especialmente porque una tienda importante de alimentos en el centro de la ciudad había cerrado en 2000. Eso significaba que todos los que vivían en la ciudad ahora tenían que viajar de 10 a 15 millas para llegar al supermercado más cercano.

Ese fue un inconveniente importante, pero para cualquier persona que viva en Alaska, el acceso a alimentos frescos, y mucho menos a los que se cultivan localmente u orgánicos, no es algo que se dé por sentado. La temporada de cultivos es corta, y casi todo el suministro de alimentos para el estado llega por barcaza en un

contenedor de embarque. La gente en los otros estados de EEUU puede quejarse de que los productos frescos son caros en el invierno, pero en Alaska, son prácticamente inexistentes. El grupo de inicio en Fairbanks estaba muy motivado para proporcionar un mercado para productos locales; había una profunda necesidad de lo que una cooperativa de alimentos podría ofrecer y lo que los alimentos saludables podrían hacer por su comunidad.

Mary Christensen es la directora general de la cooperativa en Fairbanks (una directora general de origen local, bromea). Explicó por qué es tan importante que su comunidad tenga una cooperativa de alimentos. La seguridad alimentaria es muy importante en Alaska. Si alguna vez hay un desastre natural o una catástrofe nacional que desconecte al estado de las líneas de suministro, la gente teme que pueda quedarse sin comida muy rápidamente.

Si bien los sistemas agrícolas locales sostenibles son importantes en todas partes en los Estados Unidos, en Alaska es fundamental. Y, sin embargo, hasta la fecha, no ha habido una ruta fácil para crear uno allí. Ahí es donde el mercado cooperativo realmente está abriendo nuevos caminos, creando una forma para que la agricultura local se establezca en el estado. "Es tan importante para todos los involucrados que tengamos la capacidad de apoyar a los productores locales y tener un lugar para comprar donde se haya pensado en la línea de productos que escogemos. Queremos tener carne que no viene de grandes corrales de engorde, pescado capturado en el medio silvestre de Alaska, y otros alimentos sin aditivos o jarabe de maíz con alto contenido de fructosa," dijo Christensen. Ella dijo que hay aguas termales en el estado donde se pueden cultivar más productos locales durante todo el año, y una vez que se establezca un mercado estable (como la cooperativa), ese sería un gran paso adelante hacia el suministro de alimentos frescos de origen local.

Aunque Alaska y Fairbanks Co-op Market Grocery & Deli están lejos de la cooperativa de alimentos más



cercana, la cooperativa trabajó muy duro para evitar estar demasiado aislada. Una subvención de Food Co-op Initiative ayudó a Christensen y otros propietarios de la cooperativa a asistir a la conferencia de la Asociación de Gerentes de Cooperativas de Consumidores y la conferencia para cooperativas en el proceso de inicio, Up and Coming, Up and Running. También trabajaron con un consultor para juntas directivas del programa de Desarrollo de Liderazgo para Juntas Directivas de Cooperativas a través de CDS Consulting Co-op (CDS CC), y obtuvieron conocimiento profundo de consultores expertos en operaciones y expansión de negocios.

Christensen y su grupo recorrieron numerosas cooperativas de alimentos ya establecidas para obtener más información sobre sus operaciones. "CDS CC ha estado presente en cada paso del camino en los últimos dos años, especialmente ayudando con préstamos de los miembros y negociaciones de préstamos bancarios", dijo Christensen. También dijo que usar expertos inmediatamente es importante, algo que desearía haber sabido desde el principio. Antes de que su grupo de inicio supiera hacer el trabajo organizativo, vendieron membresías por \$10. "Gastamos muchas horas tratando de arreglar eso", dijo, cuando se dieron cuenta de que necesitarían mucho más que eso para financiar una tienda viable (el presupuesto de su proyecto era de \$1.9 millones). "Aconsejaría a las personas que investiguen bien cómo iniciar una cooperativa antes de empezar".

Como casi todos los grupos de inicio, su financiamiento fue una combinación de capital de

miembros-propietarios y préstamos de ellos. También obtuvieron subvenciones y préstamos del USDA, la Universidad de Fairbanks Alaska, la Cooperativa Eléctrica Rural Golden Valley, LEAF, y el Banco Cooperativo Nacional. Ningún prestamista comercial en su área estaba dispuesto a correr el riesgo.

Desde que se abrió la cooperativa, ha crecido a grandes pasos debido a la demanda acumulada de alimentos naturales y locales en su comunidad. Sus ventas del primer año fueron más del 35%

por encima de lo que habían proyectado. "La gente está loca por nosotros", dijo Christensen. Ella acredita el buen marketing y alcance por su éxito actual. "Enviábamos correos electrónicos a la gente dos veces al mes durante cuatro años y seguíamos creciendo nuestra lista." Ahora que tienen sus puertas abiertas, han recibido una gran respuesta de los medios de comunicación locales, una relación que han cultivado a lo largo de los años.

Para otros grupos de inicio, Christensen dijo: "Todas esas cosas tomaron tiempo. Tienes que entender que vas a estar haciendo un esfuerzo que requiere cientos de voluntarios."

Fairbanks Food Co-op de un vistazo

Año incorporado:.....	2007
Año de apertura:.....	2013
Número de miembros al momento de la apertura:.....	1,600
Número de miembros en 2014:.....	3,300
Inversión de capital por parte de los miembros:.....	\$200
Costo del proyecto total:.....	\$1.9 millón
Préstamos por parte de los miembros:.....	\$589,400
Capital social de los miembros:.....	\$286,000
Financiamiento:.....	\$ 907,000
Área (pies cuadrados) de la tienda:.....	4,200
Ventas proyectadas para el primer año:.....	\$ 2.1 millones
Ventas reales en el primer año:.....	\$ 2.855 millones
Ventas en el año fiscal 2015.....	\$ 3.2 millones



Capítulo 3

Primeros Pasos

Etapa 1—Organizar

¿Qué Hago Primero?

¡Felicitaciones por comenzar tu aventura organizando una nueva cooperativa! Es emocionante y, aunque puede ser un desafío, también será un proceso transformador tanto para ti como para tu comunidad.

El mejor primer paso para iniciar una cooperativa es obtener una visión amplia del paisaje que tienes por delante. Aprende sobre las cooperativas, aprende las necesidades y la visión de tu comunidad, y aprende sobre el proceso de organización.

Durante la etapa de organización, formarán un equipo de

liderazgo, crearán una visión compartida, crearán apoyo comunitario, descubrirán cuáles son sus recursos y cómo utilizarlos mejor, y evaluarán la viabilidad de una cooperativa minorista en su área. La etapa organizativa es la parte más larga del proceso de inicio, tomando frecuentemente de dos a tres años en completarse. Como con cualquier proyecto, sin embargo, vale la pena invertir su tiempo y esfuerzos en construir una base sólida.

Un punto a destacar: si bien las tareas relacionadas con la visión, el talento, el capital y los sistemas se presentan por separado, en la práctica, las cuatro suceden a la vez.

La Visión: Evaluar Intereses y Necesidades Comunes

Aunque las cooperativas de comestibles pueden ofrecer servicios similares, existen para satisfacer diversas necesidades.

- La Renaissance Co-op en Greensboro, Carolina del Norte, traerá una tienda de abarrotes de servicio completo a una comunidad de bajos ingresos que había sido abandonada por otros supermercados. La accesibilidad y el acceso a opciones saludables son prioridades, y para Renaissance, esto significa un inventario de comestibles más tradicional.
- El East Aurora Cooperative Market abrirá un supermercado de servicio completo en East Aurora, Nueva York, que ofrecerá alimentos locales frescos de temporada.
- La misión de South Philly Food Co-op es: "Abrir una tienda cooperativa propiedad de los miembros que ofrezca buenos alimentos a un precio justo a todos los residentes del sur de Filadelfia, mientras que empoderará a la comunidad local a través de prácticas sostenibles, alcance, desarrollo comunitario, y educación enfocada en

los alimentos."

- Durante demasiado tiempo, el centro de Barre, Vermont, ha carecido de una tienda de comestibles. Los organizadores de Granite City Grocery decidieron: "Si queremos una comunidad saludable, tenemos que invertir en opciones saludables que sean accesibles y a buen precio." Carnes frescas, frutas y verduras, y alimentos empaquetados saludables no han estado disponibles en un sitio al cual la mayoría de los residentes del centro pueden tener acceso a pie.
- Otras cooperativas dan más alta prioridad a la creación de empleos y mercados significativos para los agricultores y productores locales. El hilo conductor es la capacidad de una empresa de propiedad comunitaria para satisfacer las necesidades de la comunidad en lugar de enfocarse en el rendimiento de los inversores.

¿Cuáles son las necesidades de tu comunidad y cómo puede una cooperativa satisfacerlas?

FYI: Para tu Información: [Esta encuesta de autoevaluación para cooperativas](#) de la Asociación de Cooperativas de Ontario puede proporcionar información e ideas importantes para los nuevos organizadores de cooperativas que les ayudarán a crear sus planes y visión. Tengan en cuenta que las estadísticas sobre la supervivencia de las cooperativas se refieren a la situación de Quebec: la tasa de fracaso en los EEUU ha sido mucho más baja.

Formar un Pequeño Grupo Inicial

Tienes una idea estupenda, ahora necesitas ayuda. Comienza por encontrar algunas personas que compartan tu entusiasmo y formen un grupo exploratorio inicial. Para este pequeño grupo, las tareas incluirán: investigar el proceso de desarrollo, establecer conexiones valiosas con otras cooperativas de alimentos y organizaciones de apoyo para cooperativas de alimentos, y hablar con personas de toda su comunidad, especialmente líderes comunitarios.

Puede ser tentador establecer un comité directivo formal o una junta directiva de inmediato para dar un sentido de legitimidad a su proyecto; sin embargo, les recomendamos que esperen hasta que puedan reclutar a las mejores personas para estos puestos. Un grupo exploratorio inicial requiere solo un compromiso de duración limitada, y debe ser fácil encontrar personas interesadas para ayudar. Trabajando juntos en la investigación inicial, obtendrán una mejor idea de las cualidades que esas personas pueden aportar en el futuro como líderes.

Empezar Conversaciones Individuales

Estas conversaciones uno a uno les ayudarán a comprender mejor los intereses de su comunidad, a debatir y evaluar su visión, y a buscar futuros líderes. En estas conversaciones puedes compartir tu visión hasta ahora y discutir las oportunidades y desafíos en tu comunidad. Escucha lo más posible y toma apuntes. Siempre pregunta: "¿Con quién más debo hablar?" y luego ¡ponte en contacto con esas personas! Después de un par de docenas de

reuniones con varias personas, tu equipo tendrá una excelente lista de posibles miembros de los comités directivos y podrán elegir el "equipo de sus sueños" desde ese momento.

Aprende sobre el Mundo de las Cooperativas

Una comprensión bien fundamentada de las cooperativas te ayudará a comunicar lo que puede ofrecer una cooperativa y cuáles pueden ser sus limitaciones. Además de los recursos enumerados en el Capítulo 1, también puedes invitar a un experto en cooperativas para que responda a tus preguntas sobre el modelo de negocio cooperativo.

Visitar otras cooperativas es una excelente manera de inspirarse. Llama al gerente general de la cooperativa y averigua si alguien puede ofrecerte un recorrido de la tienda. Tome apuntes sobre lo que te gusta de su tienda y lo que te gustaría ver. Haz un recorrido por todas las cooperativas a las que tengas acceso y observa las diferencias entre cada una. Toma fotos para compartir y para poder consultar de nuevo después de la visita.

Aprende más sobre las Necesidades y la Visión de tu Comunidad

¿Qué vacíos podría llenar un mercado de alimentos cooperativo?

Como se mencionó anteriormente, las reuniones individuales con los líderes de la comunidad sentarán las bases apropiadas, y durante este tiempo también deberías discutir tu visión con las personas más cercanas a ti. A lo mejor ya has despertado un zumbido de entusiasmo en la comunidad. Este es un buen momento para convocar una reunión pública para evaluar el interés entre la comunidad general en la idea de una cooperativa de alimentos. Para que tenga éxito esta reunión, el alcance en la comunidad y el seguimiento eficaz son críticos. Esto significa que vas a tener que usar una combinación de invitaciones personales y publicidad masiva. Aquí hay algunas ideas:

- Escoger un lugar accesible y acogedor y una hora que sea



Leer es Genial, ¡ahora Llámanos para Platicar!

Food Co-op Initiative: 844-324-2667

conveniente para tu comunidad. ¿Dónde está el centro de actividad comunitaria? Verifica primero los calendarios de eventos de la comunidad para asegurarte de que tu reunión no esté en conflicto con otros eventos populares de la comunidad. Piensa en que la reunión se convierta en una reunión social informal después, para permitir el establecimiento de relaciones personales.

- Invitar a las personas más cercanas a ti. Las relaciones personales son la mejor manera de asegurarte que la gente se presente. Las invitaciones cara a cara o una llamada telefónica personal y/o un correo electrónico serán la forma más eficaz de comunicarte con aquellos en tus círculos íntimos (amigos, familiares, y compañeros de trabajo.)
- Invitar personalmente a las personas que ves como líderes de la comunidad, especialmente aquellas con las que ya te has reunido uno a uno y que apoyan tu visión. Es más probable que asistan debido a la conexión personal que has tenido con ellos.
- Procurar que el evento sea inclusivo y acogedor invitando al público en general. Utiliza afiches sencillos, un aviso en el periódico, anuncios de servicio público en la radio y publicaciones en las redes sociales. (Las audiencias apropiadas incluyen funcionarios de desarrollo económico, grupos ambientalistas, mercados de agricultores, PTA, personal y profesores universitarios, etc.) Comienza a anunciar al menos tres semanas antes del evento. La gente ocupada y productiva debe incluir tu evento en su agenda con anticipación.
- Recopilar las direcciones de correo electrónico a través de un formulario de registro como viene entrando. Incluye una casilla que los asistentes pueden marcar si están interesadas en ser voluntarios. Esto te ayudará a desarrollar tu primera lista de contactos y te permitirá dar seguimiento a estas personas por correo electrónico.
- Usar gafetes. Esto permite que los recién llegados se sientan bienvenidos y ayuda a todos a conocerse.
- Utilizar un orden de día (y deje que todos lo vean). Estimula la discusión de lo que necesita la comunidad y cómo un mercado cooperativo de alimentos podría satisfacer esas necesidades. ¡Toma apuntes! La moderación externa es una excelente manera de ayudarles a diseñar debates grupales y actividades que fomenten la participación. Los moderadores también te permiten a ti

y al equipo exploratorio participar plenamente en la reunión y realmente escuchar lo que los miembros de la comunidad quieren compartir.

- Utilizar nuestros recursos. Solicita una copia del DVD de la Food Co-op Initiative “**A Food Co-op in Your Community**” y descarga nuestras **Diapositivas de Presentación a la Comunidad** y edítalas para que se adapten a tu comunidad.
- Compartir tu visión.
- Agradecer a la gente (al menos) tres veces. Dales un agradecimiento cuando comienzas tu reunión, otra vez al final de la reunión, y luego envía una nota de agradecimiento a todos los que están en su lista de correo electrónico. Ve nuestro blog sobre **cómo escribir un excelente mensaje de agradecimiento**.

FYI: Para tu Información: ¿Estás pensando organizar tu primera reunión comunitaria?

¿O te gustaría recibir asistencia para ponerte en contacto con una cooperativa de alimentos en tu área? Llama a Food Co-op Initiative al 844-324-2667. Estamos aquí para ayudarte a comenzar el proceso. info@fci.coop.

Organización Comunitaria: La creación de vínculos con tu comunidad

Identificar potenciales propietarios y simpatizantes

Una cooperativa existe para servir a sus miembros propietarios. ¿Quiénes serán sus dueños y cuáles son sus necesidades? Empieza por identificar los grupos que quieres alcanzar: gente que compra alimentos naturales, gente que busca comunidad, partidarios del modelo cooperativo, productores locales y sus clientes, personas con dietas especiales, y otros. Estas son las personas que vas a querer invitar a tus reuniones públicas. Busca formas de interactuar con la mayor cantidad posible de estas personas por adelantado.

Lista de Tareas para una Reunión Exitosa

Antes de la Reunión

- ❑ Escoger un día y hora que no entre en conflicto con otras reuniones importantes.
- ❑ Encontrar un lugar que sea accesible, que tenga estacionamiento adecuado y que sea lo suficientemente grande como para acomodar a los participantes anticipados.
- ❑ Hacer publicidad para la reunión para asegurarte de que todos los participantes conozcan la hora y el lugar, utilizando las redes sociales, afiches, exposiciones en eventos públicos, y anuncios en los medios de comunicación.
- ❑ Definir claramente los objetivos de la reunión y preparar un orden del día por escrito.
- ❑ Identificar alguien para moderar la discusión y otra persona para tomar apuntes.
- ❑ Coordinar el cuidado de los niños, especialmente si esperas un grupo grande.
- ❑ Distribuir el orden del día con anticipación si es posible.
- ❑ Asignar límites de tiempo para cada punto del orden del día.
- ❑ Limitar la reunión a dos horas.
- ❑ Organizar las mesas, sillas, micrófonos, proyectores u otra tecnología necesarios con anticipación.

En la Reunión

- ❑ Servir refrigerios. Los productos producidos localmente son una buena opción.
- ❑ Tener alguien a la puerta para saludar a la gente cuando llegue y pedirles que se registren con sus firmas.
- ❑ Collect e-mail addresses and other contact information.
- ❑ Comenzar la reunión a tiempo.

- ❑ Hacer que todos los oradores se presenten.
- ❑ Publicar la agenda o entregar una copia a todos los presentes.
- ❑ Revisar el propósito y los objetivos de la reunión.
- ❑ Terminar la reunión a tiempo.

El Papel del Moderador

- ❑ Revisar el orden del día y los objetivos de la reunión. Obtener un acuerdo general sobre el orden del día.
- ❑ Presentar cada punto del orden del día e invitar a los presentadores a hacer sus presentaciones.
- ❑ Mantener las discusiones sobre el tema. Si los comentarios salen del tema, repite los objetivos de la reunión ("Ese es un punto interesante, pero hoy estamos discutiendo ...").
- ❑ Asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar y que una o dos personas no dominen la discusión. Si alguien domina la discusión, explica la importancia de la participación del grupo entero y llama a otros para que hagan comentarios.
- ❑ Concluir la reunión con un reconocimiento de logros. Recuerda a los participantes las acciones y decisiones tomadas.
- ❑ Revisar cualquier seguimiento o compromiso necesario para la próxima reunión.
- ❑ Recuerde a los participantes la hora, fecha y lugar de la próxima reunión si se ha programado.
- ❑ Llevar a cabo una evaluación de 3 a 5 minutos de la reunión al finalizar, invitando a todos a evaluar lo que salió bien (con la reunión) y lo que podría hacerse mejor. Esta es una forma eficaz de concluir una reunión, permitiendo a los participantes expresar lo que les gustó o quisieran cambiar la próxima vez.

Identificar líderes comunitarios: personas en puestos de autoridad y confianza. Estos individuos y grupos pueden proporcionar credibilidad, orientación, buenas ideas, y apoyo a su proyecto. Busca voces reconocidas en tu comunidad y líderes empresariales. Ponte en contacto con la cámara de comercio, los políticos y los políticamente conectados, y las organizaciones con misiones sociales. Hazles saber que estás considerando iniciar una cooperativa de alimentos y pídeles su consejo. Antes de que termine su conversación, pregunta: "¿Con quién más debería hablar?"

La "focalización" (a través de conversaciones individuales) es la forma más eficaz de crear vínculos y forjar relaciones. ¡Pero no podemos hablar con todos individualmente! Para complementar sus debates en vivo, puede "transmitir" e involucrar a la gente creando una página de Facebook. Es gratis, fácil y una excelente manera de compartir información y crear comunidad en línea. Publica, comparte y comenta regularmente para mantenerlo interesante. De igual importancia es el contacto regular por correo electrónico con la lista que estás acumulando. Utiliza un servicio gratuito como Mail Chimp para administrar formularios de registro y crear correos electrónicos de aspecto profesional. Asegúrate de enviar un correo electrónico invitando a todos a marcar "Me Gusta" en tu página de Facebook y planea enviar correos electrónicos al menos una vez al mes actualizando tu lista sobre el progreso de la cooperativa.

FYI: Para tu Información: Para obtener recursos más completos sobre el desarrollo de comunidades, recomendamos el libro, *Building Powerful Community Organizations* de Michael Jacoby Brown. Disponible en **Amazon** y otros vendedores de libros.

Llevar a Cabo una Encuesta de la Comunidad

Las encuestas comunitarias pueden servir para varios propósitos. Principalmente, recopilan datos sobre el nivel de interés y apoyo para una nueva cooperativa de alimentos, y las necesidades y deseos de las personas que planeas servir. También son una forma de informar a la gente de tu comunidad sobre tu esfuerzo de organizar una cooperativa. Puedes recopilar datos sobre las opiniones de la gente en cuanto a las otras tiendas de comestibles en el área, los bienes y servicios específicos que desean, cómo

las personas prefieren obtener información, etc. Además, la encuesta puede proporcionar información de contacto de los organizadores para la gente que tenga interés en ser propietarios o voluntarios. Las encuestas afectan la manera en que la gente piensa de tu proyecto, por lo tanto, piensa con cuidado qué tipo de preguntas vas a hacer. Usa las preguntas para guiar los temas que la gente asocia con la cooperativa.

FYI: Para tu Información: Realizar una Encuesta Comunitaria o de Miembros te ayudará a comenzar a hacer una encuesta. Empieza con nuestra **encuesta de muestra**.

Llevar a cabo un Estudio de Viabilidad Preliminar

Un estudio de viabilidad completo puede ser relativamente costoso y la mayoría de los grupos organizadores de cooperativas tienen dificultades en acumular fondos durante las primeras etapas de desarrollo. Debido a esto, se recomienda hacer un estudio de viabilidad preliminar menos formal, realizado por el grupo organizador como primer paso. Esto debe llevarse a cabo lo antes posible después de comenzar el proceso de organización. El estudio formal más detallado generalmente se inicia cuando el capital social de los miembros-propietarios empieza a crecer y la visión para la cooperativa esté más clara y ampliamente respaldada.

El estudio de viabilidad preliminar se lleva a cabo para justificar el esfuerzo y los gastos de continuar con el desarrollo y para asegurar a los partidarios tempranos que hay una buena posibilidad de éxito en el futuro. Sin embargo, los resultados de este trabajo no son totalmente definitivos y no pueden ser sustituidos por el estudio completo. Este estudio informal intentará responder estas preguntas:

- ¿Tenemos una visión que resuena en nuestra comunidad?
- ¿Existe suficiente demanda potencial para que los bienes y servicios de la cooperativa sean sostenibles?
- ¿Tenemos suficiente gente con tiempo, habilidades y talento para completar este proyecto?
- ¿Podremos recaudar suficiente capital a través de propietarios y prestamistas para financiar nuestra cooperativa?

- ¿Hay vendedores, productores y distribuidores apropiados que estén dispuestos a vendernos sus productos?
- ¿Hay ubicaciones apropiadas para una tienda de comestibles al por menor a precios accesibles?

El estudio de viabilidad de la etapa organizativa es intrínsecamente más subjetivo que el estudio formal que van a necesitar más adelante. No vas a recibir respuestas a todas tus preguntas a través de este estudio preliminar, pero aprenderás haciéndolo. Hazlo sencillo y no intentes hacer demasiado. Gran parte de la información se puede recopilar a través de una encuesta de la comunidad y observando imparcialmente el mercado local.

Un estudio preliminar de viabilidad de la etapa organizativa también puede ser una herramienta para construir redes de apoyo e información. Aquí hay algunas formas de abordarlo:

- Llevar a cabo una encuesta de la comunidad
- Hablar con cooperativas establecidas sobre lo que las hizo exitosas
- Investigar opciones de apoyo para el desarrollo de la cooperativa
- Reunirse con prestamistas comerciales locales para discutir sus ideas y obtener sus comentarios
- Presentarse a los fondos de préstamos para las cooperativas y obtener sus opiniones
- Identificar personas y organizaciones con misiones compatibles que podrían convertirse en partidarios clave
- Hablar con agentes de bienes raíces locales sobre la disponibilidad y los costos de propiedades comerciales
- Visitar todos los supermercados locales y competidores potenciales, notando sus fortalezas y debilidades

FYI: Para tu Información: Consulta también las [Food Co-op Feasibility FAQ and Checklist](#) de Food Co-op Initiative.

Escoger un Nombre

Tal vez ya hayan elegido un nombre provisional para su proyecto. Muchas cooperativas comienzan con el nombre de su ciudad o área (por ejemplo, Hudson Grocery

Ejemplo de una Declaración de Misión de la Nueva Cooperativa Terre Foods en Terre Haute, Indiana



La misión de la Cooperativa Terre Foods es proporcionar a la comunidad de Terre Haute acceso a alimentos y productos orgánicos y naturales con una relación calidad-precio razonable. Se dará prioridad a los alimentos cultivados localmente y a los productos hechos a mano. Como mercado de propiedad de los miembros, estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de la comunidad mientras utilizamos prácticas comerciales éticas y sostenibles. Queremos fomentar el desarrollo de un sistema alimentario local en cooperación con pequeños agricultores y empresas para sostener y fortalecer nuestra economía regional.

Cooperative) y toman una decisión final más tarde después de considerar las implicaciones estratégicas y de marca. Por supuesto, puede que no haya nada malo en seguir con el nombre de tu ciudad, y muchas cooperativas lo hacen. Algunas cosas a tener en cuenta al elegir un nombre:

- Comunicar claramente quiénes son. Nombres como “Smithville Food Cooperative” o “Fresh Food Cooperative” les dicen a los consumidores quiénes son y qué ofrecen.
- Usar un nombre único. Investiguen para asegurarse de que no entrará en conflicto con una cadena nacional o creará confusión. Por ejemplo, actualmente hay seis cooperativas llamadas “People’s.”
- Mantenerlo flexible. Nombrar su tienda “Organics Only” limitará los tipos de productos que pueden llevar en el futuro o implicará dichos límites. Nombrarlo “Healing Foods” podría disuadir a algunos clientes más convencionales de comprar.

- Los estudios demuestran que los consumidores confían más en las cooperativas que en otras empresas una vez que entienden lo que significa ser una cooperativa. Aprovechen esa confianza y la fortaleza de la comunidad cooperativa al incluir "Co-op" o "Cooperative" en su nombre.

Finalizar sus Declaraciones de Misión y Visión

A lo largo del desarrollo de la cooperativa, desde la primera reunión pública hasta la más reciente, el grupo de inicio ha estado en el proceso de desarrollar una visión compartida. Su encuesta de clientes y su trabajo preliminar sobre la viabilidad ayudarán a alinear su visión con las necesidades de su comunidad. Cuando todos estén de acuerdo sobre el papel de su cooperativa en la comunidad, cómo satisfará las necesidades y expectativas de los propietarios y el alcance de los servicios, estarán listos para hacer un borrador de una declaración de visión formal. La declaración de visión será el punto de referencia para sus planes y decisiones futuras. Ayudará a todas las personas con las que trabajen a comprender lo que están tratando de lograr.

Al escribir una declaración de misión, tengan en cuenta algunos consejos. Incluyan a otros en el proceso de compartir borradores y obtener comentarios, pero autoricen a un comité a elaborar un borrador final para que la junta o el comité directivo lo aprueben. Van a querer que su declaración de misión sea concisa y refleje con precisión las intenciones de la cooperativa. Esta es un reflejo a largo plazo sobre el propósito de la cooperativa, y van a querer incluir objetivos específicos y factibles.

FYI: Para tu Información: Aquí encontrarás buenos consejos sobre cómo elaborar una declaración de misión eficaz.

Mantener Viva tu Visión

Una manera en que los organizadores evitan el agotamiento es mantener su visión al frente de sus prioridades; tanto su visión como grupo como sus motivaciones individuales para participar. Cuando sientas que la energía de la cooperativa está disminuyendo, es hora para una nueva dosis de inspiración. Asistir a un evento cooperativo, ya sea regional o nacional, vale la pena a pesar del tiempo y gastos que requiere. Aprenderás mucho, conocerás a nuevos mentores y compañeros, y regresarás a casa revitalizado para hacer lo que debe hacerse.

Puedes obtener información sobre eventos regionales de capacitación registrándote en la lista de correos de la FCI.

FYI: Para tu Información: La conferencia nacional **Up & Coming** se enfoca en el proceso de organización de nuevas cooperativas de alimentos y capacitación para cooperativas recientemente abiertas. El evento de dos días y medio se lleva a cabo en la parte norte del Medio Oeste a principios de la primavera (www.upandcoming.coop). La conferencia anual de **CCMA**—Asociación de Gestión de Cooperativas del Consumidor - es una reunión de cooperadores de alimentos y sus aliados que se celebra cada año en junio (www.ccma.coop).

Talento: Convocar a un Grupo Central, Desarrollar Liderazgo

En la etapa organizativa, vas a convocar un grupo central, desarrollar liderazgo, e identificar los muchos recursos que te rodean. El grupo central, a menudo denominado el comité directivo (o el equipo fundador o el grupo de liderazgo), actúa en nombre de los futuros propietarios hasta que se incorpore la cooperativa y se elija formalmente una junta directiva.

Convocar Un Comité Directivo

Una vez que tu grupo exploratorio haya visto evidencia del interés de la comunidad, debes formar un comité directivo formal que comenzará el proceso de hacer planes y generar apoyo. Este será un grupo de personas (de 9 a 12 miembros típicamente) que pueden comprometerse a organizar la cooperativa y están dispuestos a hacerse responsables ante los demás. El grupo también se encargará de encontrar recursos y desarrollar relaciones con aliados importantes. Mantener el

empuje para generar apoyo para la cooperativa de alimentos será un trabajo crítico para este grupo.

Al principio, tu comité directivo probablemente será tú y un pequeño grupo de personas entusiastas. Sin embargo, un comité directivo necesita personas talentosas, comprometidas, y bien conectadas, entonces comienza a pensar más allá de tu círculo de amigos. Programa reuniones con personas que podrían ser beneficiosas para un comité y pregúntales con quién más creen que deberías hablar. Elige con cuidado a las personas para el comité y toma el tiempo suficiente para encontrar a las personas adecuadas en lugar de simplemente llenar los asientos con gente entusiasta..

FYI: Para tu Información: Aquí se encuentran consejos para Formar tu Primer Comité Directivo que incluyen sugerencias sobre cómo elegir a las personas para que formen parte de un equipo eficaz.

Configurar Apoyo Administrativo

Para correr la voz sobre la cooperativa emergente, el comité directivo va a necesitar una lista de contactos precisa, una línea telefónica, una dirección de correo electrónico y sitio web, cuentas de redes sociales, e individuos que puedan configurarlas y mantenerlas. Alguien tendrá que mantener un archivo de los informes, las decisiones y las actas en nombre del grupo, y alguien tendrá que monitorear todos los gastos y el dinero del grupo.

Planear una Noche de Cine

Si no puedes asistir a una conferencia de cooperativas, intenta reunir un grupo para ver una película sobre el tema. Puedes inspirar a tu comunidad y descubrir nuevas razones para continuar el trabajo de construir una cooperativa. Aquí hay una lista de películas sugeridas:

American Meat — un documental a favor de los agricultores sobre una revolución popular en la agricultura sostenible, protagonizada por Joel Salatin y su Polyface Farms.

Food for Change — se enfoca en el movimiento cooperativo de alimentos en los EEUU, incluso la manera en que están fortaleciendo las comunidades y ayudando a la economía local.

Food, Inc. — Crítica del sistema industrializado de producción de alimentos de Estados Unidos con los autores Michael Pollan y Eric Schlosser.

Forks Over Knives — examina si las enfermedades degenerativas pueden controlarse o ponerse en marcha atrás mediante dietas libres de alimentos procesados y de origen animal.

Future of Food — las posibles consecuencias de los alimentos genéticamente modificados (OGM) en nuestro futuro.

Fresh — Las preferencias del consumidor y la producción local de alimentos están creando un cambio social y económico, con el

activista agrícola urbano Will Allen y el agricultor Joel Salatin.

King Corn — Dos amigos en el corazón del país aprenden de dónde proviene su comida.

Seeds of Freedom — Presenta la historia de las semillas, incluso el impacto que el sistema agrícola industrial y las semillas genéticamente modificadas tienen en las comunidades de todo el mundo.

The Real Dirt on Farmer John — John Peterson, un agricultor extravagante, transforma un rancho familiar moribundo en un próspero rancho CSA (Community Supported Agriculture).

What's on Your Plate?— Sigue a dos niños de 11 años de la ciudad de Nueva York mientras descubren de dónde provienen sus alimentos y aprenden más sobre prácticas alimentarias sostenibles, incluso las cooperativas.

Reclutar a un Diseñador Gráfico o de Páginas Web

Van a necesitar un diseñador profesional para crear folletos, publicaciones y presentaciones efectivas. Sus gráficos son una parte importante de la imagen que proyectan y deben estar bien pensados y ser de alta calidad. Este y otros servicios profesionales pueden ser donados por personas que comparten tu entusiasmo por la nueva cooperativa.

Fuentes de Ayuda para Grupos de Inicio

Vas a necesitar ayuda. Ayuda práctica, asesoramiento, gente que te va a “echar porras”: los necesitarás a todos. Aquí es donde buscarlos:

- Revisar la lista de Recursos para las Cooperativas Emergentes y cómo contactarlos en el Capítulo 2.
- **Food Co-op Initiative es la única organización nacional dedicada exclusivamente a ayudar a las nuevas cooperativas a comenzar. Nuestros servicios son gratuitos y están a solo un telefonazo de distancia.**
- Identificar a las cooperativas de alimentos más cercanos y solicitar su apoyo. Saber lo que necesitas les facilitará ayudarte. El personal o los miembros de la junta pueden estar dispuestos a actuar como mentores para tu grupo. En esta etapa, un mentor tal vez puede proporcionar contactos para servicios legales y contables, ofrecer un orador para tu reunión comunitaria, compartir estatutos y más.
- Asociaciones regionales de cooperativas alimentarias o Centros Locales de Desarrollo Cooperativo.
- Cooperativas locales (no alimentarias): uno de los principios del movimiento cooperativo es la cooperación entre las cooperativas. Ponte en contacto con tu cooperativa de crédito local, cooperativa agrícola, cooperativa eléctrica rural y cualquier otra cooperativa en tu área. Hazles saber acerca de tu proyecto y solicita su apoyo. ¿Qué apoyo deberías pedir? Puedes pedirles que tengas un puesto de información en su próxima reunión, que incluyan tus folletos o anuncios con la información que mandan a su lista de contactos, o hacerles saber que necesitas patrocinadores para tus próximos eventos. Los líderes de otras cooperativas también pueden ser excelentes recursos cuando quieres hacer vínculos con la comunidad.

Voluntarios

Los voluntarios son el corazón y el espíritu de cualquier esfuerzo de inicio, pero ¿cómo los encuentras? Se han escrito volúmenes sobre este tema, pero aquí hay algunos métodos principales:

- **Hacer crecer constantemente tu lista de correo electrónico/teléfono.** En cualquier sitio que vayas, cualquier persona que encuentres, si surge el tema de la cooperativa, solicita la dirección de correo electrónico de la persona para que puedas mantenerla informada. Envíales un correo electrónico de inmediato para confirmar la reunión y sigue enviando actualizaciones periódicas. Una lista de correo electrónico en buen estado será de inestimable valor durante todo el proceso de organización.
- **Utilizar herramientas en línea.** Mucha gente está buscando oportunidades de trabajar como voluntarios a través de sitios como VolunteerMatch.com y el sitio web local de United Way. Enumerar las oportunidades de trabajar como voluntario a corto y largo plazo en estos sitios te ayudará mucho a difundir esta información.
- **Pedir cosas específicas.** Ya sea en persona, por correo electrónico, o en línea, "Necesito que nueve personas lleven cajas para nuestro puesto en el mercado del agricultor por media hora", siempre obtendrá una mejor respuesta que "¡Necesitamos ayuda el domingo! ¡Por favor vénganse! Asegúrate de informar a los voluntarios cuándo los necesitas, por cuánto tiempo, qué harán, y por qué.
- **Ser un buen administrador de voluntarios.** Agradece a tus voluntarios. Pregúntales si hay otras tareas que les gustaría hacer y cómo puedes mejorar su experiencia de trabajar como voluntario. Al honrar la experiencia y conocimiento de los voluntarios, les permites a los voluntarios un sentido de responsabilidad para la tarea y todo el proyecto de iniciar una cooperativa.

Algunos voluntarios van a ayudar con una sola tarea, y eso está bien. Otros pueden seguir involucrados durante todo el desarrollo de la cooperativa. Al asegurarse de que los voluntarios sientan que sus contribuciones tienen un impacto y que los aprecias, es más probable que sigan ayudando.

Productores Locales

Los agricultores y productores de productos de valor agregado (como jabón, queso, productos de belleza, etc.) pueden ser aliados increíbles. Son algunas de las personas que ganan mucho de la apertura de una cooperativa. Al mismo tiempo, pueden ser cautelosos de invertir mucha energía en algo que puede no tener éxito. Genera confianza ayudándoles a lograr visibilidad a tus miembros propietarios. Presenta sus historias (y cómo la cooperativa les ayudará a crecer) en tus comunicaciones y asegúrate de que estén invitados a exhibir sus productos en eventos cooperativos.

Promotores Cívicos

Si tu ciudad tiene una organización de Main Street para promover el desarrollo del centro de la ciudad, una Cámara de Comercio, u otras asociaciones comerciales, asegúrate de involucrarlas. Organiza una presentación para el Rotary Club y otras organizaciones cívicas. Conozca a los tomadores de decisiones y a quienes tienen influencia con esos líderes. Si esperan ubicarse en un área determinada de la ciudad, hablen con los dueños de negocios locales sobre cómo una cooperativa cercana podría atraer a más clientes y negocios para todos.

Socios para el Desarrollo Comercial

Nunca es demasiado temprano para comenzar a hablar con las cooperativas de ahorro y crédito locales (“credit unions.”) Debido a que las credit unions son cooperativas, pueden ser una conexión profunda y fructífera, aún si no son un prestamista principal en el futuro. Los oficiales de crédito de los bancos y las credit unions les ayudarán con consejos en su proceso de planificación comercial para que puedan ser tan solvente como sea posible a largo plazo. Otros vínculos comerciales importantes pueden incluir:

- Agentes locales de bienes raíces comerciales
- Desarrolladores inmobiliarios locales
- Oficina(s) de desarrollo económico
- Oficina(s) de desarrollo comunitario
- Representantes elegidos, desde los consejos municipales hasta los senadores estatales.
- Oficina del director de desarrollo rural del USDA

Agentes fiscales (“Fiscal Sponsors”)

Un agente fiscal o “fiscal sponsor” es una organización benéfica sin fines de lucro que acepta actuar como conducto para que tu grupo utilice donaciones. Esto les permite solicitar donaciones benéficas deducibles de impuestos para fines que se alinean con la misión del agente fiscal. Busca un grupo enfocado en el acceso a alimentos saludables, la seguridad agrícola u otra misión relacionada con la comida. Por ejemplo, varios centros de desarrollo de cooperativas (registrados con hacienda como agencias 501c3 sin fines de lucro) han actuado como agentes fiscales para cooperativas de alimentos cuyas necesidades se alinean con su misión. Por lo general, retienen el 5% para cubrir los costos administrativos y distribuyen el dinero donado a la cooperativa para pagar los gastos legales, costos para la exploración del sitio, el alcance comunitario, y otros gastos similares. No te olvides de que las subvenciones y las donaciones caritativas generalmente no son una fuente importante de ingresos para las cooperativas. No hay mucho dinero de las fundaciones reservado para ayudar a abrir tiendas minoristas. No alentamos la dependencia de donaciones de caridad. Rara vez es una fuente importante de ingresos y puede crear confusión sobre qué tipo de organización estás creando (una cooperativa alimentaria con fines de lucro).

Una cooperativa brinda la oportunidad a los miembros de la comunidad de hacer inversiones de capital en una organización que proporcionará una multitud de beneficios sociales. Este es un mensaje más fuerte que las solicitudes de donaciones.

Capital: Comprometer Tiempo y Dinero

Desarrollar un Presupuesto Preliminar de Fuentes y Usos

Un presupuesto de fuentes y usos (Sources and Uses—“S&U”) te ayuda a entender cuánto costará iniciar tu cooperativa y de dónde provendrá el dinero. Cuando se desglosa para alinearse con su cronograma de desarrollo, también aclarará cuándo entrará dinero y cuándo lo necesitarás. Habrá algunos gastos desde el principio, incluso la impresión de volantes, la compra de refrigerios para reuniones, y el desarrollo del sitio web. A medida que avancen, se enfrentarán a mayores gastos, como honorarios legales, consultoría profesional (incluso un estudio de mercado, presupuesto financiero pro forma, y diseño de tiendas), capacitación y conferencias, y marketing. Sin embargo, la mayor parte de su presupuesto será para la etapa de implementación cuando tengan un sitio y se estén preparando para abrir.

CDS Consulting Co-op y Food Co-op Initiative han desarrollado formatos de presupuestos Fuentes y Usos (Sources and Uses Budgets) para ayudarles a comenzar. Esta hoja de datos está hecha para ser completada con sus mejores conjeturas y perfeccionada con el tiempo. Los costos típicos se muestran y se ajustan automáticamente en función de los pies cuadrados de la tienda que planean. La mayoría de los grupos organizadores se sienten cómodos trabajando con este formato, pero es aconsejable

que un consultor financiero cooperativo revise su trabajo, especialmente si sus suposiciones difieren significativamente de las normas.

El S&U les dice lo que necesitan financieramente para abrir una cooperativa de alimentos, pero dice muy poco sobre su potencial para el éxito. Para eso, necesitan un presupuesto operativo que proyecte su ingreso operativo, activos, y flujo de caja a lo largo del tiempo (conocido como “pro formas”). Esto vendrá más tarde y debe ser realizado por expertos financieros cooperativos profesionales debido a su complejidad y para garantizar que sus proyecciones sean creíbles para los prestamistas potenciales

FYI: Para tu Información: [Quick Start Sources & Uses](#) te ayudará a crear este presupuesto esencial de inicio.

Recaudar dinero y comprometer recursos para los costos organizacionales

Para pagar los gastos de organización en las primeras fases, el comité directivo tendrá que iniciar actividades de recaudación de fondos en nombre de la cooperativa. Por lo general, los organizadores fundadores harán contribuciones para cubrir algunos gastos iniciales. Aunque es posible registrar estos gastos para un reembolso posterior una vez que la recaudación de fondos esté en marcha, no es una opción



Las Subvenciones para Grupos de Inicio (“Seed Grants”) de la Food Co-op Initiative se crearon para proporcionar capital inicial de desarrollo a grupos organizadores de cooperativas que quieren asociarse con nosotros en su esfuerzo. Además de otorgar subvenciones, nos comprometemos a dar seguimiento y asistencia regulares con su equipo. Subvenciones hasta \$10,000 están disponibles cuando hay fondos suficientes.

FCI depende de la generosidad de otras organizaciones para apoyar este programa de subvenciones y solo se puede ofrecer un número limitado de subvenciones. El dinero de la subvención debe ser igualado en fondos recaudados por la cooperativa recién formada. Estos fondos equivalentes generalmente se recaudan a través del capital social de la membresía y otras fuentes comunitarias. Visite www.foodcoopinitiative.coop/resources/préstamo en el sitio web de la FCI para obtener información sobre la próxima ronda de solicitudes.

sostenible o adecuada que los fundadores financien completamente el esfuerzo de organización de su cooperativa. Al principio, es posible que solo necesiten recaudar \$1,000 para cubrir los gastos, y luego, otros \$10,000 a \$100,000 para pagar a un gerente de proyecto, y para estudios de mercado y otros servicios profesionales a medida que alcancen metas importantes en el desarrollo de su cooperativa. Eventualmente, establecerán una meta para el capital total necesario para abrir su cooperativa. ¿Cuánto será eso? A partir de septiembre de 2015, el costo total promedio para abrir una nueva tienda en un sitio arrendado es de \$300 por pie cuadrado (o más) para el espacio total ocupado. Por ejemplo, una tienda de 10,000 pies cuadrados con un espacio comercial de 6,500 pies cuadrados requeriría un presupuesto de \$3 millones. Tal vez parece desalentador, pero si siguen trabajando fuerte, involucrando a la comunidad y siguiendo las mejores prácticas, van a poder recaudar el capital que necesitan.

Una parte esencial del financiamiento de su trabajo de organización inicial es el capital social que recaudan de los nuevos miembros-propietarios. Sin embargo, hasta que se incorpore la organización, las membresías no se pueden vender y el grupo fundador tendrá que encontrar otras fuentes de ingresos. Hay muchas opciones, por ejemplo:

- Dirigirse a los partidarios fuertes de la misión de la cooperativa (grupos de justicia alimentaria, productores locales, etc.) para pedirles asistencia financiera
- Recoger donativos en reuniones públicas
- Organizar eventos de recaudación de fondos donde pueden hacer correr la voz sobre sus planes a la vez que recaudan dinero
- Averiguar si su comunidad ofrece fondos de desarrollo económico para nuevos negocios
- El “crowdfunding,” o financiamiento colectivo, puede ser una opción, pero generalmente es más exitoso cuando se ha creado un grupo de seguidores lo suficientemente grande como para hacer correr la voz.

Hay muchas otras formas de recaudar dinero; intenten ser innovador y diviértanse...pero asegúrense de que el rendimiento sea suficiente para justificar el esfuerzo que requiere.

Subvenciones (Grants)

Procurar fondos de subvenciones puede tener gran impacto para las nuevas empresas, y algunos programas de subvención están específicamente orientados a actividades que incluyen investigación y desarrollo. Para las cooperativas de alimentos, las opciones incluyen lo siguiente:

- Grupos de Desarrollo Comunitario
- Donativos del USDA (la mayoría están destinadas a comunidades en zonas rurales)
- Organizaciones Cívicas Locales
- Subvenciones de inicio (“Seed Grants”) de la Food Co-op Initiative

Algunas palabras sobre el Capital Social de nuevos miembros vs. Tarifa

Usar la palabra “tarifa” o “tarifa anual” (“fee” or “annual fee”) para describir el capital social es inexacto. Una tarifa suele ser un pago recurrente y es un ingreso imponible para la cooperativa. En cambio, se puede aplicar cualquiera de los siguientes términos: acciones de inversión (“Investment Share”); certificado de capital (“Capital Certificate”); porción equitativa (“Fair Share”); certificado de acciones (“Stock Certificate” or “Share Certificate”); requisito de compra de acciones (“Share Purchase Requirement”); requisito de participación del propietario (“Owner Share Requirement”); participación de membresía (“Membership Share”); o requisito de participación de capital (“Equity Share Requirement.”) El término oficial generalmente es el que se utiliza en sus estatutos de la cooperativa y puede definirse en los estatutos estatales. Una vez que elija uno, úselo constantemente en todas las comunicaciones.

Del mismo modo, evite el término “membresía de por vida”. Los propietarios tienden a creer que esto significa que su requisito de capital nunca cambiará. Sin embargo, la cooperativa puede necesitar aumentar el requisito de participación en el capital en algún momento en el futuro

Muchos programas de subvenciones van y vienen, así que debes buscar la información más actualizada. Verifica con Food Co-op Initiative los programas nacionales y con las oficinas gubernamentales locales para saber qué hay disponible en su área.

Desarrollar un Plan de Capitalización por la Membresía

Todas las empresas necesitan capital para financiar su inicio, y esto generalmente lo proporcionan los propietarios o inversionistas que buscan un alto rendimiento. En una cooperativa, los miembros-propietarios de la asociación tienen la responsabilidad de proporcionar esta base financiera esencial. El capital social, también conocido como “acciones de propietarios” o “acciones de miembros,” es una forma importante en que los propietarios de la cooperativa demuestran su compromiso con la cooperativa. Por lo general, la gente entiende esta participación de capital o membresía como el monto en dólares que pagan para convertirse en propietarios o “unirse a la cooperativa”. Para la cooperativa, este capital social representa el capital base para el negocio. Algunas cooperativas prefieren referirse a “propietarios” o “miembros-propietarios” en lugar de simplemente “miembros”. Lo que hace que las cooperativas de alimentos de consumo sean únicas es que son propiedad y están controladas por personas en las comunidades a las que sirven. Costco tiene “miembros”, pero en realidad solo pagan una tarifa anual por el privilegio de comprar y no tienen voz en el negocio.

Cómo Calcular el Requisito de Capital Social de los Propietarios

Para planificar el requisito de capital de los propietarios, deben tener en cuenta las necesidades de capital de su cooperativa durante el inicio, así como sus necesidades futuras. ¿De esa cantidad de dinero, cuánto tendrá que provenir de sus propietarios?

Para financiar su nueva tienda necesitan capital de sus propietarios. Hay dos tipos de capital: deuda y capital social o patrimonio. La deuda se presenta en forma de préstamos con intereses definidos y un plan de pagos. El capital social proviene de las acciones de la membresía y, a veces, de inversiones adicionales de los miembros a través de acciones preferidas o acciones sin voto. Las inversiones de capital son

a largo plazo y devueltos solo con la aprobación de la junta directiva. Pueden pagar dividendos modestos cuando la cooperativa sea rentable. Van a necesitar tanto deuda como capital para financiar su cooperativa. Los préstamos de miembros y las acciones preferidas están regulados por las leyes de valores federales y estatales. Los requisitos varían de estado a estado, por lo que es esencial que obtengan asesoramiento legal profesional calificado antes de comenzar.

Para determinar cuánto debería “costar” convertirse en propietario--la inversión requerida del propietario--deben calcular la cantidad total de capital que los propietarios tendrán que contribuir en forma de acciones ordinarias. Esa cantidad puede estimarse trabajando con los números preliminares en su presupuesto de Fuentes y Usos. Además de este cálculo matemático, también tienen que tener en cuenta la disposición y capacidad de la gente de su comunidad para invertir.

La experiencia de las cooperativas alimentarias en los últimos 40 años ha sido instructiva a este respecto. Muchas cooperativas que se formaron en los años 70 y 80 comenzaron cobrando pequeñas tarifas anuales en vez de requerir inversiones de capital. Muchas veces combinado con descuentos significativos en la caja, esto resultó en graves problemas financieros. Se hizo evidente que los fundadores de las cooperativas no habían entendido la importancia vital del capital social de los miembros. Incluso cuando el capital social se determina adecuadamente, la cantidad requerida aún puede cambiar con los años como vayan evolucionándose las necesidades y objetivos de la cooperativa. En la actualidad, muchas cooperativas de alimentos están aumentando los requisitos de capital social de los miembros para financiar adecuadamente sus negocios.

FYI: Consulte la Member Equity Toolbox, Structuring Capital to Meet Present and Future Needs [en este enlace](#) para obtener más información sobre cómo establecer la cantidad necesaria del capital social de los miembros y promoverla.

Best Practices for Membership Development in Food Co-ops, que se puede encontrar [aquí](#), también puede proporcionar asesoramiento y asistencia para determinar los beneficios de los propietarios.

Las Ventajas de un Capital Social Fuerte

Piensen en las ventajas para la cooperativa de una fuerte cantidad de fondos propios cuando determinen cuál debería ser su objetivo de capital. Cuando la capital social requerida por los propietarios de la cooperativa está al nivel correcto para abordar las necesidades de la cooperativa, puede convertirse en un fondo considerable. Es dinero sin intereses para la cooperativa y es una fuente de financiamiento no sujeta a impuestos. Por lo tanto, aumenta el nivel de activos de la cooperativa y puede usarse como apalancamiento para préstamos bancarios.

Con la aprobación de la junta directiva, las acciones pueden recomprarse cuando un propietario deja la cooperativa.

Cuando el capital proviene de las personas que utilizarán el negocio, los intereses de los inversionistas especulativos ya no controlan las decisiones comerciales.

Definir Como y Cuando se Usará el Capital Social

La mayoría de los grupos utilizan el capital propio para financiar proyectos importantes como estudios de mercado y proyecciones financieras. Otros reservan los fondos de los miembros hasta más adelante en el proyecto, cuando el éxito esté más asegurado. En Monadnock Co-op en Monadnock,

New Hampshire, para minimizar el riesgo, no gastaron más de un tercio de su capital hasta alcanzar su objetivo de reclutar 500 propietarios. Después de llegar a 500 propietarios, se sentían cómodos en gastar hasta la mitad del capital que recaudaron. Esta no es una estrategia típica, pero puede funcionar bien si un grupo tiene razones para evitar mucho riesgo. Tengan en cuenta que reservar el capital de membresía de esta manera puede retrasar significativamente su progreso hacia el día de apertura. Puede leer más acerca de Monadnock Co-op y sus objetivos de capital social de propietarios en el caso práctico al final de este capítulo.

Sistemas—Crear Estructuras

Los sistemas son los métodos organizados, integrados, coordinados e independientes a través de los cuales los grupos se organizan legalmente o de otro modo, y son necesarios para la función del grupo fundador de la cooperativa.

Comiencen bien con la creación de buenos sistemas. Para que todos trabajen bien en equipo y tengan la responsabilidad de realizar su trabajo y rendir cuentas a los demás, es necesario que existan sistemas que les permitan trabajar y las mantengan enfocados en sus tareas.

Sistemas—Crear Estructuras

Los sistemas son los métodos organizados, integrados, coordinados e independientes a través de los cuales los grupos se organizan legalmente o de otro modo, y son necesarios para la función del grupo fundador de la cooperativa.

Comiencen bien con la creación de buenos sistemas. Para que todos trabajen bien en equipo y tengan la responsabilidad de realizar su trabajo y rendir cuentas a los demás, es necesario que existan sistemas que les permitan trabajar y las mantengan enfocados en sus tareas.

Incorporarse

Después de que su grupo fundador haya evaluado si hay suficiente interés para justificar más investigación y planificación de la cooperativa, será hora de hacer de la cooperativa una entidad legal. La incorporación otorga ciertas protecciones a su junta directiva de procesos legales. Les permite

abrir una cuenta bancaria. Y dado que establece las bases para la membresía, debe hacerse antes de comenzar una campaña de membresía. Para incorporarse, tendrán que presentar sus Artículos de Incorporación ante el Secretario de Estado del estado en el que se está organizando e identificar una junta directiva temporaria. El proceso es relativamente simple y económico en la mayoría de los estados. Se puede encontrar un formato para los artículos de incorporación en la Guía Legal en el Apéndice D. Deben contratar con un abogado familiarizado con los estatutos cooperativos de su estado para revisar sus artículos para asegurarse de que la incorporación cumpla con las leyes federales y estatales.

Los estatutos (“bylaws”) de la cooperativa se pueden ver como el contrato entre la junta y la membresía con respecto a cómo se va a administrar la organización. Los estatutos generalmente no son requeridos por la ley; sin embargo, sin estatutos, puede ser que no hay los fundamentos para la

membresía. La mayoría de las nuevas cooperativas emergentes deben poder aprobar los estatutos cuando se incorporan, lo que permitirá que su abogado revise tanto los artículos de incorporación como los estatutos a la vez en relación del uno al otro.

Las opciones a considerar en sus estatutos se pueden encontrar en el [apéndice "Guía Legal."](#) Y puede descargar el [Formato de Estatutos de Fresh Start de la Cooperativa de Consultoría CDS](#). Estos han sido cuidadosamente elaborados y revisados por abogados; sin embargo, su cooperativa puede desear modificarlos para que se ajusten a sus necesidades o a los estatutos de su estado. Si obtienen estatutos de otra cooperativa, asegúrense de preguntar a la organización qué tan bien les sirven sus estatutos. Basar sus estructuras en estatutos anticuados, legalmente inadecuados o confusos no es lo mejor para su cooperativa. Dado que cada estado tiene sus propios estatutos para incorporar una cooperativa, un abogado debe revisar sus documentos legales independientemente de dónde los hayan conseguido.

Información más detallada sobre los artículos de incorporación y estatutos está disponible en la Guía Legal al final de este documento.

Convocar la Primera Reunión de la Junta Directiva

Después de que la cooperativa se haya establecido como entidad legal, su junta directiva inicial estará compuesta por las personas cuyos nombres se pusieron en sus artículos de incorporación. Este grupo normalmente es auto-seleccionado porque la cooperativa no tenía miembros para elegir miembros de la junta antes de la incorporación. Los miembros de su primera junta elegida tomarán sus puestos después de su primera elección de la junta, generalmente al mismo tiempo como la reunión anual de membresía. En la primera reunión oficial de la junta directiva de la cooperativa, se elegirán directores con responsabilidades específicas: presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. La junta probablemente también seleccionará un banco o institución financiera y organizará la contabilidad y el manejo de las finanzas de la cooperativa.

La junta también puede establecer comités o grupos de trabajo, si aún no lo ha hecho, para algunos de los trabajos preliminares de viabilidad, desarrollo de un plan comercial, negociaciones financieras y de bienes raíces, y reclutamiento de miembros y propietarios.

Cómo Funciona la Gerencia Corporativa de una Cooperativa

Los miembros de la cooperativa eligen representantes para puestos en un consejo directivo para garantizar el éxito de la cooperativa. En el mundo corporativo, el consejo directivo es responsable de las acciones de la corporación y de garantizar que el negocio se gestione de manera sólida. El mundo cooperativo no es diferente. Sin embargo, las cooperativas son organizaciones democráticas establecidas en beneficio de sus miembros.

La junta directiva de la cooperativa determina la dirección de la cooperativa y supervisa los asuntos de la cooperativa en nombre de los propietarios. Sin embargo, la junta no administra las operaciones de la tienda de la cooperativa una vez que está abierta. La junta contratará y supervisará a un gerente general para llevar a cabo las operaciones diarias de la cooperativa.

Los directores tienen tres responsabilidades principales:

- 1. Actuar como fideicomisarios en nombre de los propietarios.** Los directores hacen esto al monitorear cuidadosamente el estado financiero de la cooperativa, contratando auditores para revisar los registros financieros, informando a los propietarios regularmente sobre el estado financiero de la cooperativa, y asegurándose de que la cooperativa cumpla con sus estatutos, políticas y regulaciones apropiadas.
- 2. Garantizar una buena gestión de la cooperativa.** Los directores son responsables de contratar y supervisar al gerente de la cooperativa. La supervisión incluye la revisión de los informes de gestión, monitoreo de indicadores clave (como las tendencias de ventas, la rentabilidad, la rotación de inventario y otros índices financieros) y la evaluación del desempeño del gerente general.
- 3. Establecer objetivos a largo plazo y planificar el futuro de la cooperativa.** Las funciones de los directores en este ramo incluyen: escuchar las necesidades y sugerencias de los miembros, consultar con el gerente general, llevar a cabo sesiones de planificación estratégica, aprobar planes anuales y de largo plazo, establecer metas de desempeño y desarrollar/seguir con el sistema de gobernación.

La junta es responsable ante los propietarios. Contrata a la gerencia, y la gerencia es responsable ante la junta. En algunos casos, los directores pueden querer contratar

consultores o hacer que algunos voluntarios hagan algún trabajo en su nombre. Las juntas efectivas evitan la microgestión. Al supervisar la gestión y las operaciones de la tienda, enfocan sus debates y toma de decisiones en dos cosas:

- Definir claramente los resultados a ser alcanzados por la gerencia u otros responsables de un proyecto.
- Establecer los límites necesarios para guiar el desempeño de la gerencia.

Estas mismas responsabilidades se aplican antes de que la tienda esté abierta cuando la cooperativa contrata personal o contrata apoyo.

La mayoría de las juntas se reúnen dos veces al mes o en otros intervalos regulares. Las juntas eligen oficiales - presidente, vicepresidente, secretario y tesorero - para organizar y coordinar su trabajo. Las juntas directivas efectivas reciben capacitación regular para asegurarse de que los directores comprendan y puedan cumplir con sus responsabilidades. Las juntas que permanecen enfocadas en proporcionar dirección general y monitorear el desempeño de la cooperativa juegan un papel clave en el éxito de cada cooperativa.

Algunas cooperativas en formación crean un equipo fundador para asumir muchas de las actividades organizativas del comité directivo original después de la primera elección de la junta. Como los nuevos directores vayan conociendo su papel y responsabilidades en la gobernanación, el equipo fundador puede continuar gran parte del trabajo práctico de preparación para abrir la tienda. La junta empoderará y monitoreará el trabajo del equipo fundador y los comités de la misma manera que lo haría con un gerente general.

Encontrar Apoyo Administrativo

Encontrarás que las exigencias de mantener registros de miembros, contabilidad, correos, actas y registros legales en esta etapa son fácilmente un trabajo a tiempo parcial, si no más. Es difícil depender solamente de voluntarios por un periodo indefinido para estos trabajos porque se requiere un buen mantenimiento de registros para cumplir con las normas legales y de contabilidad. Pero también, un buen administrador puede tener un gran impacto en la eficiencia al proporcionar la estructura necesaria para el almacenamiento y el flujo de información relevante. Así, la gente en puestos de liderazgo se libera para dar sus energías a

las áreas que necesitan más atención, o utilizan sus mejores talentos, como la organización vaya creciendo. Si no hay una persona en su organización que tenga el conocimiento y el tiempo necesarios para hacerlo bien, consideren contratar o emplear a una persona profesional.

Establecer Sistemas Financieros

La junta directiva debe asignar la responsabilidad y supervisión de la emisión de cheques, crear sistemas de monitoreo auditables, y designar la autoridad para aprobar gastos y presupuestos. Nunca es demasiado temprano para comenzar a utilizar el mantenimiento adecuado de registros financieros y el control de efectivo. Si bien puede comenzar con un libro de contabilidad o una hoja de datos en la computadora, la mayoría de los grupos pasan rápidamente a un software de contabilidad como QuickBooks o Peachtree. Estas herramientas sofisticadas les permiten rastrear muchos datos sobre cada transacción. Por ejemplo, ¿de quién vino? ¿Para qué era? ¿Cuánto más se debe? Recuerde que una vez que se incorpora la organización, los ingresos se deben reportar al IRS.

Para obtener una descripción general de los asuntos financieros que una cooperativa emergente debe conocer, consulta **nuestro seminario web**, “Taxes and Accounting for Startups.”

Crear una Organización Efectiva

Mantengan las reuniones bien organizadas eligiendo un modelo de toma de decisiones para su grupo. Muchas cooperativas usan una versión relajada de Robert’s Rules of Order. El modelo que elijan debe permitir que el grupo avance rápidamente por las decisiones y ofrezca un proceso para debatir desacuerdos. La gente necesita debatir y llegarse a un acuerdo sobre el papel y las responsabilidades de cada comité. Establezcan una política sobre cómo van a tomar decisiones y crean sistemas de informes y responsabilidades por rendir cuentas.

Establezcan grupos de trabajo, comisiones especiales, o comités con líderes que tienen responsabilidades y que rinden cuentas a los demás. Algunos comités solo serán necesarios por un corto periodo de tiempo (por ejemplo, estatutos) y son apropiados para personas que tienen habilidades o intereses específicos pero que tal vez que no quieran comprometerse a largo plazo. Para los miembros

Software para Administrar la Información de Contactos

Como vayan organizándose, habrá cada vez más información para organizar. Elegir sistemas que puedan crecer con su organización ahorrará tiempo y esfuerzo en el futuro. Es perfectamente posible comenzar con un simple programa de hoja de datos, como Excel o Google Sheets, para organizar sus primeros contactos de correo electrónico. Sin embargo, pronto van a querer agregar un servicio de correo electrónico como Mail Chimp o Constant Contact. Estos le ayudan a administrar y automatizar nuevos contactos y quitar los que no quieren estar en su lista de correo, y les permiten enviar mensajes de aspecto profesional. Como vaya avanzando su proyecto, van a querer mantener un archivo detallado de con quién hablaron, quién se ha convertido en miembro, quién podría ser un miembro de la junta directiva, y otra información más sofisticada. Para esto, tal vez quieran invertir en el software Customer Relationship Management, conocido como CRM. Muchos CRM pueden integrar el registro de miembros, organización de boletines informativos y muchos datos personalizados sobre cada individuo. Un CRM que utilizan muchas cooperativas es Nationbuilder, pero hay otras opciones disponibles. Tengan en cuenta que si bien es poderoso, hay un costo tanto en la suscripción del programa como en el tiempo para configurar y aprender el sistema. Este seminario web de Food Co-op Initiative analiza cómo una cooperativa utiliza un programa CRM.

¹ Los sistemas CRM no son solamente para negocios con clientes "tradicionales." Muchos son diseñados para organizaciones sin fines de lucro, grupos de abogacía, y otras aplicaciones. La "C" en CRM puede significar "Comunidad" para ustedes.

que quieren contribuir algo pero no quieren comprometerse con un comité formal, siempre habrá oportunidades de ayudar con proyectos y eventos que no requieren un gran compromiso de tiempo. Participación en comités y proyectos especiales es una excelente manera de poner a los nuevos voluntarios a trabajar de una manera productiva pero no intimidante.

Los comités típicamente incluyen:

- **Legal**—Redactar artículos y estatutos para la revisión de abogados, investigar requisitos legales, y opciones para recaudar capital.
- **Finanzas**—Analizar las necesidades financieras, desarrollar el presupuesto preliminar de Fuentes y Usos, trabajar con consultores para redactar proyecciones financieras *pro forma*.
- **Membresía**—Investigar las estructuras de membresía. Trabajar con comités de divulgación y marketing para crear materiales de membresía. Promover la membresía-propietaria en la cooperativa. Responsable de alcanzar los objetivos de crecimiento de membresía.
- **Diseño de políticas**—Responsable de crear políticas de la junta directiva y sistemas de responsabilidad por rendir cuentas.
- **Divulgación y Educación**—Educar a la comunidad sobre el valor de las cooperativas. Llevar a cabo reuniones comunitarias y eventos de presentación (por ejemplo, organizar una mesa en el mercado de agricultores) para obtener información sobre las necesidades de la comunidad y promover la cooperativa. También puede organizar actividades de recaudación de fondos.
- **Reclutamiento**—Identificar y reclutar posibles voluntarios y miembros de comités.
- **Desarrollo de liderazgo**—Responsable de identificar las necesidades y oportunidades de capacitación.
- **Marketing**—Responsable de tareas como el desarrollo de sitios web, diseño gráfico, redes sociales, publicidad, y creación de folletos.
- **Campaña de Capital de Miembros**—Planificar y ejecutar la campaña para conseguir préstamos de los miembros y/o ofrecer acciones preferidas a miembros de la cooperativa.
- **Selección del Sitio**—Investigar sitios posibles para la

nueva cooperativa y trabajar con un analista de mercado profesional para evaluar qué tan apropiado es cada sitio. También puede ser responsable de negociar contratos de arrendamiento o compra.

- **Comité de Contratación**—Responsable de contratar al encargado de obras y al gerente general de la cooperativa.

Algunos de estos grupos de trabajo y comités se pueden combinar. Es importante aclarar los papeles de cada grupo, su autoridad independiente y su presupuesto o límites de gasto. Los comités de Propiedad, Divulgación y Educación y Marketing pueden tener responsabilidades superpuestas, por lo que la claridad y la comunicación son especialmente importantes. ¡Los comités no son reinos independientes! Todos deberían trabajar juntos para lograr una visión común de una nueva cooperativa de alimentos exitosa.

¡No se olviden—Diviértanse!

FYI: Para tu Información: Información sobre cómo utilizar los comités para ayudar a la Junta a hacer el trabajo de la Junta se encuentra [aquí](#).

Un formato de políticas de inicio de CBLD se encuentra [aquí](#).

Obtener Capacitación

Las mejores juntas directivas dedican recursos a construir su liderazgo. Ya sea una visita de un día por parte de un consultor, un programa continuo de capacitación y apoyo para la gobernación, o ver seminarios web de la biblioteca de la Food Co-op Initiative, la capacitación mejorará su conocimiento, cohesión del grupo, y eficacia. Para ver los recursos de capacitación para juntas directivas, consulta la lista de Recursos de Inicio de Cooperativas de Alimentos en el Capítulo 2.

Desarrollar una Lista de Contactos

Como vaya creciendo el interés en el esfuerzo de desarrollar una nueva cooperativa, el grupo necesitará un sistema para dar seguimiento a los contactos, voluntarios, propietarios potenciales y otros. Esto debe incluir números de teléfono, direcciones de correo electrónico y el interés principal de la persona en la cooperativa. Mantengan un registro de toda la gente que solicita información, asiste a una reunión pública, y cualquier otra persona que desee estar en la lista de correo

de la cooperativa. Una hoja de datos básica de Excel normalmente es una buena opción para empezar. Establezcan buenos sistemas para garantizar que todas las actualizaciones se registren.

Implementar Sistemas de Comunicación

Coordinar todas las comunicaciones les ayudará a tener éxito al mejorar su capacidad de interactuar con la comunidad. Hay que implementar sistemas de comunicación tanto internos como externos. Piensa en todas las diferentes maneras en que la gente pueda elegir conectarse con la cooperativa. En el Internet, deben configurar un sitio web, un sistema para que la gente interesada pueda suscribirse a su boletín informativo, y una cuenta de Facebook y otras redes sociales. Establece una dirección de correo electrónico y un número de teléfono oficial para la cooperativa. Para aquellos propietarios potenciales que tienen menos conocimiento del Internet, deben producir volantes y notificar a los periódicos sobre las próximas reuniones y eventos.

Las comunicaciones internas son igualmente importantes. Considere configurar un grupo de correo electrónico o un servicio de lista de discusión, un calendario

¿Cómo contestar la pregunta "¿Cuándo se va a abrir la cooperativa?"

"¿Cuándo se va a abrir la cooperativa?" es una pregunta que resuena en los oídos de cada organizador de cooperativas de alimentos. ¡Ojalá que hubiera una respuesta fácil a esta pregunta! Todo depende de poder completar una multitud de tareas. "Tenemos que tener tantos miembros, y encontrar un sitio, y encontrar un gerente general, y, y, y ..." ¿Por qué no capturar todos estos detalles en un cronograma fácil de compartir? Maria Sourbeer de South Philly Co-op nos dice: "Tener un cronograma le da a la gente algo tangible para mirar. Les ayuda a comprender por qué necesitan convertirse en propietarios ahora en lugar de esperar hasta que abra la tienda".

compartido, y un sistema en línea para compartir archivos. Dropbox y Google Drive se han utilizado con buenos resultados. La minuta de cada reunión debe ser registrada y retenida. Un repositorio compartido en línea facilita la revisión de las decisiones importantes anteriores por parte del comité directivo o los miembros de la junta directiva. Para obtener la máxima versatilidad y funcionalidad, pueden considerar invertir en un sistema de administración de relaciones con el cliente (Customer Relations Management–CRM) o software de gestión de proyectos.

Crear Materiales y Mecanismos para el Desarrollo de la Membresía

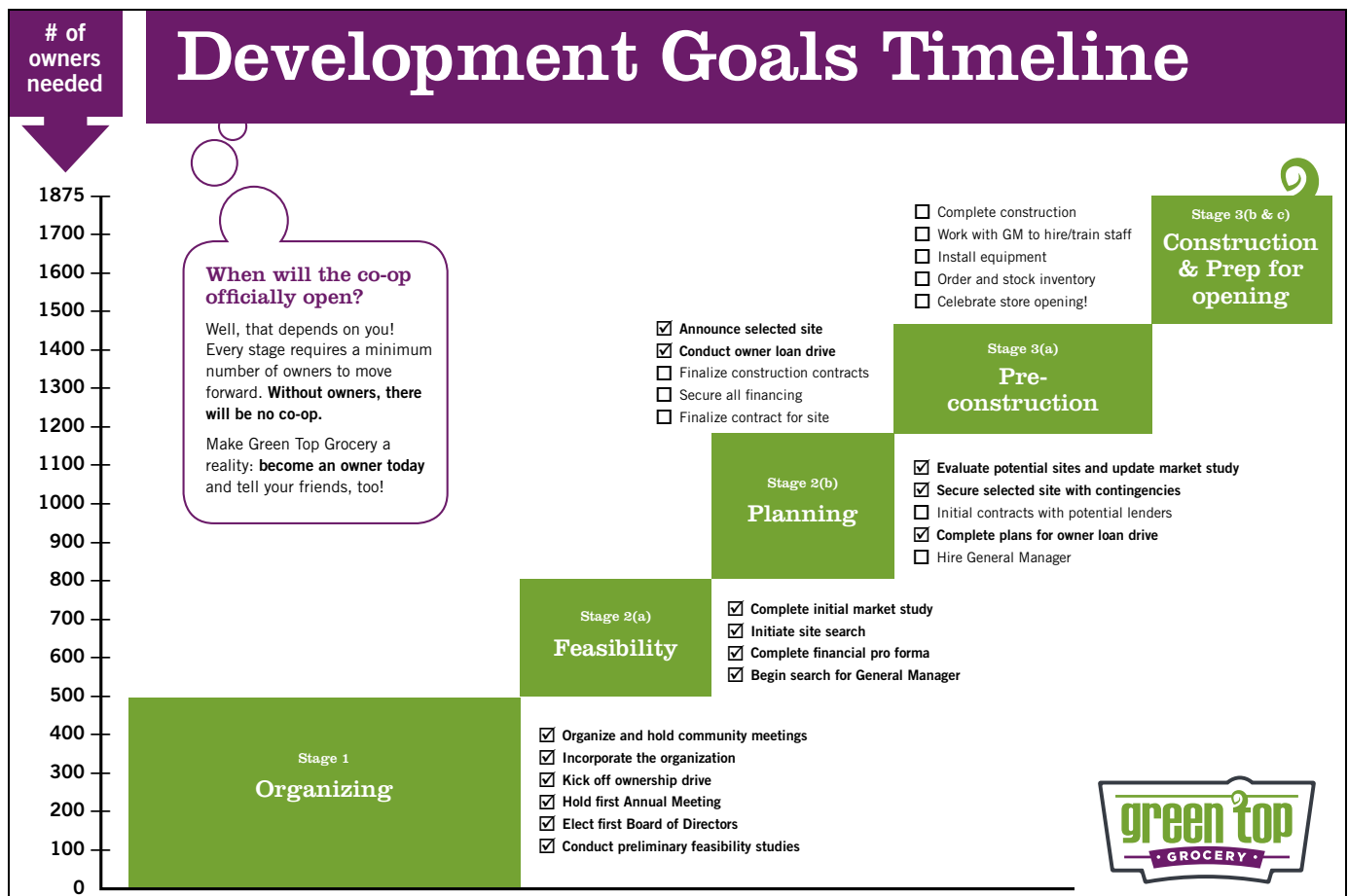
Los aspectos esenciales de la creación de un programa de miembros-propietarios se discutieron en la sección Capital de este capítulo, pero desde la perspectiva de los sistemas, es importante pensar en cómo alguien se une a la cooperativa. Debe ser lo más fácil posible. Es una buena idea crear opciones de unirse a la cooperativa tanto en papel como en línea. Piensen cuidadosamente cómo se aceptará el dinero,

quién registrará el capital, y qué tipo de reconocimiento darán al nuevo propietario.

Un folleto que explica la visión de la cooperativa y los beneficios de ser propietario es algo que la cooperativa puede usar en cada evento que lleve a cabo o asista. **Aquí** se encuentra un formato descargable de un folleto, listo para ser editado por su diseñador.

¿Porqué tener Cronogramas?

Los cronogramas sirven una variedad de funciones durante el desarrollo de la cooperativa. Además de ser una gran herramienta para comunicarse con el público, los cronogramas crean responsabilidad interna, ayudan a coordinar los esfuerzos de los voluntarios y sirven como un mapa para el proyecto. Sin un cronograma, los grupos tienden a perderse, hacen sus tareas fuera de la secuencia correcta, y pierden su perspectiva del proceso de desarrollo. Como dijo Bill Gessner de CDS Consulting Cooperative: "Empiecen su cronograma hoy, incluso si no tienen toda la información. Siempre pueden revisarlo mañana."



Caso Práctico—Monadnock Food Co-op

Monadnock Community Market Co-op
Keene, New Hampshire
www.monadnockfood.coop



El grupo de inicio de la cooperativa Monadnock Community Market estuvo activo durante cuatro años antes de abrir sus puertas. Joe Marks, presidente de la junta directiva de la cooperativa, mencionó que uno de los desafíos para los grupos de inicio es la cantidad de gente que tienes que alcanzar para generar apoyo para el proyecto. "Necesitas cientos de personas", dijo Marks. En el primer año del proceso de organización de la cooperativa, Marks dijo que comenzaron a contratar consultores e hicieron planes para contratar personal porque sabían que no podían hacerlo todo por sí mismos. Además de reclutar propietarios, cada grupo de inicio tiene que recaudar capital y encontrar un sitio. "Un proyecto de nuestro tamaño no podría hacerse exclusivamente con voluntarios," dijo.

"La acción clave para nosotros, una vez que vendimos membresías, fue gastar un porcentaje de ese capital en contratar personas para ayudarnos a alcanzar nuestras metas", dijo Marks. También dijo que la decisión no fue fácil: ¿deberían ser conservadores con su dinero o arriesgarse? Finalmente, decidieron que no se realizarían sus planes para la cooperativa sin correr el riesgo. Para minimizar el riesgo, gastaron solo una tercera parte de su capital hasta alcanzar el objetivo de reclutar 500 propietarios. Después de llegar a 500 propietarios, se sentían cómodos en gastar hasta la mitad del capital que recaudaron.

"El riesgo disminuye cuando alcanzas tus objetivos de membresía," dijo. Con el dinero que recaudaron, la cooperativa contrató consultores de CDS CC (una "decisión crítica", dijo Marks) para ayudar a su junta directiva con la planificación y el desarrollo. Además, contrataron a un gerente del proyecto ("un salvavidas absoluto," según Marks). Entre sus muchas tareas estaba solicitar subvenciones para pagar los gastos del estudio de viabilidad.

Debido a su inversión en experiencia en la primera fase del proceso, su cooperativa está preparada para tener éxito. El gerente general de la cooperativa, Michael Faber, dijo que "seguimos el manual de cómo organizar una cooperativa." La cooperativa recibió una Subvención para Grupos de Inicio ("Seed Grant") de Food Co-op Initiative que ayudó financieramente y también ayudó a conectarlos con el mundo de soporte cooperativo más amplio y a tener acceso a asistencia técnica por parte del Director Ejecutivo de FCI, Stuart Reid.

Debido a su inversión en experiencia en la primera fase del proceso, su cooperativa está preparada para tener éxito. El gerente general de la cooperativa, Michael Faber, dijo que "seguimos el manual de cómo organizar una cooperativa." La cooperativa recibió una Subvención para Grupos de Inicio ("Seed Grant") de Food Co-op Initiative que ayudó financieramente y también ayudó a conectarlos con el mundo de soporte cooperativo más amplio y a tener acceso a asistencia técnica por parte del Director Ejecutivo de FCI, Stuart Reid.

"La acción clave para nosotros, una vez que vendimos membresías, fue gastar un porcentaje de ese capital en contratar personas para ayudarnos a alcanzar nuestras metas,"

— Joe Marks, Presidente de la Junta Directiva

El apoyo que recibieron de las cooperativas de alimentos establecidas y cercanas fue de vital importancia durante todo el proceso de organización. Desde el apoyo moral, hasta la donación de alimentos para eventos de capacitación de voluntarios y la reunión anual, hasta compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas, hasta dejar que los organizadores de Monadnock observen reuniones de Juntas Directivas, hasta ayudarles a desarrollar sus programas de carnes y mariscos, las visitas a las cooperativas de alimentos cercanas y el aprendizaje de ellos fueron fundamentales para su progreso y éxito.

"Utilizamos mucho la CDS Consulting Co-op para las etapas de organización y planificación, así como un estudio de viabilidad y de mercado," dijo Faber, quien también cree que hacer estas cosas les ayudó a hacer la transición a trabajar bajo contrato con la National Co+op Grocers' Development Co+operative (NCG DC). La Development Co+operative proporcionó soporte técnico extenso durante la etapa de implementación final de la cooperativa y un soporte continuo para las operaciones.

Monadnock Food Co-op recibió un gran empujón financiero cuando, además de financiar la construcción, la Corporación de Desarrollo Económico de Monadnock también financió los elementos fijos y equipos, utilizando una combinación de fondos de Community Development Block Grants y fondos prestados.

Marks, el presidente de la Junta Directiva, también tiene consejos específicos para las cooperativas emergentes. "No tiene sentido tratar de iniciar una cooperativa si están tratando de ahorrar el dinero de sus miembros. Necesitan esas personas visionarias que no están preocupadas por recuperar su propio dinero." También sintió que el dinero que gastaron les ayudó a realizar sus sueños. "No sería tan positivo acerca de estas decisiones si no tuviéramos buenos resultados. Tenemos mucha confianza en el CDS CC y la experiencia del NCG. "



Monadnock Co-op a un Vistazo

Año Incorporado	2010
Año Abierta	2013
Número de Miembros a la Apertura	1,200
Número de Miembros en el 2016	2,600
Inversión de Capital Social de los Miembros	\$200
Costo Total del Proyecto	\$1.6 millones
Préstamos de los Miembros	\$1 millón
Capital Social de los Miembros	\$200,000
Financiamiento (crédito de vendedores)	\$200,000
Pies Cuadrados de Espacio de Ventas	7,800
Ventas, primer año	\$6 millones
Ventas, año fiscal 2016	\$9.9 millones

Para obtener una cronología más detallada del proceso de inicio de Monadnock, consulta

<http://monadnockfood.coop/history-and-Plans/>

South Philly Co-op comenzó con un proceso profundo de desarrollo de un cronograma dirigido por CDS Consulting Cooperative, generando un documento de varias páginas. "Lo redujimos a un breve resumen para compartir con el público," dice María. "Es algo que usamos en cada reunión de los miembros, cuando nos reunimos con potenciales financieros, y para monitorear nuestro progreso hacia las metas establecidas."

Evitar Nombrar Fechas Específicas

Algo que vas a notar acerca de los cronogramas que se muestran abajo: no llevan fechas específicas. Como siempre en el desarrollo de una cooperativa, no queremos hacer promesas que no podemos cumplir. Un cronograma es una herramienta dinámica, en lugar de una agenda fija. Asegúrense de usar rangos de tiempo en lugar de fechas límite. (Van a querer tener un cronograma interno más detallado con fechas para hacer que la gente sea responsable.) María señala: "Nuestro cronograma vincula estrechamente los logros con el número de miembros. Tenemos que recordarle a la gente que el cronograma se trata de objetivos y que hay muchos otros factores que tienen un impacto."

Algunos consejos específicos para los cronogramas incluyen:

- Crear un cronograma de una página para usar como resumen. Pueden crear una versión más detallada para el uso interno.
- Usar las tres etapas y sub-etapas para organizar las tareas.
- Enfocarse en rangos de fechas para finalizar las tareas en vez de fechas de inicio.
- Recordar que dentro de cada etapa, muchas cosas suceden al mismo tiempo. No todos los elementos de un cronograma ocurren en secuencia.
- Revisar su cronograma seguido para reflejar los cambios y el progreso.
- Utilizar un gráfico editable, en lugar de puro texto

Aquí hay ejemplos de cronogramas y un formato descargable para crear su propio cronograma:

- Ejemplos de cronogramas se encuentran [aquí](#) y un formato de un cronograma se encuentra [aquí](#).

Lista de Tareas Simplificada, Etapa 1

- Visitar FoodCoopInitiative.coop y revise nuestros recursos de inicio
- Investigar y comprender el modelo cooperativo
- Evaluar intereses y necesidades en su comunidad
- Formar un grupo central o comité directivo
- Organizar una reunión comunitaria
- Desarrollar su declaración de misión
- Elegir un nombre
- Recaudar dinero para cubrir los costos de incorporación
- Establecer la junta directiva inicial
- Incorporar y adoptar estatutos
- Crear sistemas efectivos para la comunicación y las reuniones, y mejorarlos continuamente
- Abrir una cuenta bancaria
- Establecer apoyo administrativo
- Crear una lista de contactos y encontrar voluntarios
- Desarrollar presupuesto preliminar de fuentes y usos
- Desarrollar un presupuesto para la Etapa I
- Crear un programa de membresía
- Identificar y reclutar miembros-propietarios potenciales.
- Realizar encuesta comunitaria
- Lanzar una campaña intensiva de reclutamiento de miembros
- Realizar un estudio de viabilidad preliminar
- Desarrollar un presupuesto para las Etapas 2a y 2b.
- Lograr el objetivo/número mínimo inicial de membresía

Punto de Decisión

¿Son sus cuatro pilares — **Visión, Talento, Capital, y Sistemas** — lo suficientemente sólidos y fuertes como para apoyar un esfuerzo de organización exitoso?

Han invertido mucho tiempo, energía y recursos financieros para llegar hasta este punto. Este es un buen momento para evaluar bien su situación. ¿Están listos y dispuestos a seguir adelante? Una vez que se forma su organización (con al menos 15–20 miembros activamente involucrados o en la junta directiva y/o grupos de trabajo), están legalmente incorporados, han reclutado aproximadamente 300 miembros (dependiendo del tamaño potencial de la tienda), tienen sistemas efectivos y funcionales para la comunicación y las reuniones, y han llevado a cabo una evaluación de la viabilidad preliminar con resultados positivos, están listos para la Etapa 2a: Viabilidad y 2b: Planificación

Capítulo 4

Desarrollar la Cooperativa

Etapa II: Viabilidad y Planificación

La planificación para la apertura exitosa de una nueva cooperativa implica un enfoque sistemático para determinar la viabilidad del mercado, la viabilidad financiera y la viabilidad del diseño; recaudar capital y crear una infraestructura organizacional que pueda apoyar una exitosa cooperativa minorista de alimentos.

La etapa II se divide en dos sub-etapas. 2a: Viabilidad, y 2b: Planificación. En Viabilidad, se realiza una evaluación completa de la viabilidad del proyecto en el mercado, la viabilidad financiera y la capacidad organizativa. En Planificación, se crea un plan de negocio para financiamiento y operaciones, se puede contratar a un gerente general y se crea un diseño de tienda preliminar. Ambas sub-etapas de la Etapa II se completan cuando se ha seleccionado un sitio y se ha negociado un acuerdo de arrendamiento o compra para asegurar el sitio (dependiendo de la obtención de financiamiento total para el proyecto).

La etapa II normalmente dura de 6 a 12 meses y requiere un presupuesto de \$50,000 a \$60,000. El Capital Social de los miembros-propietarios se utilizará y se pondrá en riesgo. Las fuentes adicionales de fondos pueden incluir eventos de recaudación de fondos, donaciones y subvenciones. Estos fondos se utilizarán para la gestión de proyectos, consultoría, análisis de mercado, el estado financiero pro forma, diseño preliminar, capacitación, honorarios legales, gastos de contratación, gastos de contabilidad, promoción, gastos de recaudación de fondos y alquiler de oficinas y/o reuniones.

Nunca es demasiado temprano para identificar maneras en que el proceso de su grupo puede fortalecerse mediante el refinamiento y el desarrollo de sistemas clave que pueden ayudar al grupo a desarrollar capacidades. La etapa de Viabilidad y Planificación es cuando la cooperativa comienza a hacer una gran inversión de tiempo y dinero en la cooperativa. Los profesionales dentro del sector cooperativo les ayudarán con su proyecto y les ayudarán a ahorrar tiempo y dinero a largo plazo.

Etapa 2a Viabilidad: Visión

Construir una Visión Compartida

El proceso de determinar formalmente la viabilidad de la cooperativa es importante para el objetivo general de abrir una cooperativa de alimentos, incluso para minimizar los riesgos, así como una herramienta para continuar a desarrollar el compromiso de los propietarios y prestamistas.

El proceso de construir una visión compartida es un proceso continuo en su grupo de liderazgo y en toda su base de miembros. Evaluar la viabilidad es una forma sistemática de comenzar a "evaluar" su visión. ¿Es viable? ¿Es alcanzable?

Realizar un Estudio Completo de Viabilidad

Incluso cuando todo indica un buen resultado, eventos fuera de su control pueden causar que un buen proyecto fracase, por ejemplo, un nuevo competidor fuerte en el mercado, una crisis política o económica, etc. Cuando hayan recopilado toda la información en su estudio de viabilidad, y lo hayan evaluado y hecho sus planes en base de esto, también tendrán las bases para un plan de negocio.

Los componentes clave en un estudio de viabilidad completo incluyen:

- Un estudio de mercado formal
- Una encuesta comunitaria
- Evaluación de proveedores y vendedores
- Evaluación del nivel de liderazgo y talento de gerencia que tienen a su disposición, tanto para la organización como para las operaciones.
- Presupuestos y proyecciones financieras, es decir, un estudio financiero pro forma
- Disponibilidad de capital y disposición de los miembros y prestamistas para invertir
- Viabilidad del diseño preliminar, una vez que se haya escogido un sitio preferido

Estas son algunas de las preguntas que van a intentar contestar:

Potencial del Mercado y Estrategia

- ¿Qué capacidad de mercado existe en la zona?
- ¿Qué tipo de competencia enfrentará la cooperativa?
- ¿Cómo se distinguirá la cooperativa en el mercado? ¿Cómo será diferente de las tiendas de la competencia?
- ¿La cooperativa beneficiará económicamente a los propietarios? ¿O los propietarios están más interesados en otras características de la cooperativa?

Operaciones

- ¿Cómo van a administrar la cooperativa y proveerla de personal?
- ¿Qué líneas de productos y departamentos de servicios se necesitan?
- ¿Quiénes serán los principales proveedores de la cooperativa?
- ¿Qué servicios ofrecerá la cooperativa?

Fuentes de Suministro

- ¿Les están disponibles los tipos de bienes y servicios que quieren ofrecer?
- ¿Pueden alcanzar los niveles mínimos de pedido de los proveedores?
- ¿Pueden los agricultores y productores locales proporcionarles cantidades y variedad adecuadas de productos?

- ¿Qué servicios de apoyo ofrecen los posibles vendedores y distribuidores?

Fuentes y Usos de Capital

- ¿Cuánto dinero se necesita para empezar?
- ¿Para qué se usará este dinero?
- ¿Cuáles son los costos aproximados de operar la cooperativa?
- ¿Las operaciones de la cooperativa justificarán y cubrirán los costos, incluso el servicio de la deuda?
- ¿Cuánto dinero provendrá inicialmente de los propietarios y cuánto de otras fuentes?
- A largo plazo, ¿cuánto tendrán que contribuir los propietarios al capital base de la cooperativa y cómo se recaudará?
- ¿Cuáles son las opciones y los costos para obtener financiamiento externo?

Necesidades de la Fase de Inicio

- ¿Cuánto tiempo llevará iniciar la cooperativa?
- ¿Cuáles habilidades de gestión van a necesitar?
- ¿Qué tipo de sitio se necesitará? ¿Cuánto costará y hay opciones disponibles?

Para obtener información más detallada, consulten la [Food Co-op Feasibility FAQ and Checklist](#) de Food Co-op Initiative.

Un **estudio de viabilidad completo** incluye todos los componentes que deben evaluarse para predecir la probabilidad de que una nueva cooperativa de alimentos tenga éxito. Un estudio de mercado es un elemento del estudio de viabilidad. Normalmente realizado por un profesional con mucha experiencia, el estudio de mercado investiga información demográfica, competidores, barreras geográficas, la demanda de los bienes y servicios que propone ofrecer la cooperativa, y el impacto de los sitios que están considerando.

Al analizar estos datos, el consultor de marketing puede proyectar el volumen de ventas de la cooperativa en el futuro y hacer recomendaciones sobre un sitio apropiado. Las proyecciones de ventas precisas y el análisis del sitio son absolutamente críticos para la planificación de su negocio.

Este no es un área en el cual quieren buscar ahorrar dinero—mejor que escojan los mejores.

Por tan importantes que sean, un buen pronóstico de ventas y un excelente sitio no son suficientes para garantizar la viabilidad. Sus costos para iniciar el negocio, los gastos operativos, la administración de la tienda, el diseño de la tienda y muchos otros factores también afectarán el éxito y son partes esenciales del estudio de viabilidad y el plan de negocio.

Los Presupuestos Financieros Pro Forma se utilizan para evaluar la viabilidad financiera del proyecto propuesto. Estas son proyecciones financieras de 5 a 10 años para el desempeño de la cooperativa una vez que se abre. Deben incluir un estado de ingresos detallado, un balance general y un estado de flujo de efectivo. Crear este presupuesto es muy complejo y requiere una gran cantidad de datos sobre los ingresos y gastos de la cooperativa minorista de alimentos. Deberán haber completado las negociaciones de su sitio (para el arrendamiento y los costos operativos) y los planes operativos (para la asignación de inventario, planes de márgenes, presupuestos laborales, etc.) antes de poder finalizar el formulario pro forma, pero pueden desarrollar los borradores iniciales desde el principio en el proceso de planificación. Les recomendamos que contraten a un consultor financiero para garantizar la integridad de este presupuesto.

No se asusten al descubrir que sus proyecciones muestran pérdidas durante los primeros 2 a 3 años; esto es típico de todos los negocios nuevos. Sin embargo, deben ser capaces de mantener saldos de efectivo positivos durante este tiempo y lograr rentabilidad en un tiempo razonable. Si los presupuestos pro forma no indican viabilidad, deberán ajustar sus planes y posiblemente reconsiderar si es posible o no una cooperativa.

Es poco probable que un estudio de viabilidad que cubra todos los componentes de la viabilidad sea proporcionado como un solo "estudio" por expertos externos o por los líderes dentro de la organización. El trabajo de viabilidad es un proceso que involucra a participantes tanto internos como externos. Ciertos elementos del estudio de viabilidad serán proporcionados por consultores (estudio de mercado, pro forma financiera, etc.), pero es esencial que los líderes de la cooperativa se involucren en el proceso sistemático de evaluar la viabilidad, evaluar las fortalezas y debilidades de cada componente, y evaluar la viabilidad general

Ubicación y Sitio

"Ubicación" y "sitio" no son términos intercambiables. Una ubicación es el lugar geográfico de tu ciudad que alinea tu negocio con la población y el perfil demográfico correctos. El sitio se refiere a los característicos físicos de un edificio o propiedad específicos.

FYI: Para tu Información: Puedes encontrar más información sobre los estudios de viabilidad con las **Feasibility FAQs and Checklists**.

También puedes ver un seminario web útil, "Evaluating Feasibility and Planning for Success," en [este enlace](#).

Desarrollar un Documento de Concepto

Una vez que su estudio de viabilidad formal determine una probabilidad de éxito, debes describir lo que esperas lograr y por qué. Puedes hacerlo al desarrollar un documento conceptual o "documento técnico" que puedes compartir con posibles patrocinadores o fuentes de fondos. Este documento, típicamente de 2 a 5 páginas, se crea con la intención de asegurar que todos compartan la misma visión y para describir la intención, visión y alcance del proyecto a posibles financiadores. El documento conceptual incluirá su misión, qué necesidades satisfará su proyecto, describirá las metas y objetivos del proyecto, la metodología o las actividades, y un cronograma (y tal vez el presupuesto del proyecto). Un documento conceptual también puede servir como el núcleo del plan de negocio y la base para una propuesta de financiación completa.

Desarrollar Alineamiento entre el Grupo Central, los Propietarios y los Posibles Propietarios en torno a su Visión

El alineamiento es cuando la gente se une, coincide en una visión para el futuro y luego trabaja juntos para lograrla. Dentro de una cooperativa de alimentos en formación, la pregunta frecuentemente es ¿qué atraerá cada vez más gente a apoyar la visión? ¿Cómo les podemos demostrar los beneficios y el valor que la

cooperativa brindará a la gente y a su comunidad? ¿Cómo lo vamos a realizar como grupo? Las empresas emergentes enfrentan un desafío especial en construir alineación en torno a su visión porque no hay una tienda físicamente existente todavía. Tienes que ayudar a la gente a ver la potencial de la cooperativa en el futuro. Para lograr esto, hay que entregar mensajes coherentes y comunicar constantemente el propósito y la visión de la cooperativa.

Compartir su Visión a través de Comunicaciones más Amplias

Van a desarrollar sus relaciones con sus propietarios, la comunidad y los clientes potenciales en gran parte a través de diversas vías de comunicación. Estos incluyen relaciones públicas, folletos de reclutamiento de miembros, y reuniones de vecinos. Cada punto de contacto es una manera de fortalecer sus relaciones y compartir continuamente la visión de la cooperativa con una amplia gama de personas. Durante la Etapa 2a, van a desarrollar aún más sus mensajes sobre la cooperativa y enfocarse en su pública meta. Como parte del desarrollo del plan de comunicaciones, asegúrense de crear mensajes sobre la cooperativa que sean auténticos, coherentes y que demuestren claramente sus planes para el futuro. Determinen sus mensajes clave y establecer sus prioridades entre ellos para que puedan comunicarse efectivamente en múltiples canales. Algunos de estos mensajes cambiarán a medida que su cooperativa avance.

Mucha gente en su pública prevista acuden a sitios web para obtener información, otros usan las redes sociales, mientras otros leen periódicos o revistas. La promoción de su cooperativa probablemente incluirá muchos eventos en persona, así como también medios electrónicos. Hagan planes para distribuir un boletín informativo, crear un sitio web, publicar información en las redes sociales, crear un folleto de membresía y participar en eventos comunitarios. Si se sientan en espera de que la gente se dé cuenta de su grupo, puede que no suceda. La comunicación es la manera por la cual conectas a la gente con tu gran idea.

Redes Sociales

Deben desarrollar sus conexiones con los medios y expandir sus relaciones públicas mediante el uso activo de redes sociales, que en muchos casos es informal y de un ritmo

rápido. Las redes se crean a través de comunidades de interés compartido, y una forma efectiva de aprovecharlo es buscar activamente conexiones y pedirles a los seguidores que compartan información. Al mantener activas sus páginas de redes sociales, pueden atraer el interés de un público más amplio y ganar más "seguidores", "amigos" y aliados importantes en sus objetivos de alcance. Los bloggers y podcasters locales en línea también son un gran recurso para expandir redes de intereses compartidos: hay un mundo de personas apasionadas por las mismas cosas que ustedes y dispuestos a compartir lo que aprenden de ustedes.

Relaciones Públicas

Cultiven sus relaciones con los medios de comunicación locales, ya sean periódicos, radio o televisión. Elijan a alguien en su grupo fundador para que sea el punto de contacto con los medios, alguien amigable, extrovertido y que se siente cómodo con la prensa. Pónganse en contacto con los reporteros a través de comunicados de prensa y llamarles después para dar seguimiento cuando tengan noticias para compartir. Ofrezcan reunirse con los periodistas para almorzar o tomar un café y darles una actualización sobre el proyecto de la cooperativa. Invítenlos a eventos comunitarios y ofrézcanles recorridos si ya tienen un sitio. Compartan con ellos su entusiasmo por la nueva cooperativa de alimentos. Tengan en cuenta que puede requerir cierto esfuerzo construir relaciones con ellos, pero si siguen con una actitud profesional y cortés y siguen en contacto con los reporteros cuando tienen noticias, van a conseguir la visibilidad que buscan.

Boletín Informativo

La mayoría de las cooperativas de alimentos se basan en decisiones bien informadas por parte de los consumidores, y los consumidores que reciben suficiente información sobre sus opciones son capaces de tomar buenas decisiones. Los propietarios y clientes potenciales se informan sobre su cooperativa cuando ustedes comparten información. Si bien pueden lograr esto por cualquier vía de comunicación, los boletines informativos son especialmente apropiados para transmitir noticias y educación más rica en contenido al consumidor. La gente más informada desarrollará una lealtad hacia ustedes y querrán apoyar el objetivo de una nueva cooperativa en su comunidad. Los boletines impresos tienen la ventaja de ser una expresión tangible de

la cooperativa, especialmente antes de que esté abierta, pero puede ser costoso producirlos. Muchos grupos de inicio logran el mismo éxito distribuyendo boletines electrónicos con regularidad. Es fácil producirlos y la gente que los recibe puede fácilmente pasarlos a otros por correo electrónico. Incluso si no tienen nada "nuevo" para comunicar, sigan enviando boletines informativos con frecuencia. Es otra forma de mantener su cooperativa y sus planes en la mente de la gente.

Sitio Web

Necesitas un sitio web. Si no lo tienen, la gente va a pensar que su organización no tiene importancia. Aún un sitio web simple debe contener información sobre su grupo, cómo unirse a la cooperativa, acceso a diferentes ediciones del boletín e información sobre cómo comunicarse con la cooperativa para obtener más información. Incluyan una inscripción en línea para recopilar direcciones de correo electrónico para que les puedan enviar su boletín informativo e información actualizada sobre la cooperativa. Independientemente del formato de contenido que elijan, asegúrense de permitir la expansión potencial de la información que van a incluir como vaya creciendo su proyecto de la cooperativa, ¡y recuerden actualizar la información con regularidad! Vale la pena invertir en un excelente sitio web, ya sea que recluten un voluntario talentoso o contrate a un profesional para que lo diseñe para ustedes.

Folleto de Membresía

Una de las actividades organizativas más importantes es la de reclutar miembros. El número de miembros que se han inscrito demuestra la profundidad del apoyo en su comunidad. Los miembros también juegan un papel importante en la capitalización de la cooperativa. El folleto de membresía de la cooperativa debe transmitir un sentido acogedor y accesibilidad. Debe ser fácil de entender y debe incluir una forma fácil para que la gente se una a la cooperativa. El folleto puede crear un punto de entrada para que la gente entienda la cooperativa y aumente su deseo de participar en ella.

FYI: Para Tu Información: [Aquí](#) hay un formato de folleto de membresía descargable para ayudarte a crear un nuevo folleto de membresía.

Organizar dentro de tu Comunidad

Para expandir la influencia de la cooperativa y construir esa visión compartida, es importante comunicarse continuamente con individuos y grupos a través de reuniones y eventos. Ofrece a la gente de la comunidad la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto. Cuenta tu historia personal: los grandes narradores pueden inspirar a otros y crear un sentido de propósito compartido. A la gente le encantan las historias personales y es una gran herramienta para establecer contactos. Siempre que hagas una presentación a grupos sobre la idea de la cooperativa, debes traer fotos de tu cooperativa o de otras cooperativas para demostrar cómo podría ser la cooperativa. Habla sobre los beneficios de tener una cooperativa de alimentos en su comunidad. Proporcionar materiales visuales y mostrar cómo la cooperativa podría beneficiar a las personas les dará la oportunidad de aprender más al respecto y despertar su curiosidad por aprender más.

Consulta el Capítulo 3 de esta guía para obtener más información sobre formas prácticas de organizar reuniones y eventos. Organizar la comunidad invitándolos a formar parte de la cooperativa, educar a la gente al respecto, y pedirles que participen, requiere bastante trabajo y creatividad. Sin embargo, organizar eventos de convivencia entre la gente es la parte divertida de iniciar una cooperativa. Ustedes están construyendo un sentido de comunidad entre la gente que puede no haber existido, una enfocada en la cooperación y la sostenibilidad, y la emoción que generan las nuevas cooperativas de alimentos es frecuentemente notable.

Algunos de los eventos de inicio más exitosos son las reuniones informales del vecindario donde la gente se reúne para degustaciones de alimentos o bebidas locales. Además de trabajar juntos y compartir recursos con otras empresas para organizar programas de presentaciones, un evento patrocinado mutuamente también es una forma excelente de ofrecer a la gente de la comunidad una oportunidad de convivencia. Algunos grupos de inicio han invitado a gente conocida de su área para que vengan y hablen sobre temas relacionados con los alimentos o el tema de como tener una cooperativa en la comunidad satisfará las necesidades de la comunidad. Las reuniones podrían tener el objetivo simplemente de juntar a la gente para que hablen sobre lo que les importa en la comunidad donde vive.

En cada reunión o evento que organicen, asegúrense de compartir la visión, haciendo lo siguiente:

- Educar a la comunidad sobre las cooperativas (hacer visibles los principios y valores de la cooperativa)
- Demostrar en qué fase del proceso de planificación está la cooperativa y qué se ha logrado hasta la fecha
- Pedir a la gente su opinión o estar abierto a responder preguntas
- Distribuir una encuesta
- Animar a los participantes a unirse a la cooperativa o trabajar como voluntarios para difundir el mensaje.
- Obtener el correo electrónico y la información de contacto de todos para que se incluyan en la lista de correo para boletines informativos y anuncios
- Prepararse para inscribir nuevos propietarios, pero hay que entender que el objetivo principal de la reunión es crear conciencia y confianza
- ¡DIVIERTENSE!

El Talento

Como la cooperativa vaya desarrollándose estructuralmente y financieramente, y los estudios de viabilidad demuestran una gran posibilidad de éxito, su grupo deberá examinar sus necesidades de personal. Es posible que será necesario contratar apoyo administrativo y un gerente de proyecto.

Antes de llegar a este punto, la cooperativa probablemente ha estado utilizando los servicios de voluntarios para realizar tareas de divulgación, recaudación de fondos y desarrollo organizacional. Debido a la dedicación y esfuerzos de estos voluntarios, los planes de la cooperativa parecen ser viables. Sin embargo, para que se haga realidad la visión de la cooperativa de alimentos, será necesario contratar a gente externa, que son responsables de rendir cuentas al grupo fundador, para hacer tareas especializadas. El grupo de inicio no puede funcionar con o depender solamente de talento voluntario para siempre si espera seguir avanzando hacia la meta de abrir una tienda cooperativa de alimentos. En esta etapa, ya es hora de abordar el tema del desarrollo de su capacidad.

Evaluar la Capacidad Organizacional

Una nueva cooperativa de alimentos generalmente requiere tres o más años de organización y desarrollo antes de poder abrir sus puertas. Dado que los propietarios de la tienda son sus futuros clientes, no se puede tener la expectativa de que esos propietarios tengan experiencia en iniciar o administrar un negocio de alimentos. Cuando convoques un comité directivo, un equipo organizador, y/o una junta directiva para supervisar el desarrollo, dependes de un grupo de voluntarios con diferentes antecedentes, experiencia, y habilidades interpersonales. Algunas de estas personas

donarán cientos o incluso miles de horas de su tiempo para hacer realidad su cooperativa. Estas son algunas de las preguntas que debes hacer:

- ¿Está activa y comprometida la junta directiva de la cooperativa?
- ¿Existen políticas y sistemas de comunicación para garantizar el empoderamiento y responsabilidad por rendir cuentas?
- ¿Se han establecido grupos de trabajo o comités apropiados?
- ¿Están logrando sus objetivos todos los grupos de trabajo, incluso la junta directiva?
- ¿Están todos los grupos de trabajo unificados e integrados en sus esfuerzos?
- Si no, ¿dónde están las debilidades? ¿Cuáles son las fortalezas de cada grupo?

Durante esta etapa, es importante analizar qué tan bien están trabajando juntas las personas involucradas. Las buenas relaciones entre esta gente establecerán el tono para un futuro positivo, y una base sólida proporcionará aceleración e impulso para el desarrollo de la cooperativa. Según los resultados de esta evaluación, es posible que tengan que contratar más ayuda o contratar consultores para cubrir los huecos en la capacidad de su organización. Sin las personas adecuadas para permitir que la cooperativa enfrente desafíos cada vez mayores, el grupo fundador puede ahogarse en la desorganización a medida que las necesidades de la cooperativa se vuelven demasiado grandes

FYI: Para tu Información: Estos enlaces a descripciones de trabajo de Gerente de Proyecto les pueden ayudar a crear el suyo: [Descripción de trabajo para Encargado de Obras y Gerente de Proyecto de Planificación Comercial](#).

Consulta la Sección [Etapa II del Formato de Políticas para Cooperativas Emergentes CBLD](#) de CDS Consulting para ver ejemplos de políticas de la junta directiva relacionadas con la contratación y supervisión de un gerente.

para que los voluntarios puedan manejarlas. La contratación de personas para llevar a cabo tareas administrativas o técnicas en esta etapa puede ayudar a controlar los costos y aportar eficiencia a su proyecto.

FYI: Para Tu Información: Descarga estos recursos útiles desarrollados por CDS Consulting para un liderazgo efectivo de la junta directiva: [Effective Boards and Teams: Structure and Accountability](#), y [Effective Boards and Teams II: Teamwork, Process, and Decisionmaking](#)

Explorar Opciones de Ubicación y Sitio

En este punto del proceso, la junta puede comenzar a investigar seriamente el mercado inmobiliario local y puede considerar trabajar con un desarrollador. Algunas preguntas clave que van a tener que abordar incluyen si la cooperativa alquilará o comprará, y si remodelará un edificio o construirá desde cero. Identificar una ubicación deseable y considerar el diseño preliminar y la viabilidad son parte de este proceso. Contraten a un analista profesional de ubicaciones y sitios con experiencia en el desarrollo de cooperativas de alimentos para investigar el mejor lugar en su área para una cooperativa minorista. El proceso de seleccionar el sitio también debe tomar en cuenta los planes para la implementación.

- Usar los resultados de su estudio de viabilidad y de mercado para conocer las necesidades y los patrones de compra de sus clientes potenciales.
- Confiar en una o dos personas para manejar la búsqueda del sitio y las negociaciones inmobiliarias.

- Explorar las opciones para arrendar, comprar, construir de nuevo, o remodelar un sitio.
- Negociar un contrato de arrendamiento o compra; utilizar experiencia externa para ayudar o dirigir el proceso.
- Buscar la ayuda de un diseñador de tienda profesional con experiencia en venta de comestibles al por menor y alimentos naturales.
- Desarrollar un plan de sitio inicial y un diseño de tienda.
- Obtener la aprobación preliminar de la ciudad para los planes.
- Iniciar el proceso de selección de ofertas para un arquitecto y contratistas de construcción.
- Contratar a un encargado de obras para supervisar la implementación después de que un sitio haya sido asegurado.

Las transacciones y negociaciones inmobiliarias requieren confidencialidad hasta que el sitio esté asegurado (con contingencias) al final de la Etapa II. Sin confidencialidad, los competidores podrían conocer o competir por el sitio. El acuerdo podría fracasar. La participación de demasiadas personas podría afectar la capacidad de la cooperativa para negociar de manera efectiva; comunicar demasiada emoción podría elevar el precio. La confidencialidad adecuada protegerá a la cooperativa de posibles responsabilidades legales.

Contratar a un Gerente de Proyecto

Organización, Viabilidad, y Planificación

Iniciar una cooperativa requiere mucha coordinación y

miles de horas de trabajo. La mayoría de los equipos fundadores descubren que es cada vez más difícil mantener el progreso adelante como vaya avanzando el proceso de desarrollo. Contratar a un gerente de proyecto es un paso importante, pero el hecho de tener a alguien que tiene la cooperativa como su único enfoque y responsabilidad les va a asegurar que el trabajo avance. ¿Cómo van a poder pagar a esta persona? Normalmente, a través del flujo continuo de capital de los miembros, aunque algunas cooperativas también han recibido apoyo de subvenciones.

Un gerente de proyecto para las etapas de Organización y Viabilidad y Planificación puede dirigir el reclutamiento de miembros y el alcance comunitario, mantener archivos, coordinar voluntarios y eventos especiales, redactar boletines informativos, mantener sitios web y redes sociales, o lo que sea que necesite hacer (¡y que su gerente de proyecto tiene la capacidad de manejar!)

Contratar a un gerente de proyecto es una gran responsabilidad de la junta directiva: contratar a la persona adecuada, mantener los fondos para la nómina y confiar a

alguien todos los detalles del proyecto que han criado hasta este momento. La junta tendrá que crear una descripción de trabajo y una lista de habilidades y características que buscan en un gerente de proyecto. Desarrollar una nueva cooperativa implica una gran cantidad de tiempo, compromiso y confianza. Intenten encontrar a alguien que apoye completamente su visión, que tenga una historia de buenos resultados, y tenga la capacidad para llevar a cabo el proyecto. En la mayoría de los casos, un gerente de proyecto será un empleado en lugar de un contratista, lo que significa que la cooperativa debe estar preparada para cumplir con los estatutos estatales y federales de empleo, incluso el salario mínimo, impuestos, y recompensa por trabajadores lastimados. También tendrán que establecer una serie de políticas que definan cómo la junta va a supervisar a su nuevo empleado. Lo bueno es que esto les ayudará a estar más preparado cuando llegue el momento de contratar a su gerente general.

Prepararse por la Implementación

Si anticipan que pronto tendrán un sitio para su cooperativa, es hora de buscar un gerente de proyecto con un conjunto de habilidades específicas. Pueden elegir contratar un gerente de proyecto para trabajar con campañas de membresía, divulgación, y campañas de recaudar capital, pero esa persona puede no ser la más adecuada para este nuevo papel. El papel del gerente de proyecto de la etapa de implementación es coordinar todas las actividades de la Etapa III y ejecutar un plan de trabajo basado en el presupuesto de la cooperativa para permitir que la tienda abra sus puertas. La junta directiva contrata y supervisa al gerente del proyecto hasta que la cooperativa contrate a un gerente general para administrar las operaciones de la cooperativa.

Un buen gerente de proyecto tendrá la capacidad de crear un plan basado en la visión de la cooperativa y escoger el mejor rumbo a seguir para alcanzar esos objetivos. Esta persona tendrá que guiar la fase de construcción del proyecto desde el concepto hasta su finalización, tener buenas habilidades en el manejo del tiempo, administración de presupuestos, y comunicación efectiva. Un gerente de proyecto no solo administra el cronograma de construcción, sino también mantiene relaciones con los proveedores, así como con la junta directiva y la comunidad de la cooperativa

Prestamistas Potenciales

Además de los prestamistas locales, las cooperativas pueden obtener préstamos de las siguientes organizaciones:

Cooperative Fund of New England

www.cooperativefund.org
800-818-7833
cfne@coopfund.coop

Local Enterprise Assistance Fund

www.leaffund.org
617-232-1551
leaf@leaffund.org

National Cooperative Bank

www.ncb.coop
800-766-2622

Shared Capital

www.sharedcapital.coop
612-767-2100
info@sharedcapital.coop

FYI: Para tu Información: CDS Consulting Co-op ofrece el programa de Desarrollo de Liderazgo de las Juntas Directivas de Cooperativas (CBLD) para proporcionar capacitación y apoyo a las juntas directivas de cooperativas de alimentos. Puedes encontrar más información en www.cdsconsulting.coop/cooperative_governance/. El **CBLD 101 Reader** aborda los roles y la responsabilidad de la junta directiva, los principios de gobernanza de políticas ("Policy Governance") y más. **Carver Governance Design, Inc.** es el sitio web oficial del modelo de gobernanza de políticas desarrollado por John Tallista. Muchas cooperativas utilizan las estructuras de gobernanza de políticas de Carver para mejorar su efectividad. www.carvergovernance.com. También puedes encontrar un resumen conciso [aquí](#).

en general. Tener un gerente de proyecto guiando el proceso es uno de los últimos pasos de la Etapa de Planificación antes de pasar a la Etapa de Implementación.

En general, el gerente del proyecto será responsable de estas tareas de desarrollo:

- Planificación del proyecto, incluso el presupuesto, el cronograma, y el financiamiento.
- Obtener propuestas de contratistas y arquitectos.
- Supervisar los planes y el proceso de construcción.
- Coordinar equipos y entregas iniciales de inventario.

- Comunicarse con la junta, los propietarios y la comunidad sobre el progreso del proyecto.

Dependiendo de las habilidades y experiencia de su gerente de proyecto, pueden necesitar asistencia técnica adicional. Los consultores de cooperativas de alimentos con experiencia en finanzas de cooperativas, ventas al por menor, y desarrollo de membresía están disponibles y pueden ayudarles a garantizar que alcancen sus objetivos de desarrollo y tengan planes viables.

El Capital

Una de las actividades esenciales para una cooperativa emergente es recaudar fondos para apoyar y lanzar el esfuerzo. Esta es en muchos casos una actividad continua con objetivos cada vez mayores como vaya avanzando la cooperativa por sus etapas. También puede ser particularmente desafiante porque las fuerzas del mercado que afectan a la gente y su capacidad de inversión pueden ser volátiles. Recaudar dinero rara vez ocurre rápidamente, y los inversores "ángeles" son pocos y no se encuentran con frecuencia. Las instituciones de crédito desconfían de las nuevas empresas minoristas que todavía no tienen tiendas construidas pero, sin embargo, para construir una tienda viable, su cooperativa necesita financiamiento.

Una de las fortalezas del modelo cooperativo es que permite que una gran cantidad de personas contribuyan a diferentes niveles, a través de su capital social (cuando se unen a la cooperativa) y préstamos de los miembros o acciones preferidas (inversiones). Las cooperativas pueden usar capital para financiar el proceso de inicio, comprar inventario, financiar operaciones y pagar el costo de las

instalaciones. Sin ese capital propietario, la cooperativa tendrá que acudir a acreedores para el financiamiento. Casi todo el financiamiento externo vendrá con restricciones y puede tener altas tasas de interés y costos. Las empresas emergentes en particular son consideradas empresas riesgosas por la mayoría de las instituciones financieras externas. Por lo tanto, es fundamental acumular un alto nivel de capital propio para proporcionar a la cooperativa una base sólida de capital.

Cuando la cooperativa necesita financiamiento adicional, un nivel adecuado de capital de los propietarios ayudará a demostrar que existe un fuerte apoyo para la cooperativa y puede convencer a los banqueros desconfiados y a otros para que financien la cooperativa. Construir una nueva cooperativa de alimentos es realmente un esfuerzo de toda la comunidad y aunque puede llevar tiempo recaudar los fondos necesarios, las cooperativas que recaudan una porción significativa de su capital de sus propietarios que apoyan su visión tienen mayor éxito.

FYI: Para tu Información: Otras fuentes de capital, incluso oportunidades federales de una sola vez, tienden a tener una disponibilidad limitada. Un poco de investigación puede generar oportunidades inesperadas. FCI actualiza periódicamente información sobre programas que conocemos a través de nuestro boletín electrónico. Inscríbete en: <http://www.foodcoopinitiative.coop/contact>.

Programas de Préstamos de Miembros

Para recaudar cantidades significativas de capital rápidamente, los préstamos de miembros son el método preferido para las cooperativas de alimentos. Las cooperativas emergentes han recaudado capital significativo a través de estos programas de préstamos de miembros. Campañas de conseguir préstamos de los miembros están produciendo financiamiento de deuda en el rango de \$300,000 a \$1.5 millones.

Los préstamos de miembros representan un compromiso con la cooperativa por parte de sus propietarios. Aunque no todos los propietarios proporcionan préstamos, estos préstamos son, sin embargo, un indicador muy fuerte de la aceptación de los propietarios y el apoyo a la cooperativa emergente. Dicha inversión ilustra que los propietarios valoran los servicios de la cooperativa y están dispuestos a prestar una cantidad considerable de dinero a la cooperativa, incluso cuando comprenden claramente los riesgos que esto implica. Los préstamos de miembros generalmente varían entre \$1,000 y más de \$50,000. Los préstamos de tamaño promedio pueden variar de \$3,000 a \$10,000.

Los préstamos de miembros son un ingrediente crítico en el financiamiento de la cooperativa. Además del capital que proporcionan, los préstamos de miembros ayudan a apalancar los préstamos institucionales. Las instituciones financieras quedarán positivamente impresionadas por la capacidad de una cooperativa de obtener préstamos de sus miembros y, frecuentemente, ven favorablemente tanto los préstamos de los miembros como el capital social de ellos mismos, ya que ambos tipos de inversión por parte de los propietarios están subordinados a los préstamos bancarios.

Acciones Preferidas

Otra manera de recaudar capital es a través de acciones preferidas. Las acciones preferidas son inversiones de capital

por parte de los miembros de la cooperativa que superan la inversión de capital requerida para ser miembro. Estas acciones no tienen derecho de voto, manteniendo así el principio de gobernanza de un voto por cada miembro. Las compras mínimas de acciones preferidas frecuentemente se establecen en \$500 o \$1,000 y pueden generar dividendos. Los propietarios tal vez ganen más intereses con su inversión de lo que ganarían en un banco y la cooperativa paga menos intereses de lo que cobraría un banco. Una campaña de acciones preferidas puede ejecutarse simultáneamente con una campaña de préstamos de los miembros, o la cooperativa puede decidir o pedir préstamos de los miembros o establecer un sistema de acciones preferidas.

Tanto préstamos de miembros como acciones preferidas están sujetos a las leyes que regulan los valores a niveles estatales y federales. En la mayoría de los estados, las cooperativas pueden aprovechar de las exenciones que minimizan la carga regulatoria. Sin embargo, es esencial que obtengan asesoramiento legal calificado antes de planificar una campaña de capital y para que revisen sus documentos relacionados con préstamos o acciones.

Para obtener información más detallada sobre las campañas de préstamos de miembros, consulta el [Capital Campaign Workbook de la Food Co-op Initiative](#).

Capital de Préstamos de Instituciones Financieras

Probablemente van a necesitar financiamiento externo para alcanzar su meta de fondos totales necesarios para financiar la cooperativa emergente. La mayoría de los bancos y cooperativas de crédito no entienden bien cómo funciona una cooperativa. Es útil comenzar a hablar con prestamistas potenciales al inicio de la etapa de planificación. Asegúrense de que las personas con las que hablan entiendan la estructura de propiedad de una cooperativa. Vale la pena tomar el tiempo necesario para educarlos sobre el modelo de negocio cooperativo y sus planes. Los banqueros también pueden brindarles orientación para ayudarles a estar mejor posicionado cuando soliciten un préstamo. Para poder pedir préstamos e inversiones de capital de los propietarios o instituciones financieras, van a necesitar un plan de negocio que incluya estados financieros pro forma y un presupuesto de desarrollo de fuentes y usos con suposiciones clave para su empresa. Deben designar a una o dos personas para negociar con los prestamistas comerciales

Desarrollar Liderazgo de Gobernanza

En esta etapa, la cooperativa habrá establecido sus estatutos y artículos de incorporación, y una junta directiva. Incluso puede haber pasado por un ciclo electoral o dos. El objetivo de la junta durante la Etapa de Viabilidad es prepararse para el eventual sistema de gobernanza de una cooperativa minorista de alimentos en funcionamiento. Esto implica una transición de un grupo de trabajo que hace la mayoría de las tareas sí mismo a un grupo que pasa la responsabilidad a otros (un Gerente de Proyecto o Gerente General) para tomar decisiones operativas en nombre de la cooperativa.

La gobernanza de la cooperativa es el proceso de dirigir a las empresas de propiedad cooperativa hacia el éxito económico, social y cultural. Consiste en responder a preguntas clave, definir roles y responsabilidades, y establecer procesos para aclarar expectativas y garantizar la responsabilidad y rendición de cuentas. Poder trabajar juntos, funcionar democráticamente, crear estrategias de manera efectiva, y mantener el flujo de responsabilidad por rendir cuentas y el empoderamiento son atributos de una junta directiva efectiva.

Existen numerosas herramientas disponibles para apoyar a las juntas directivas de las cooperativas para que puedan trabajar juntas bien y preparar la cooperativa para el futuro. Muchas juntas directivas de cooperativas de alimentos

establecidas han descubierto que usar estas guías y servicios les ha permitido lograr sus objetivos.

Contratar a Hacer un Estudio de Mercado Profesional

Un estudio de mercado profesional realizado por un analista con experiencia en el sector de tiendas de comestibles y alimentos naturales asegurará que su cooperativa obtenga la información necesaria para evaluar su potencial de ventas en el futuro. Puede ser un proyecto costoso, entonces muchos grupos eligen hacer un análisis de mercado solo en el sitio potencial preferido. No deben comprometerse con un espacio comercial sin investigar a fondo el mercado y probar bien sus ideas y suposiciones. Un estudio de mercado es parte de la diligencia debida de la cooperativa y puede demostrar a los propietarios y prestamistas la fortaleza de los planes de la cooperativa. El estudio de mercado:

- Analizará el tamaño potencial del mercado y el área comercial.
- Proporcionará información demográfica de los mercados objetivo
- Evaluará la competencia y sus fortalezas y debilidades
- Mostrará dónde se encuentran los clientes potenciales
- Determinará la óptima ubicación para su cooperativa

¿Qué es un estudio de mercado y en qué se diferencia de un estudio de viabilidad?

Esto puede ser confuso, ya que los términos a veces se usan indistintamente. Un estudio de viabilidad incluye todos los componentes que deben evaluarse para predecir la probabilidad de que una nueva cooperativa de alimentos tenga éxito. Un estudio de mercado es una parte del estudio de viabilidad realizado por un profesional experimentado. El estudio de mercado investiga información demográfica, competidores, barreras geográficas, demanda de los bienes y servicios propuestos por la cooperativa, y el impacto de los sitios bajo consideración.

Al analizar estos datos, el analista de mercado puede predecir el volumen de ventas de la cooperativa en el futuro y hacer recomendaciones en cuanto al sitio. Es importante tener en cuenta que un buen pronóstico de ventas y un excelente sitio no son suficientes para garantizar la viabilidad. Sus costos para iniciar el negocio, los gastos operativos, el servicio de la deuda, la administración de la tienda y muchos otros factores también afectarán el éxito y son partes esenciales del estudio de viabilidad y el plan de negocio.

minorista y la calificará según los criterios establecidos

- Evaluará la idoneidad de sitios específicos que la cooperativa puede estar considerando
- Hará un estimado de la potencial de ventas para los primeros años de la cooperativa

El estudio de mercado profesional es una parte esencial de su plan de negocio. Es importante que utilicen los servicios de un analista calificado que entienda la industria de alimentos al por menor y que tenga conocimiento y comprensión de las cooperativas de alimentos. Programas empresariales universitarios, encuestas de desarrollo económico comunitario, y opciones similares NO son sustitutos aceptables.

FYI: Para tu Información: [Aquí](#) hay un seminario web informativo sobre investigación de mercado y análisis de sitios.

Actualizar tu Plan de Negocio

Un prestamista potencial o un inversionista de capital va a querer ver los planes de la cooperativa organizados en una presentación creíble y profesional. El plan de negocio proporciona datos que demuestran el potencial de la cooperativa como empresa minorista. El documento debe comunicar claramente que la cooperativa entienda bien la oportunidad de negocio. Es importante no exagerar, sino ofrecer a los prestamistas un plan sólido que demuestre la probabilidad de éxito de la cooperativa.

Vale la pena dedicar tiempo a la elaboración del plan de negocio, que debe ser entre 20 y 40 páginas. Para la mayoría de los temas, 2 o 3 páginas serán suficientes, pero el texto debe enfocarse en los puntos clave y ofrecer datos para respaldarlos. En la sección de los planes financieros, deben incluir resúmenes de los presupuestos proyectados. El plan de negocio debe ser profesional, conciso y fácil de entender para el lector. El plan de negocio contiene los siguientes elementos:

- **Un resumen ejecutivo y una carta de presentación** le dicen al lector exactamente lo que desean (por ejemplo, un préstamo bancario comercial) para el tipo de negocio que tienen la intención de lanzar. El resumen es una breve descripción (una página) que describe el negocio y la cantidad de capital que necesitan, así como información

sobre el estado actual de la empresa. Incluyan su fecha de incorporación e indiquen si han encontrado un sitio, recaudado dinero, organizado apoyo de propietarios y la comunidad, y realizado estudios de mercado o investigaciones de viabilidad. La carta de presentación es una carta breve y concisa a un prestamista que describe exactamente lo que busca la cooperativa, el cronograma de la cooperativa, hace referencia al plan adjunto, e invita comentarios y preguntas, etc.

- **Una descripción general del modelo de propiedad cooperativa** es muy importante para educar a los prestamistas y otros socios de la comunidad sobre el modelo de negocio cooperativo. En esta sección, expliquen cómo se organiza y gobierna un negocio minorista de propiedad del consumidor.
- **Biografías del personal clave**, tanto de la junta directiva como de la administración (si han contratado gente), ayudará a proporcionar a los prestamistas un contexto para la cooperativa y les dará confianza en la profesionalidad de la cooperativa. Deben mantener las biografías breves y comunicar la información de fondo que es más relevante para su papel en la cooperativa.
- **La sección de productos y servicios** del plan de negocio describirá lo que la cooperativa ofrecerá a los clientes y cómo diferenciará la cooperativa de la competencia. Describan la coyuntura general de la industria alimentaria en la que operará la cooperativa, incluso las tendencias actuales y futuras. Debe incluir datos que identifiquen quiénes son sus clientes potenciales y una descripción de sus proveedores clave.
- **Un resumen del estudio de mercado** incluye información clave de su análisis profesional del mercado. La mayoría de los estudios incluyen un resumen ejecutivo que se puede adaptar a su plan de negocio. Informará al lector sobre sus ventas potenciales, participación proyectada en el mercado, y mercado objetivo, y demostrará el potencial de crecimiento de la cooperativa.
- **El plan de marketing** abordará cómo planea posicionar su negocio en la comunidad y responderá a preguntas estratégicas sobre cómo la cooperativa promocionará sus productos y cómo será percibida por los clientes en el mercado. Un plan de promociones tácticas incluiría información sobre cómo se

promoverá la cooperativa para generar lealtad de los clientes y crecimiento de ventas.

- **El plan de operaciones** ofrecerá una visión general de la estructura organizativa de la cooperativa y sus necesidades de capital operativo. Esta parte del documento debe incluir un organigrama y abordar los temas de cómo se establecerán el marketing, recursos humanos, administración, y dotación de personal.

- **Un presupuesto de Fuentes y Usos (S&U)** describe todos los usos de los fondos que ocurrirán antes de la apertura. También debe incluir un 15% adicional para gastos inesperados, un presupuesto para apoyo posterior a la apertura (consultoría, capacitación, etc.) y capital productivo para cubrir el flujo de caja negativo en el primer año de operaciones. La segunda parte del presupuesto de S&U enumera todas las fuentes del capital que planean recaudar para financiar los Usos. Deben documentar todas las suposiciones que hicieron para calcular sus estimados.

Deben adjuntar al presupuesto de Fuentes y Usos una descripción de cómo llevarán a cabo su campaña de capital (o en caso de que ya lo han hecho, como lo hicieron.) Deben incluir una descripción del apoyo demostrado de la comunidad a través de la membresía y la inversión. Se debe explicar cualquier financiamiento especial, como préstamos para el desarrollo o donativos grandes. Una presentación grabada sobre el presupuesto de Fuentes y Usos se encuentra aquí. Y aquí hay un formato de Presupuesto de Fuentes y Usos que pueden usar.

- **Los estados financieros pro forma** documentarán sus suposiciones sobre cómo la cooperativa tendrá éxito económicamente. Frecuentemente se usan breves resúmenes en el plan de negocio para que los números clave y las tendencias puedan revisarse rápidamente. Si hacen esto, incluyan una nota que ofrezca declaraciones pro forma completas sobre pedido.
- **Los apéndices de los documentos complementarios** también son importantes en un plan de negocio. Incluyan material que refuerce su imagen profesional, como folletos, mapas, cartas de apoyo, boletines informativos, y artículos en los medios sobre la nueva iniciativa de la cooperativa.

Redes de Apoyo

National Co-op Grocers es una cooperativa de servicios para miembros que brinda una amplia variedad de beneficios a las cooperativas de alimentos que son sus miembros, incluso un programa de promociones nacionales y contratos con distribuidores y proveedores de servicios a precios preferenciales. NCG ofrece dos formas para que las cooperativas interesadas se afilien y participen en sus programas y servicios: como miembros y como cooperativas asociadas. Estos dos niveles ofrecen diferentes beneficios y acceso, y también conllevan diferentes requisitos. Las cooperativas emergentes en la Etapa III deben educarse sobre las opciones de membresía de NCG. <https://www.ncg.coop/participating-ncg>

The Neighboring Food Co-op Association incluye más de 35 cooperativas de alimentos e cooperativas emergentes en New England. Los miembros de la NFCA están trabajando juntos para medir el impacto económico y social, llevar a cabo actividades de educación, alcance, y abastecimiento que beneficien a sus miembros. También se juntan con otras organizaciones con valores similares para avanzar sus objetivos compartidos. www.nfca.coop

The Philadelphia Area Cooperative Alliance (PACA) (PACA) es una cooperativa cuyos miembros son cooperativas de trabajadores, de alimentos, de vivienda, de artistas, de crédito, de energía y cooperativas escolares en la región de Filadelfia. PACA es una organización 501(c)3 sin fines de lucro dedicada al crecimiento de la economía cooperativa y la construcción de un movimiento por la justicia económica. <https://philadelphia.coop/>

The Mid-Atlantic Food Co-op Alliance (MAFCA) (MAFCA) existe para el beneficio mutuo de sus miembros y la comunidad en la que vivimos. Su propósito es hacer crecer la economía cooperativa, proporcionar educación sobre las cooperativas y construir un sistema sostenible y justo de producción, distribución y consumo de alimentos saludables y locales. <http://mafca.coop/>

CoMinnesota es una comunidad creciente de cooperadores de todos los sectores de Minnesota que trabajan juntos para crear y promover actividades que demuestran cómo las empresas cooperativas construyen un mundo mejor. <http://cominnesota.coop/>

Lista de Tareas Simplificada, Etapa 2a: Viabilidad

- Desarrollar un documento conceptual que describa lo que esperan lograr y por qué
- Distribuir un boletín informativo para miembros en un calendario regular
- Compartir información a través de un sitio web
- Participar en eventos comunitarios
- Realizar encuestas
- Identificar áreas de debilidad, reclutar ayuda o contratar consultores
- Investigar el mercado inmobiliario local
- Contratar a hacer un estudio de mercado
- Continuar a recaudar fondos
- Llevar a cabo un proceso riguroso de evaluación de viabilidad, incluso la viabilidad del mercado, la viabilidad financiera y la capacidad organizativa y nivel de preparación

- Hacer planes para incluir el diseño preliminar y la viabilidad del diseño dependiendo de qué tan avanzado estén en el proceso de identificar su sitio preferido
- Evaluar su sistema de contabilidad y actualizar según sea necesario
- Investigar proveedores y sus requisitos de cuenta
- Desarrollar/revisar su presupuesto y lista de verificación para la Etapa 2b

Punto de Decisión

Si el estudio de mercado y de viabilidad financiera son positivos, y tienen un nivel de desarrollo organizacional y preparación suficientes, con 450 propietarios (o si tienen 45% del número de miembros que esperan tener al momento de su apertura), la cooperativa está lista para avanzar a la **Etapa 2b: Planificación**.

FYI: Para tu Información: Para obtener información más detallada sobre la contratación de un Gerente General, consulta [Hiring a General Manager: A Toolbox for Boards of Directors of Natural Foods Cooperatives](#) disponibles a través de CGN. Para obtener más información sobre la transición de un proyecto a una tienda en operación, consulta el [Capítulo 5](#) de esta guía. Para obtener más información sobre la transición del papel de la junta directiva a gobernar y supervisar al Gerente General, consulta [A Relationship of Respect: Evaluating Your General Manager](#) y la [Governance Toolbox](#) disponibles a través de CGN. Otros recursos excelentes están disponibles en la [Biblioteca CBLD](#).

Etapa 2b Planificación: Visión

Después de que la cooperativa haya determinado la viabilidad mediante la evaluación de la viabilidad del mercado, la viabilidad financiera y la preparación/capacidad de la organización, es hora de comenzar a hacer el trabajo de planificación que les ayudará a abrir una nueva cooperativa de alimentos. El trabajo de planificación se enfocará en:

- Actualizar su plan de negocio
- Hacer contactos preliminares con prestamistas, arquitectos, contratistas de obras, y otras partes interesadas/socios externos
- Planificar su campaña de capital y estar preparados para lanzarla al comienzo de la Etapa 3a
- Buscar activamente un sitio
- Evaluar la viabilidad del diseño y hacer un diseño preliminar de la tienda en su sitio preferido
- Preparar para negociaciones de arrendamiento

Sigan comunicándose regularmente con sus miembros y su comunidad, y asegúrense de que la cooperativa tenga la preparación interna que necesita para pasar a la etapa de implementación. Esta etapa puede avanzar muy rápidamente, especialmente si la cooperativa puede conseguir fácilmente su sitio preferido (con contingencias), o puede extenderse por mucho tiempo a causa de las dificultades en conseguir un sitio adecuado.

Continuar a Comunicarse Ampliamente

En esta etapa del proceso de planificación, la cooperativa tendrá que realizar esfuerzos de divulgación significativos para involucrar a la comunidad. Están preparando la base para atraer a futuros clientes y propietarios a la cooperativa, y creando el marco para tu campaña de capital. Su habilidad de contar su historia y atraer a las personas afectará el éxito de su cooperativa al abrirla. Incluso si el número de personas que se han unido a la cooperativa es significativo, aún deberán continuar comunicándose agresivamente con todas las partes interesadas. Esto incluye la gente que vive en el vecindario de un sitio propuesto, otras organizaciones con valores similares, y los medios de comunicación. Establezcan y fomenten conexiones dentro de su comunidad empresarial local, incluso la Cámara de Comercio, asociaciones empresariales locales y líderes cívicos. Identifiquen estos grupos e individuos y hagan planes para reunirse con ellos en persona durante sus reuniones o eventos de enlaces profesionales. Conocer a las personas en la comunidad empresarial y establecer conexiones con ellas será de gran utilidad para establecer sus credenciales, hacer correr la voz, y encontrar socios comerciales que les pueden ayudar. La comunidad empresarial también puede ser parte de su base de clientes, y comunicar su entusiasmo a ese sector es un paso positivo hacia la formación de su cooperativa.

Talento

Durante la etapa de planificación, la junta directiva de la cooperativa debe prepararse para contratar y supervisar gente para hacer trabajos especializados. Es posible que ya tengan un gerente de proyecto calificado y hayan comenzado la búsqueda de un Gerente General para dirigir la cooperativa. Por lo general, debe planear por al menos 6 meses para reclutar y contratar un gerente general, incluyendo el tiempo para la planificación y preparación. Para estar seguro de tener un Gerente General trabajando 12 meses antes de la apertura, como se recomienda, deben comenzar el proceso con hasta 18 meses de anticipación. Dependiendo de su situación y recursos disponibles, pueden contratar a un Gerente General al final de la Etapa

2b o durante la Etapa 3a. Pero es muy posible que no puedan comprometerse a largo plazo con un Gerente General hasta que lleguen al final de la Etapa 3a cuando tengan todo su financiamiento asegurado y estén seguros de que la tienda se va a lanzar.

Contratar a un Gerente General

El Gerente General correcto puede marcar una gran diferencia en el éxito de su cooperativa. Tómense el tiempo necesario para hacer una búsqueda y evaluación profunda de los candidatos. Antes de comenzar, deben identificar las habilidades y atributos que desean en su gerente. Por lo general, esto incluirá ser un comunicador excepcional, tener

una buena comprensión de las finanzas, tener experiencia con tiendas al por menor, y tener conocimiento de cooperativas. Atraer a un gerente general calificado también requiere que la cooperativa se presente como una oportunidad deseable. Tendrán que estar preparados para ofrecer un paquete de empleo atractivo. Los candidatos van a querer saber qué tan bien funciona la junta directiva, los planes establecidos para el éxito de la cooperativa e información sobre su comunidad (especialmente si el candidato tendrá que mudarse). Una vez que hayan establecido estas cosas, pueden seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar dos o tres personas para realizar la búsqueda del gerente general. Tener demasiados participantes es contraproducente. Incluyan a alguien con experiencia en recursos humanos o de contratación, si es posible. Puede ser útil contratar a un consultor para ayudarles con el reclutamiento y selección de candidatos.
- ¡Familiarizarse con las leyes sobre las prácticas de empleo y contratación!
- Preparar una descripción de trabajo para el Gerente General. Establezcan que el gerente es responsable ante la junta directiva, definan los límites de su autoridad y expectativas de desempeño, describan cómo se evaluará su desempeño y qué compensación se ofrecerá. Si su cooperativa utilizará Carver Policy Governance, esas políticas deberían integrarse en la descripción del puesto. [Ver Apéndice C en esta guía para una descripción de trabajo de muestra.]
- Anunciar la posición lo más ampliamente posible. Cooperative Grocers Network ofrece una página web y anuncios de trabajo para cooperativas. Aquí es donde los gerentes y el personal de cooperativas más experimentados acuden para buscar trabajo.
- Anunciar en revistas comerciales, periódicos locales, y a través de su sitio web y redes sociales. Usen agencias de desarrollo económico, cámaras de comercio, empresarios y otras cooperativas locales para anunciar el puesto. Los canales de comunicación que escogen para anunciar el puesto afectarán la cantidad de solicitantes que reciban que cumplan con sus expectativas.
- Examinar cuidadosamente a todos los solicitantes. Verifiquen sus referencias y experiencias laborales en detalle. Consideren hacer un proceso de verificación de antecedentes.

- Los candidatos ideales tendrían experiencia a nivel gerencial en una cooperativa de alimentos exitosa, pero no siempre es posible reclutar a alguien así. Tal vez tengan que dar consideración a las personas con experiencia en administración en supermercados minoristas y evaluar cuidadosamente su comprensión de las cooperativas y su misión. Apoyo profesional está disponible para ayudar a nuevos gerentes a mejorar sus habilidades si tienen áreas de debilidad.
- Diseñar un proceso de entrevista riguroso que les dé la oportunidad de evaluar tanto las habilidades como la personalidad del candidato, pero minimiza la cantidad de entrevistas y entrevistadores que un candidato tiene que enfrentar. Las entrevistas preliminares frecuentemente se realizan por teléfono o videoconferencia por internet. Los finalistas deben ser entrevistados en persona y tener la oportunidad de ver la comunidad de la cooperativa. Enfocuen las preguntas de la entrevista sobre las habilidades y la experiencia que tiene el candidato. Hagan preguntas sobre cómo el candidato ha manejado situaciones similares, no cómo manejaría teóricamente una situación.
- Si ninguno de los candidatos cumple con sus expectativas, es mejor comenzar una segunda ronda de entrevistas que aceptar alguien que no creen que sea adecuado para el puesto.

Vincularse con Organizaciones de Apoyo

Este es un buen momento para establecer contacto con National Cooperative Grocers (NCG) y las redes regionales de cooperativas. Estas organizaciones se enfocan en el éxito de las cooperativas de alimentos minoristas y obtener su apoyo asegurará que su proyecto sea más sólido. Su perspectiva es invaluable, ya que pueden servir como asesores y mentores que ayudan a contribuir a su apertura exitosa.

El Papel en Evolución de la Junta Directiva

En este punto del proceso, la junta directiva debería estar preparándose para la transición de un papel activo en las tareas de la organización a un órgano de gobierno que dirigirá y capacitará al Gerente General para que se encargue de las operaciones diarias de la cooperativa. Antes de contratar a un Gerente General para dirigir las operaciones de la cooperativa, la junta directiva tendrá que:

Preguntas que te hará tu prestamista

Los formularios varían según el programa y la institución de crédito, pero todos solicitan información similar. Debes estar preparado para responder a las siguientes preguntas. Es una buena idea tener esta información preparada antes de completar la solicitud:

- ¿Cuál es el propósito de su solicitud de préstamo?
- ¿Cómo se utilizarán los fondos del préstamo?
- ¿Qué puede ofrecer la cooperativa como garantía?
- ¿Qué activos deben comprarse y quiénes son sus proveedores?
- ¿Qué otra deuda comercial tiene usted y quiénes son sus acreedores?
- ¿Quiénes son los miembros de su equipo de gestión?

De www.sba.gov

- Aclarar las responsabilidades de la junta directiva y el Gerente General en las políticas escritas.
- Prepararse para dejar los detalles operativos y las decisiones, y concentrarse en su papel como representantes de

los propietarios y planificadores a largo plazo.

Esta etapa puede ser complicada y algo traumática. Hasta este punto la junta directiva ha estado muy involucrada en las decisiones operativas, pero su enfoque cambiará una vez que se contrate a un Gerente General. Permitir que la junta directiva permanezca involucrada en las decisiones operativas quitará la autoridad del nuevo gerente. La junta debe ajustarse a un nuevo rol de gobernanza. Los consultores que se especializan en capacitación y desarrollo de las juntas directivas pueden ayudar a hacer esta transición mucho más fácil.

Involucrar Miembros

Continúen incluyendo el crecimiento de la membresía como parte de su proceso de planificación y revisen regularmente cómo están comunicando sus mensajes a la comunidad. La manera más fácil de involucrar a la gente con la cooperativa es pedirles que ayuden a correr la voz. Una clave para lograr que las personas se unan y se involucren es decirles que quieren que se inscriban como miembros; ¡no deben dar por sentado que lo saben! Muéstrenles cómo ellos y la comunidad se beneficiarán de su decisión de unirse a la cooperativa. Utilicen las habilidades de sus propietarios en esta etapa para promover la cooperativa. Su ayuda continua en hablar de los beneficios de la cooperativa les ayudará a lograr sus objetivos de obtener más miembros y aumentar su visibilidad.

El Capital

La etapa 2b es el momento de planificar la campaña de capital y prepararse para buscar financiamiento externo. Su cooperativa ha estado recaudando dinero a lo largo de su desarrollo, pero ahora tendrá que recaudar un porcentaje significativo del presupuesto total para abrir su tienda. Organizar campañas de membresía y planificar una campaña de recaudar capital de miembros (préstamos de miembros y/o acciones preferidas) les ayudará a preparar para lanzar su campaña de capital interno tan pronto como hayan obtenido un sitio (dependiendo del financiamiento) y hayan pasado a la Etapa III. También estarán listos para acercarse formalmente a las instituciones financieras para obtener préstamos para su proyecto.

Gran Campaña de Reclutamiento de Miembros para Reclutar Propietarios y Recaudar más Capital

Parte de su estrategia de recaudar capital incluirá la planificación de la próxima campaña de membresía de su cooperativa. Aumentar el capital para su cooperativa es un asunto serio; es la base de capital que les dará la capacidad de crecer hacia el futuro. Entre más miembros tengan, más posibilidades tienen para recibir préstamos de sus miembros y más pueden demostrar el apoyo de la comunidad a los prestamistas externos.

Las campañas de membresía exitosas incluyen planificación y educación sobre las cooperativas para el reclutamiento de nuevos miembros-propietarios. El desafío

que enfrentas es educarte a ti mismo y a los posibles propietarios a la vez. Esto se puede lograr de varias maneras:

Crear un equipo de reclutadores comprometidos y capacitados.

Algunas personas simplemente tienen más éxito en reclutar e inscribir nuevos miembros que otras. Estas son las personas que tienen que reclutar para esta campaña. Dedicuen tiempo para planificar juntos, compartir ideas que han dado buenos resultados, y establecer sus planes y metas. Sean específicos: "50 miembros para el fin de este mes" es más efectivo que "necesitamos 1,000 miembros antes de abrir". Usen objetivos a corto plazo para crear un sentido de urgencia

Proporcionen capacitación según sea necesario, incluso la manera correcta de responder a preguntas sobre la membresía y cómo hacer que el proceso de inscribirse sea lo más fácil posible. Los posibles miembros frecuentemente no van a pasar por el proceso si es demasiado complicado. Evalúen sus procedimientos para inscribir nuevos propietarios. Si tarda más de unos minutos, es demasiado largo. La membresía debe ser fácil de explicar, así que proporcionen a su equipo ideas y oportunidades para practicar. Tengan cuidado para evitar barreras para que uno se convierta en propietario, como tener solo ciertas personas capacitadas para hacerlo, o requerir demasiado papeleo o demasiados pasos. Ofrezcan múltiples opciones para inscribirse, como información sobre la inscripción y formularios en su sitio web y formularios impresos que pueden llevar a la comunidad. Unirse a la cooperativa debería ser fácil. Y si viven en una comunidad multilingüe, pueden hacer que sea más fácil para todos al preparar sus materiales (¡y voluntarios!) en los diferentes idiomas utilizados.

Deben tener una razón convincente para lanzar su campaña de membresía, para generar entusiasmo entre la gente y motivarles a unirse a la cooperativa. Y tienen tal razón: cada nuevo miembro que tienen lleva la cooperativa más cerca de su apertura y sin el compromiso de la gente, no sucederá. El progreso y las noticias sobre los avances de su cooperativa deben comunicarse con entusiasmo a través de eventos y reuniones en persona, el boletín informativo, folletos, y el sitio web de la cooperativa.

Recoger dinero con los nuevos miembros

Establezcan varias opciones de pago. El efectivo y los cheques son fáciles, pero agregar lectores de tarjetas de crédito o Paypal que se conectan a su teléfono celular no es tan difícil, y les facilita asegurar el pago al momento. Lleven consigo formularios de inscripción de membresía todo el tiempo, ¡donde quiera que vayan!

Incluso si su cooperativa tiene un plan de pago para nuevos miembros propietarios, deben solicitar membresías totalmente pagadas en adelante para que tengan ese capital ahora, cuando lo necesiten. Así van a recaudar más dinero, crear una base de capital mucho más sólida para la cooperativa, y eliminar los costos administrativos de administrar un plan de pagos.

Dar beneficios gratuitos a los nuevos miembros

A veces hay que ofrecer algo extra a los posibles propietarios para que lleguen a hacer la decisión final. Ofrecerles algo para unirse a la cooperativa--una bolsa de compras, una camiseta, o una taza de café con el nombre de su cooperativa--también ayuda a promover la cooperativa.

Preparar materiales de apoyo

Asegúrense de tener una caja de materiales de membresía completamente abastecida con carteles, pancartas, y folletos que necesitan para los eventos. Los futuros propietarios sentirán la emoción de su proyecto y van a querer ser parte de la cooperativa. Armen otra caja de materiales para el reclutamiento para que los voluntarios lo usen al organizar fiestas en el hogar o reuniones sociales.

Ser persistentes

Después de todo lo que han hecho, aún deben recordar, inspirar y tratar de convencer a la gente para que se una a la cooperativa. Hay muchas personas que requieren mucho contacto antes de estar listas para comprometerse. Ofrezcan regalitos a la gente y agradezcan y elogien públicamente los esfuerzos de todos.

Una vez que hayan llevado a cabo una campaña de membresía exitosa, descubrirán que la inversión en capacitación y esfuerzo valió la pena. Tendrán las herramientas para generar más capital de miembros nuevos de manera continua, incluso después de que termine la campaña.

¿Qué es una Certificación LEED?

Los edificios con certificación LEED ahorran dinero y recursos y tienen un impacto positivo en la salud de los ocupantes, al tiempo que promueven energía renovable y limpia.

LEED, o Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, es un programa de certificación de construcción ecológica que reconoce las mejores estrategias y prácticas de construcción en su clase. Para recibir la certificación LEED, los proyectos de construcción satisfacen ciertos requisitos y ganan puntos para alcanzar diferentes niveles de certificación.

Las certificaciones LEED son cada vez más solicitadas a medida que aumenta la conciencia sobre los problemas ambientales en toda la industria de la construcción. Entender cómo lograr un alto nivel de certificación puede ser crítico para que el proyecto sea un éxito de alto valor.

Lograr una certificación LEED comienza con hacer muy claro los requisitos esenciales del proyecto. La función, la capacidad, el tamaño, la ubicación y el presupuesto del edificio deben considerarse con la idea de esta certificación en mente desde el principio. Esto se puede facilitar mediante el uso de un profesional de diseño acreditado por el Green Building Certification Institute y designado como un profesional acreditado certificado-LEED. Los arquitectos, gerentes de construcción e incluso gerentes de edificios y propiedades pueden recibir la acreditación por LEED. El proyecto tiene muchas más posibilidades de obtener una alta certificación si eligen tales profesionales para su equipo.

El siguiente paso en el proceso de certificación LEED es registrar el proyecto en el Consejo de Construcción Ecológica de EEUU. El proyecto debe registrarse lo antes posible. Una vez que se registra el proyecto, el gerente del proyecto tiene acceso a las herramientas en línea de LEED, que ayudan a gestionar el proceso de certificación. El gerente del proyecto puede realizar un seguimiento de cuántos puntos ha acumulado el proyecto durante el proceso de construcción.

Consejo de Construcción Ecológica de EEUU: <http://www.usgbc.org/>

FYI: Para tu Información: Para obtener más información acerca de las campañas de membresía, consulta Preparing to Sell Memberships en la Caja de Herramientas de Capital de Miembros y la Caja de Herramientas de Membresía y el seminario web [Marketing for Membership](#).

Desarrollar un Plan para una Campaña de Recaudar Capital

El capital social de nuevos miembros generalmente comprende entre el 10 y el 15% de lo que necesita la cooperativa emergente en capital. Alrededor del 40–50% frecuentemente se recauda a través de una campaña de capital que consiste en préstamos de miembros y/o acciones preferidas. Los préstamos tienen una tasa de interés y una

fecha de devolución definidas. Las acciones preferidas pueden pagar dividendos a los accionistas a discreción de la junta directiva.

La tasa de retorno está limitada por ley y no se garantiza. Los dividendos generalmente solo se declaran una vez que la cooperativa es rentable. Las acciones preferidas no otorgan al titular ningún derecho de voto adicional en la cooperativa y solo pueden canjearse cuando la junta directiva lo apruebe. La mayoría de las nuevas cooperativas han tenido un mayor éxito con los préstamos, pero las acciones preferidas proporcionan una mayor fortaleza financiera, ya que son inversiones de capital en lugar de deuda. Una cooperativa puede ofrecer ambas opciones, pero tengan cuidado de no confundir a sus propietarios con opciones diferentes.

Una campaña de capital requiere un gran esfuerzo conjunto durante un período limitado de tiempo. Tiene dos

fases distintas: planificación e implementación. La planificación de una campaña de capital generalmente ocurre en la Etapa 2b y la fase de implementación ocurre al comienzo de la Etapa 3a. Esta sección presenta listas de acciones para cada una de estas fases. Cada lista de acciones representa un resumen de los pasos necesarios para planificar y ejecutar una campaña exitosa. Aunque los pasos son secuenciales, esto no implica un orden rígido. Este es solo un resumen general; para obtener información detallada sobre campañas de capital consulta el Libro de trabajo de Campañas de Capital de la Food Co-op Initiative, lo que se puede descargar gratuitamente.

Los préstamos de los miembros y las acciones preferidas se regulan como acciones. Existen leyes federales y estatales que rigen las acciones, y es esencial que obtengan asesoramiento legal y financiero antes de hacer sus planes. Las cooperativas frecuentemente pueden aprovechar ciertas exenciones de registro que pueden ahorrarles mucho tiempo y dinero, así que asegúrense de que su asesor legal esté familiarizado con las cooperativas.

La planificación de una campaña de capital típicamente dura entre 4 y 8 semanas. Sus planes incluirán:

- Determinar las metas para la cantidad de fondos que se recaudará (con un enfoque particular en la cantidad mínima necesaria para permitir que su iniciativa avance) y para qué fecha. Puede ser que la fecha límite final se determina por las contingencias que negociaron para obtener su sitio.
- Desarrollar materiales impresos (cartas de solicitudes de fondos, sobres, folletos, testimonios, artículos de boletines informativos, representaciones del sitio o fotos, paquete de información de préstamos de miembros, exhibiciones comunitarias, información del sitio web, sistema de tarjetas informales de agradecimiento, pagarés.)
- Para préstamos de miembros:
 - ◆ Determinar la meta para préstamos de tamaño promedio. Establecer un nivel mínimo para los préstamos y considerar si la cooperativa debe establecer una cantidad máxima que aceptará prestada de un solo propietario.
 - ◆ Establecer los términos básicos para los préstamos de los miembros (tasa de interés, duración del plazo, etc.)
- Para acciones preferidas
 - ◆ Establecer una inversión mínima (generalmente \$1,000, pero puede ser mayor o menor)
 - ◆ Decidir si se definen o no las tasas de dividendos anticipados y los períodos de reembolso.
- Crear un presupuesto para la campaña y un cronograma para las fases de planificación e implementación de la campaña. Revisar el presupuesto y el cronograma según sea necesario.
- Planear una consulta legal y la revisión de todos los materiales escritos que se distribuirán a los propietarios.
- Planear una consulta adecuada para ayudar con la planificación e implementación de la campaña.
- Organizar el grupo de trabajo (o comité) de la campaña de capital con roles definidos para la coordinación, llamadas, y recolección de fondos.
- Crear una lista de miembros que son el objetivo de su campaña.
- Desarrollar una estrategia separada y listas de objetivos para buscar préstamos e inversiones de miembros más grandes (por ejemplo, aquellos por encima de \$10,000).
- Desarrollar un formulario para rastrear llamadas o conversaciones con cada miembro objetivo.
- Desarrollar un grupo de correo electrónico al que se pueda agregar con el tiempo. Desarrollar los mensajes iniciales. Este grupo debe incluir miembros de la campaña y personas interesadas.
- Desarrollar capacidad administrativa y sistemas de mantenimiento de registros para administrar los préstamos o acciones preferidas de manera continua.
- Desarrollar e implementar un programa de capacitación para la gente que hace las llamadas, que incluye la creación de un guión, pautas, una lista de preguntas frecuentes (FAQ) y puntos de discusión.
- Implementar un programa de capacitación para la gente que va a solicitar inversiones de los miembros para que estén informados sobre la campaña y puedan orientar a los propietarios interesados.
- Obtener compromisos de la Junta Directiva (o un grupo de liderazgo ampliado) en adelante, antes del

lanzamiento de la campaña, para al menos el 10-15% de la meta de la campaña.

- Desarrollar un sistema de monitoreo/seguimiento (una hoja de datos o base de datos) que se pueda usar desde el primer día de la campaña de capital.
- Comenzar a planear una fecha de lanzamiento apropiada para implementar la campaña.
- Organizar el correo inicial, con escritura manual de los sobres.
- Divertirse y mantenerse una buena comunicación; desarrollar la energía, impulso y apoyo del grupo.

La Implementación de una Campaña de Capital

Las campañas solicitando préstamos e inversiones en acciones preferidas de miembros generalmente se lanzan al comienzo de la Etapa 3a, poco después de que la cooperativa complete un contrato contingente del sitio. En este momento, deben tener suficientes propietarios para garantizar el éxito de su campaña de capital. Una campaña de capital, si está bien organizada y planificada, se puede completar en un período de 4 semanas (tomando en cuenta la posibilidad de que necesitarán otras dos semanas). Por cierto, algunas campañas han tomado más de 6 semanas, extendiéndose de 3 a 6 meses o más. Sin embargo, cuanto más tarda, más estresante y difícil se vuelve. Desarrollar ímpetu con una campaña bien organizada y coordinada es más efectiva y permite recaudar una gran cantidad de dinero en un período de tiempo relativamente corto.

Se puede llevar a cabo una campaña de capital de miembros en un total de 3 meses, incluso 4 a 6 semanas

cada uno para la planificación e implementación, y sin contar el lapso que puede haber entre las etapas.

Plan de Negocio para el Financiamiento

Si no tiene un plan de negocio, debe desarrollarse ahora. El plan de negocio es un documento continuo y vivo, no es algo que se produce una sola vez. Probablemente van a seguir revisándolo a lo largo del proceso de desarrollo de su cooperativa. Si ya han escrito un plan de negocio preliminar, tendrán que actualizarlo para presentarlo a los prestamistas. En esta versión, deberán prestar atención especial a justificar el negocio que están proponiendo con información financiera sólida. Los prestamistas van a querer saber cuáles son sus pronósticos para el futuro del negocio y cómo crecerá. Necesitarán conocer sus requisitos de financiamiento actuales y cómo piensan utilizar el dinero. Actualicen la siguiente información, necesaria para demostrar cómo la cooperativa tiene la intención de respaldar sus planes (y amortizar su deuda):

- Presupuesto de fuentes y usos
- Estado de Finanzas pro forma (pronóstico de ventas, presupuesto de gastos, estado de flujo de efectivo, proyecciones de ingresos, balance general de activos, pasivos y capital social proyectados, y un cronograma de servicio de la deuda)
- Visión y misión de la empresa
- Investigación de mercado y análisis del sitio
- Perfil del Gerente General (si lo han contratado)
- Perfil de la junta directiva

Sistemas

Prepararse para abrir una cooperativa minorista de alimentos requiere el desarrollo de muchos sistemas internos. El diseño de sistemas ocurre en toda la organización, desde el desarrollo de la junta directiva hasta la manera en que se llevarán a cabo las operaciones. Esta es una actividad esencial que establece la base para implementar la visión.

Transición a la Gobernanza

Antes de abrir, la cooperativa tiene que aclarar que la responsabilidad principal de la junta directiva es la gobernanza. La gestión de los detalles del proyecto tiene que mantenerse aparte. Esta separación es especialmente importante cuando la junta directiva comienza el proceso de contratación de un Gerente General. Al contratar al líder operativo, la junta directiva introduce nuevos roles y procedimientos en la organización. La junta directiva tiene

que aprender a supervisar de manera efectiva a su único empleado. Deben comprender que el gerente general necesita flexibilidad para crear un equipo operativo y ejercer la autoridad otorgada por la junta. La relación entre la junta directiva y el Gerente General debe ser clara.

Muchos miembros del comité fundador y miembros de la junta directiva están acostumbrados a trabajar en los detalles prácticos de la cooperativa. El proceso de alejarse de estos detalles y permitir que otros manejen las operaciones de la cooperativa puede llevar involuntariamente una lucha por el control. Por eso es importante establecer un sistema de gobernanza que permita tanto el empoderamiento como la responsabilidad y rendición de cuentas.

Afinar el Análisis del Mercado

Así como el plan de negocio es un documento que se actualiza continuamente, es posible que también tendrán que revisar su estudio de mercado y análisis de sitio. Las actualizaciones de su análisis de mercado considerarán cualquier cambio en la comunidad y el entorno competitivo y evaluarán los sitios específicos bajo consideración para garantizar que sus proyecciones de ventas sean válidas.

Finalizar Opciones de Sitio y Diseño

Uno de los momentos más emocionantes para cualquier empresa nueva es cuando han decidido en una ubicación para su tienda. ¡Es una verdadera causa de celebración, que deben hacer, después de haber asegurado ese sitio! Pero antes de firmar un contrato de arrendamiento o compra, asegúrense de que su sitio haya sido evaluado con un estudio de mercado actual que analice la accesibilidad, visibilidad y tráfico del sitio, cualquier sinergia notable con otras tiendas minoristas compatibles, estacionamiento, y otros factores que pueden afectar su éxito.

No deben subestimar la importancia del estacionamiento en la sociedad estadounidense contemporánea. Si bien muchos de sus clientes potenciales pueden andar en bicicleta o caminar, tener un estacionamiento adecuado es fundamental para proporcionar una experiencia de compra conveniente. La capacidad de estacionamiento recomendada es de 5 a 8 espacios por cada 1,000 pies cuadrados de espacio de una tienda minorista. Antes de firmar un contrato de arrendamiento, asegúrense de haber trabajado en la viabilidad del diseño y el diseño preliminar, incluso las ofertas preliminares sobre mejoras del espacio y equipos.

Los contratos de arrendamiento y compra son contratos complicados que tendrán un impacto de largo plazo en sus

Acerca de los descuentos como beneficio

Ofrecer beneficios distintos de ser propietario y posibles descuentos por patrocinio crea la expectativa de que la única razón para convertirse en propietario es recibir una ganancia instantánea como beneficio de ser propietario. La razón por la cual las personas deberían unirse, especialmente al iniciar una cooperativa, es para lograr el objetivo de tener una tienda en su comunidad. Sin una tienda abierta y una comprensión de cómo será el desempeño fiscal de la tienda, no es prudente prometer ningún otro beneficio al alentar a los miembros de la comunidad a unirse y convertirse en propietarios.

La idea cooperativa se basa en la equidad, y cuando se trata de decidir los beneficios del propietario en la cooperativa, es importante que se distribuyan equitativamente. Debido a esto, el tema de los descuentos ha generado muchas discusiones, desafíos, y cambios en las cooperativas. Los descuentos han sido un beneficio de membresía popular por razones obvias, pero causan serios inconvenientes para la empresa porque es imprudente regalar ganancias en la caja registradora antes de que se contabilicen los gastos. Los programas de descuento han generado grandes problemas para las cooperativas de alimentos, como inestabilidad, pérdida de ganancias, reservas mínimas de capital, e incluso cierre.

Los descuentos diarios para propietarios no son sostenibles y no deberían ofrecerse.

operaciones y gastos. A menos que tengan en su equipo un negociador inmobiliario experimentado, les recomendamos que obtengan apoyo profesional para asegurarse de conseguir el mejor acuerdo posible. Ya sea que esté comprando o alquilando, la cooperativa deberá conocer las políticas, los procedimientos y los requisitos de zonificación de la propiedad. Si están trabajando con un arquitecto o contratista, ellos deberían poder proporcionar asesoría. Averigüen si hay reglamentos con respecto a la señalización. Una buena señalización puede mejorar muchísimo la visibilidad de la cooperativa; sin embargo, algunas ciudades y pueblos tienen reglas que limitan la iluminación, tamaño, y tipo de señalización.

FYI: Para tu Información: Acuérdense que la mayoría de las transacciones inmobiliarias requieren confidencialidad. Sin confidencialidad, los competidores podrían conocer o competir por el sitio. Su acuerdo podría fracasar. La participación de demasiadas personas podría afectar la capacidad de la cooperativa para negociar de manera efectiva; transmitir demasiado entusiasmo por el sitio podría elevar el precio. La confidencialidad adecuada protegerá a la cooperativa de posibles responsabilidades legales.

Diseño de la Tienda

El diseño de cualquier tienda minorista requiere planificación cuidadosa. El Encargado de Obras trabajará en estrecha colaboración con un equipo de diseño de la tienda, que incluirá un arquitecto y un diseñador de tiendas minoristas, y consultará con otros expertos en ventas al por menor. Los cuatro elementos principales del diseño de la tienda incluyen:

- Sitio y ubicación de la cooperativa
- Arquitectura del edificio
- Diseño de tienda
- Plan de merchandising

El diseño esquemático y preliminar de la tienda generalmente se lleva a cabo en la Etapa 2b como parte del proceso de viabilidad del diseño como van evaluando los varios sitios. El trabajo de diseño final se realiza en la Etapa 3a una vez que se ha hecho un compromiso.

El Encargado de Obras consultará con el Gerente General (quien, una vez contratado, debería participar en las decisiones que afectan las operaciones), consultores de diseño de tiendas y compañías constructoras sobre cuestiones relacionadas con la construcción; también, manejará el cronograma y el presupuesto, y supervisará el diseño completo de la tienda. El diseño de la tienda incluirá cosas como dónde se guardarán los carritos de compras, el departamento de frutas y verduras, la ubicación del refrigerador para lácteos, los baños, la sala de descanso, las cajas registradoras, etc. y permitirá operaciones de la tienda eficientes para el personal. El diseño de la tienda llegará a ser una parte de la marca de la cooperativa y debe incorporarse a sus elementos fijos y acabados.

Frecuentemente, los propietarios de las cooperativas de alimentos quieren que el diseño de la tienda sea ecológico, y muchas cooperativas de alimentos consideran obtener la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental). La certificación LEED ayuda a demostrar los principios de su cooperativa, pero puede agregar costos significativos para la construcción o renovación de tiendas. No podemos describir todo sobre este tema complicado aquí, pero consulten el cuadro de texto sobre LEED en esta guía para otras fuentes de información.

El plan de comercialización, que a menudo es elaborado por un consultor o con el apoyo de especialistas en negocios minoristas, incluye qué productos llevará la tienda, cómo serán promocionados y exhibidos, y en qué tipo de estanterías o muebles. El plan de comercialización casi siempre se crea en colaboración con el Gerente General y el Gerente de Comercialización de la cooperativa (si es que lo contrata).

Formalizar una Imagen de la Tienda: Marketing y Desarrollo de la Marca

Entonces, ¿qué es esta cosa llamada "marca" y por qué debería ser una parte importante de sus esfuerzos de marketing? La definición más sencilla del término "marca" es el uso de símbolos, nombres u otras asociaciones únicos e identificables para ayudar a diferenciar productos, servicios u organizaciones competidores. Una marca no se basa únicamente en un elemento, como un logotipo o un lema. A un nivel más profundo, una marca crea desencadenantes físicos y emocionales para declarar el tipo de experiencia y relación que quieren que sus clientes tengan con ustedes.

Van a tomar en consideración muchos elementos al desarrollar su marca, pero lo más importante es que tendrán que saber cómo sus clientes perciben su cooperativa: aquí es donde la identidad de la marca realmente comienza a tomar forma. El “branding”—el establecimiento de la marca—es la aplicación consciente de los siguientes elementos en su entorno de la tienda minorista:

- Imagen
- Calidad del producto o servicio
- Conexión emocional

Una marca exitosa en una cooperativa de alimentos incluirá la apariencia de materiales de marketing externos e internos, definiendo el nivel de calidad del producto que se venderá en la tienda, cómo los clientes perciben los niveles de precios y la experiencia de servicio al cliente. El branding de su cooperativa, finalmente tiene el potencial de vincular a una amplia variedad de personas con la misión de su tienda de una manera personal y significativa.

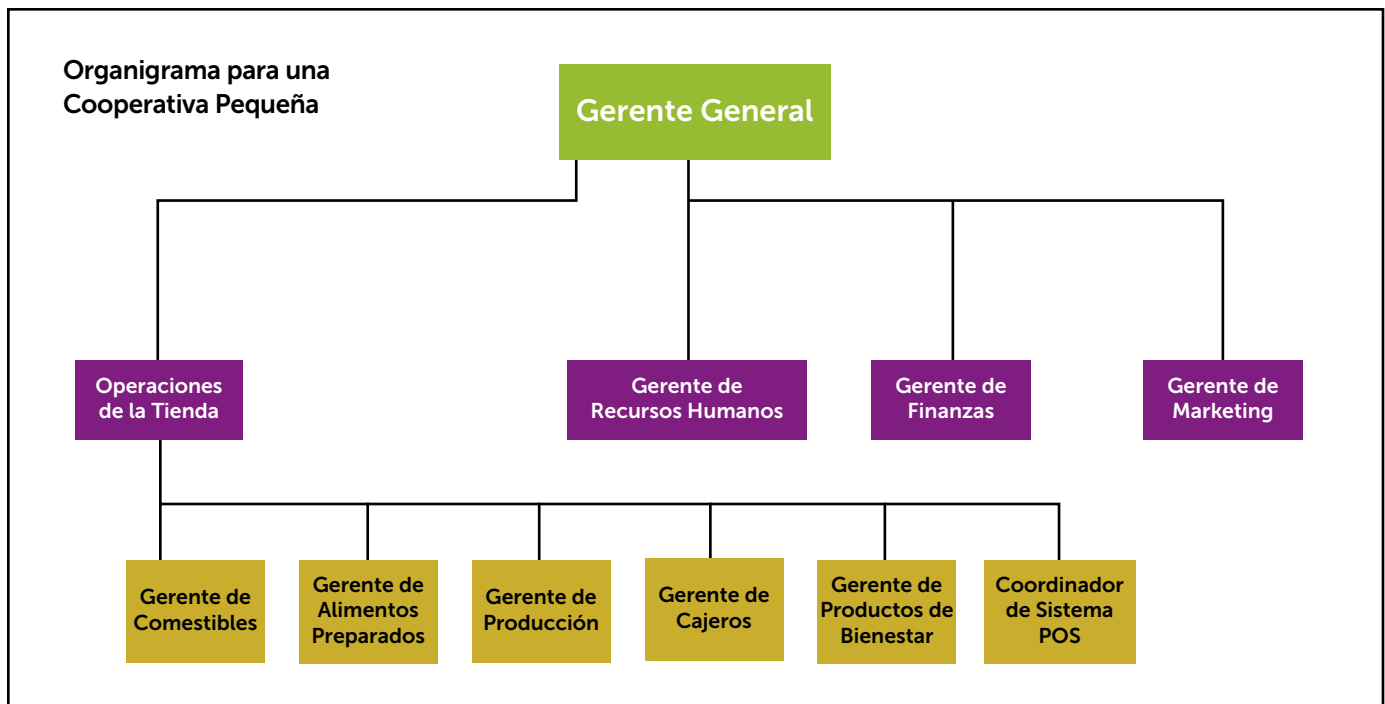
Una marca organizativa unificada se usa interna y externamente para crear una imagen, mensaje, e identidad consistentes dentro del mercado. La marca define la personalidad de una organización y aumenta el nivel de conocimiento del público de su cooperativa. El desarrollo de la marca ayuda a crear una experiencia consistente que aumentará la lealtad de los clientes y fortalecerá la imagen de su cooperativa. La marca también puede demostrar su

compromiso con los principios cooperativos y la misión y los valores de la cooperativa. Hasta que se contrate a un miembro del personal de la tienda para comercializar la cooperativa, el grupo fundador deberá ser un “cuidador de la marca” consciente a fin de garantizar el uso consistente de logotipos, fuentes y temas estándar, y planificar un alcance continuo y actividades de marketing.

Los Beneficios de los Propietarios en su Cooperativa

Para muchas personas, ser propietario de una cooperativa significa que se les proporcionan ciertos beneficios. La cooperativa existe principalmente para satisfacer las necesidades del propietario y el mayor beneficio para los propietarios es que existe la cooperativa. Este mensaje es esencial para las cooperativas emergentes. Es muy difícil abrir una cooperativa. Se necesita mucha energía de varias personas, y al final el beneficio más importante de ser propietario es cruzar las puertas el día de la apertura y comprar una bolsa de alimentos de buena calidad.

Especialmente para las cooperativas emergentes, tienen que atraer a la gente a la cooperativa mediante este mensaje. Una vez que tengan una cooperativa de alimentos donde los propietarios pueden hacer sus compras, se puede discutir cualquier otro beneficio que la cooperativa quiera ofrecer. Sin embargo, hay algunos beneficios que son exclusivos de las cooperativas, y es importante comprenderlos. Por ejemplo, el beneficio de la misión y visión



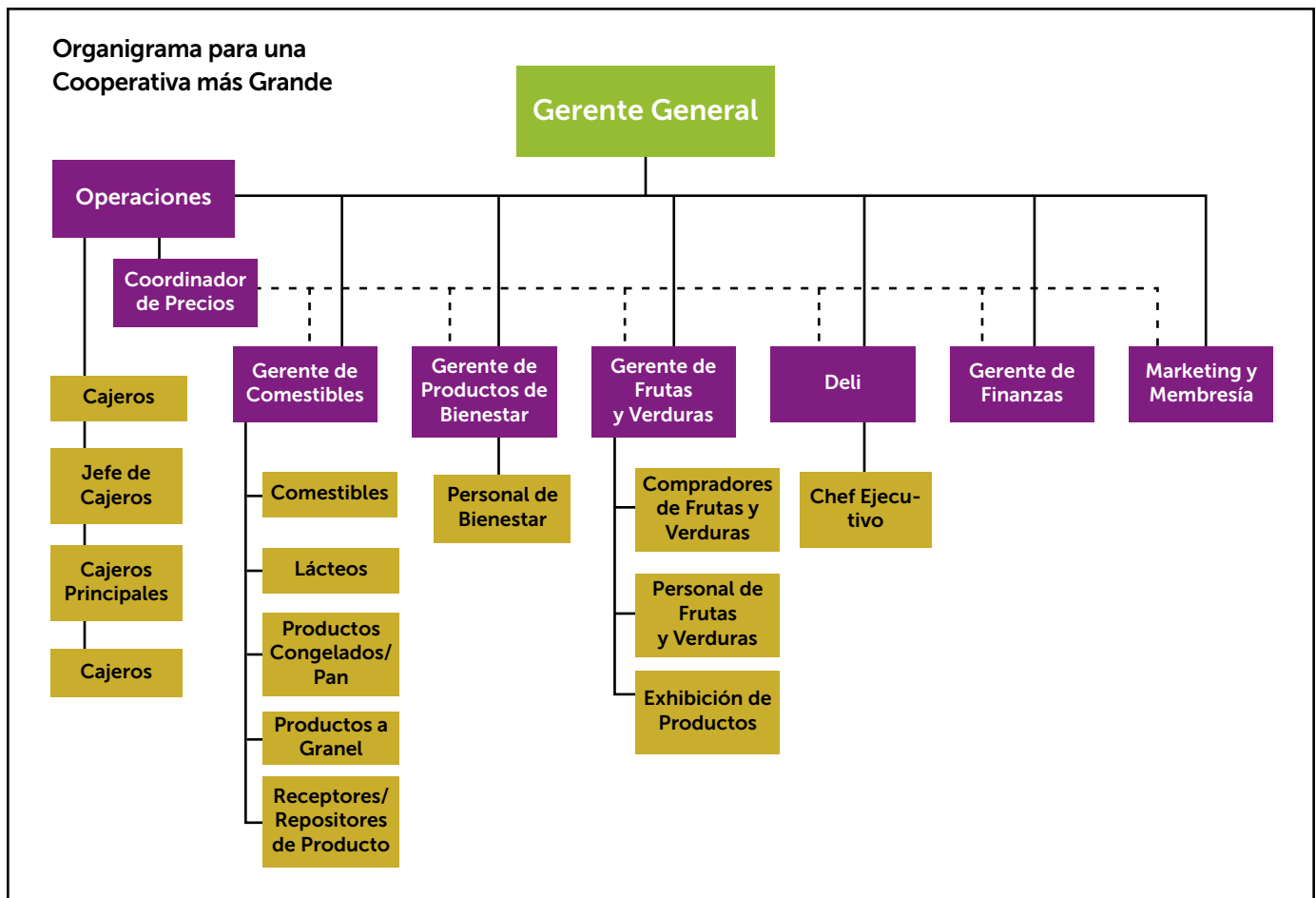
educativa de la cooperativa que podría incluir materiales educativos, boletines informativos y espacio para reuniones comunitarias.

Aunque puede ser atractivo simplemente copiar los programas de beneficios de las cooperativas que han visitado, sería mejor crear los suyos en función de su comunidad y las necesidades financieras de su cooperativa y su comprensión del entorno económico actual. Los sistemas que se implementaron cuando se formaron muchas de las cooperativas actuales hace 30 o 40 años no funcionarían hoy. Los beneficios para miembros no deben ser demasiado caros para la cooperativa. Las opciones, como descuentos trimestrales, ofertas especiales para propietarios, o coparticipaciones comunitarias, tienen un costo modesto y pueden generar lealtad y ventas adicionales, pero hay que tener en cuenta que todos los beneficios e incentivos deben considerarse y promoverse como flexibles. Esto permite cambios si resultan ser dañinos para la salud fiscal de la cooperativa.

El Rendimiento de ser Propietario— Reembolsos por las Compras

La relación entre la cooperativa y sus propietarios debe ser de beneficio mutuo. Uno de los aspectos más importantes de la cooperación es que la cooperativa se establece para el beneficio del usuario, no del inversionista. Esto significa que aquellos que usan más la cooperativa potencialmente tendrán más que ganar. Las ganancias en la cooperativa se devuelven a los propietarios en forma de un reembolso de compras en efectivo y un patrimonio de compras retenido en función de sus compras en la cooperativa.

Los dólares de capital del propietario se asignan a cada propietario en función de sus compras totales en la cooperativa y su relación con las ganancias. Cuando las ganancias de una cooperativa se devuelven a los propietarios, se distribuirán en proporción a la cantidad de compras que cada propietario ha hecho en la cooperativa. Cuanto más gasta un propietario en la cooperativa, más grande es su reembolso. Para las cooperativas emergentes, los reembolsos



Caso Práctico—Friendly City Food Co-op

Friendly City Food Co-op

Harrisonburg, Virginia

www.friendlycityfoodcoop.com



En el valle de Shenandoah, cerca del Parque Nacional Shenandoah y la Blue Ridge Parkway, encontrarás la "ciudad amigable" de Harrisonburg, Virginia, una ciudad con 40,000 residentes a unas dos horas de Washington DC. Es un lugar donde las tradiciones culturales culinarias son profundas, pero también donde la producción de alimentos a gran escala se ha establecido desde hace mucho tiempo. Harrisonburg es una ciudad agrícola con una mezcla de granjas familiares, molinos de pienso, y grandes plantas procesadores de aves de corral. La ciudad también tiene dos colegios, una universidad estatal, y una academia cristiana. Tenía varias cadenas de supermercados convencionales y dos pequeñas tiendas independientes de alimentos saludables enfocadas en suplementos. Los residentes que querían alimentos naturales y restaurantes de alta calidad llevaban mucho tiempo desatendidos.

En 2005, Little Grill, un restaurante de propiedad de los trabajadores, intentó abrir una tienda de alimentos naturales en Harrisonburg. Cuando la tienda comenzó a tener dificultades, sus propietarios buscaron ayuda de un grupo que había expresado interés en comenzar una cooperativa de alimentos. Ese grupo se dio cuenta de que la tienda de Little Grill no era una empresa viable: era demasiado pequeña y no ofrecía lo que la comunidad realmente necesitaba. La tienda cerró, pero su cierre dio un arranque al proceso de establecer una cooperativa de alimentos de servicio completo en Harrisonburg.

En el otoño de 2006, los organizadores contrataron a un consultor experto en desarrollo y expansión de cooperativas de alimentos. Con su ayuda, comenzaron a comprender lo que tenían que hacer para hacer realidad la cooperativa. El grupo necesitaba recaudar más de \$1 millón de los propietarios de la cooperativa. A principios de 2007, los organizadores llevaron a cabo su primera gala de recaudación de fondos. El éxito de la fiesta superó sus expectativas. La gente salió en grandes cantidades en una fría noche de febrero, disfrutando de buena comida y música. Casi 100 personas se unieron a la cooperativa esa noche. La gente estaba entusiasmada con la posibilidad de tener una cooperativa de alimentos en su comunidad. El evento le dio al grupo fundador recursos e ímpetu para continuar.

Eso no significa que los organizadores no tuvieran problemas. Finalmente se dieron cuenta de que se habían enamorado de un sitio totalmente inapropiado. Un especialista en sitios y ubicaciones de cooperativas les urgió a abandonarlo en favor de algo más visible y con estacionamiento adecuado. La búsqueda de un buen sitio se prolongó. Y como no tenía información nueva que transmitir, el grupo fundador dejó de comunicarse con la comunidad. Ese fue un gran error, según un miembro fundador, porque "la gente pensaba que estábamos haciendo algo mal" o que la cooperativa estaba "muriendo". Un especialista de la Food Co-op Initiative le dijo al grupo que pusiera más esfuerzo en las comunicaciones, no menos, aun si no tenían nada de nuevo para reportar, y que continuara pidiendo a las personas que se unieran a la cooperativa.

Los fundadores lanzaron una campaña de membresía y aumentaron su alcance en la comunidad. Esta actividad trajo una nueva energía al proyecto y atrajo un grupo de propietarios suficientes para la cantidad de préstamos de miembros que necesitaban. Contrataron a alguien para trabajar 10 horas a la semana en tareas administrativas y coordinación de eventos.

Cuando finalmente pudieron obtener un contrato de arrendamiento de un sitio, los organizadores aumentaron aún más sus esfuerzos para recaudar préstamos de los miembros. Enviaron correos electrónicos, hicieron llamadas, y organizaron más fiestas para recaudar más dinero. La cooperativa seguía enfrentando el problema de que no podía conseguir financiamiento de los bancos comerciales. Para el otoño de 2010, el grupo estaba en camino de cumplir sus objetivos de reclutamiento de miembros y préstamos de ellos. Un prestamista privado acordó prestarle a la cooperativa \$500,000 para ayudar a la cooperativa a alcanzar sus objetivos de financiamiento, pero aun así se quedaron cortos. Esto llegó a ser un problema cuando supieron que había costos inesperados durante la construcción de la cooperativa. Tuvieron que reducir sus planes para la tienda para acomodar el presupuesto.



Afortunadamente, Friendly City Food Co-op había contratado a un Gerente General con experiencia en cooperativas de alimentos, Steve Cooke, para establecer las operaciones. Aconsejó paciencia, especialmente cuando se trataba de recaudar todos los fondos necesarios. "La gente se impacienta por los resultados, pero es bueno esperar hasta que puedas hacerlo bien", dijo Cooke. A pesar de algunos de estos problemas, la cooperativa está cumpliendo sus objetivos de ventas y planea expandir sus operaciones, incluso de mejorar la cocina de la deli.

Mirando hacia atrás, los organizadores de Friendly City Food Co-op ofrecen este consejo para otras nuevas cooperativas de alimentos: en muchos casos, las cosas tardan más de lo que uno espera; intenten no avanzar demasiado rápidamente. Presten atención a la planificación y preparación. Hablen con los expertos en cooperativas tan pronto como puedan. Tendrán que pagar por la consultoría, pero los servicios profesionales le ahorrarán tiempo y dinero a largo plazo. Contraten a alguien para que puedan avanzar más con el trabajo y crear un ambiente de responsabilidad y seguimiento.

Friendly City a un Vistazo

Año incorporado	2007
Año de apertura	2011
Número de miembros al momento de la apertura	1,000
Número de miembros en 2014/15	1,500
Inversión de capital por parte de los miembros	\$ 200
Costo del proyecto total	\$ 1.8 million
Préstamos por parte de los miembros	\$ 780,000
Capital social de los miembros	\$ 200,000
Financiamiento de Prestamistas Privados	\$ 500,000
Área (pies cuadrados) de la tienda	4,200
Ventas proyectadas para el primer año	\$ 2.5 million
Ventas reales en el primer año	\$ 2,042,000
Ventas en el año fiscal 2015	\$ 4 million

de compras (“patronage dividends”) serán algo que se espera en el futuro, una vez que la cooperativa sea rentable y estable, generalmente dentro de varios años.

Este reembolso le permite a la cooperativa devolver algunas de las ganancias a sus propietarios en efectivo (al menos 20%, más a discreción de la junta directiva) al tiempo que retiene gran parte de este como capital asignado. Este patrimonio asignado se retiene para las mejoras necesarias para la cooperativa, las expansiones futuras y la estabilidad financiera general. El reembolso de las ganancias, si las hay, y la decisión de cómo asignarlas, ya sea para distribuir en efectivo a los propietarios o mantenerlo en el negocio como patrimonio retenido, es responsabilidad de la junta directiva.

La cooperativa debe mantener una cuenta de las compras realizadas por los propietarios individuales para calcular posibles reembolsos de compras y capital retenido. En la mayoría de las cooperativas, esto ocurre automáticamente cuando los clientes proporcionan sus números de membresía a un cajero.

Plan de Operaciones de Ventas

Un plan de operaciones de ventas aumenta la eficiencia y garantiza el flujo fluido de las operaciones en la tienda. El Gerente General de la cooperativa es responsable de crear los sistemas y procedimientos que guían a los empleados en sus actividades diarias. Aunque la junta directiva es responsable de monitorear el trabajo de su Gerente General, es importante recordar que cualquier cosa relacionada con las operaciones de ventas y la administración de la tienda debe estar en manos del profesional que contrataron, y no debe ser dirigido o llevado a cabo por los miembros de la junta directiva. Un plan bien preparado ayudará a los gerentes a establecer expectativas y capacitar al personal, asegurará que todos entiendan sus responsabilidades de trabajo, así como su papel más importante como representantes de la cooperativa. Una nueva tienda necesitará descripciones de trabajo, políticas de personal, pautas que guían pedidos y almacenamiento, políticas de servicio al cliente y mucho más. Si contratan a su Gerente General entre 9 y 12 meses antes de la apertura, tendrán suficiente tiempo para desarrollar un plan de operaciones bien diseñado.

El plan de operaciones cubre cinco áreas clave:

- Administración de la tienda

- Informes financieros
- Gestión de inventario y exhibición (merchandising)
- Servicio al Cliente
- Marketing y promociones

Administración de la Tienda

Esta es una categoría enorme que cubre recursos humanos y procedimientos de personal, incluso documentos como solicitudes de trabajo, descripciones de trabajo, y el manual del personal; el establecimiento de una escala salarial y la contratación de personal, planificación de programas de capacitación e instrucciones de trabajo para los empleados.

Los sistemas de administración de la tienda incluyen la creación de un organigrama. Identificará al personal clave además del gerente general, por ejemplo, un gerente de recursos humanos, un gerente “front end,” (gerente de los cajeros) un gerente de alimentos frescos, marketing, y un especialista en tecnología de la información (IT).

Será necesario negociar contratos de servicio para cosas como la entrega de ropa blanca, productos de papel, envases de deli, bolsas de compras, servicios de limpieza de pisos y cualquier otra actividad similar.

La administración de la tienda también incluye la planificación de los sistemas tecnológicos necesarios para administrar una tienda de alimentos. La cooperativa necesitará redes de computadoras, un sistema de punto de venta (cajas registradoras), sistemas de comunicación electrónica, sistemas de seguridad, lectores de tarjetas de crédito, y sistemas de respaldo para todo.

Reportes Financieros

Una vez que la cooperativa esté operativa, necesitará sistemas financieros sofisticados para reportar ganancias y pérdidas, y un catálogo de cuentas basado en las necesidades de una tienda minorista, no de un grupo de inicio. Esto incluye sistemas de facturación y recepción, y monitoreo de inventario. Esta es una gran prioridad. Las cooperativas que cuentan con sistemas adecuados de información financiera antes de abrir tienen la capacidad de comprender de inmediato si el negocio está en camino con sus proyecciones. Algunos de los trabajos de contabilidad más complicados ocurren cuando la tienda se prepara para abrir

y durante sus primeros meses de actividad. No prepararse adecuadamente puede dejar a los gerentes y a la junta directiva sin información financiera esencial durante este periodo vulnerable.

Manejar Inventario y Exposición

Esto incluye establecer relaciones con los proveedores, determinar cómo se comprará el producto y cuánto, cómo se manejará y almacenará, y cómo se exhibirá o comercializará. El gerente de comercialización y los gerentes de departamento trabajarán junto con el Gerente General para crear un plan consistente que satisfaga todas las necesidades de los departamentos de la tienda. La cooperativa también necesitará sistemas de seguridad alimentaria y licencias, y deberá trabajar con el departamento de salud local y el departamento de pesos y medidas.

Servicio al Cliente

Esta parte del plan de operaciones de la tienda cubrirá cómo la cooperativa planea atraer y retener a sus nuevos clientes. Van a necesitar una tienda bien surtida y comercializada, sistemas de caja registradora eficientes y un programa continuo de capacitación en servicio al cliente. La capacidad del personal para dar la bienvenida a los clientes, responder a preguntas y brindar un excelente servicio al cliente es fundamental para el éxito de la cooperativa. La cooperativa tiene un motivo especial en proporcionar un excelente servicio al cliente: ¡la mayoría de sus clientes también son propietarios!

Marketing y Promociones

El marketing y las promociones son la forma en que les informa a los clientes que la tienda está abierta y por qué deberían interesarse. El gerente general necesitará a alguien que haga planificación de comunicaciones de marketing y alcance comunitario, incluso la organización de eventos, educación sobre las cooperativas, y asociación con grupos comunitarios. Este departamento también interactúa con el departamento de comercialización para lanzar promociones en la tienda de productos para la venta.

FYI: Para tu Información: Para ver un ejemplo de un plan de operaciones de una tienda, consulta la Lista de Tareas de Inicio en el Apéndice B de esta guía.

Lista de Tareas Simplificada, Etapa 2b

- ❑ Finalizar las declaraciones de visión y misión; comunicarse con todos los interesados.
- ❑ Llevar a cabo una fuerte campaña de membresía para reclutar propietarios e involucrar a los miembros.
- ❑ Contratar a un gerente de proyecto para gestionar la etapa de implementación.
- ❑ Comenzar el proceso de planificación para contratar al Gerente General. Contratar tan pronto como lo permitan tus recursos y la disponibilidad de candidatos de calidad.
- ❑ Establecer contacto con NCG y asociaciones cooperativas locales.
- ❑ Adoptar un plan de desarrollo de liderazgo de la junta directiva.
- ❑ Redactar documentos para préstamos y/o inversiones de miembros.
- ❑ Finalizar el plan para conseguir préstamos de miembros y otras oportunidades de inversión de miembros. Obtener una revisión legal.
- ❑ Prepararse para lanzar una campaña de capital poco después de comprometerse a un sitio para la tienda.
- ❑ Identificar los mejores sitios y obtener una actualización profesional del estudio de mercado.
- ❑ Finalizar la búsqueda del sitio y negociar para comprar o arrendar (con contingencias.).
- ❑ Actualizar su presupuesto de "Fuentes y usos" y su lista de tareas para la implementación.
- ❑ Actualizar sus estados financieros pro forma para prepararse a buscar financiamiento.
- ❑ Preparar o actualizar el plan de negocio para buscar financiamiento.
- ❑ Comenzar a crear un Plan Operativo (cuando el Gerente General esté a bordo).

Punto de Decisión

Esta etapa se completa cuando hayan asegurado el sitio para la cooperativa (con contingencias), lo han hecho público, y tienen suficientes miembros para una exitosa campaña de capital (o el 60% de su meta del número de propietarios necesarios para abrir).

Capítulo 5

Desarrollar el Negocio

Etapa III: La Implementación

Esta es la etapa final del desarrollo de la cooperativa, y quizás la más desafiante y emocionante de todas: ¡prepararse para la apertura! Como cada etapa del viaje de la cooperativa, esta etapa tiene sus propios desafíos y recompensas. Sin embargo, es la realización de un sueño de años, y todos han trabajado duro para llegar a este punto. Hay mucho que celebrar, pero aún queda mucho trabajo por hacer antes y después del día de corte de la cinta inaugural cuando finalmente se abren las puertas.

Etapa III: La implementación se divide en 4 sub-etapas: 3a = Preparación para la construcción, 3b = Construcción, 3c = Preparación para la apertura, y 3d = El primer año y después.

Esta guía no profundiza en la descripción de la Etapa III como lo hace para la Etapa I y la Etapa II. Durante la implementación, dependerán de su gerente de proyecto, el equipo de diseño de la cooperativa y su Gerente General para proporcionar la experiencia y los conocimientos necesarios para completar las tareas que les llevarán a la apertura de la tienda. Sin embargo, la junta directiva sigue siendo responsable de garantizar que las inversiones de los miembros se gasten bien y que los empleados y contratistas cumplan con sus compromisos. Deben buscar más educación y capacitación a medida que se acercan a la Etapa III, para que tengan una comprensión completa del proceso y las tareas de esta etapa tan importante. Es muy importante que entiendan el propósito de la sub-Etapa 3a: Preparación para la construcción (o renovación) y el Punto de decisión

clave al cual llegarán al completar la Etapa 3a.

El punto de decisión clave (final) al final de la Etapa 3a es cuando ustedes deciden si eliminarán o no la contingencia financiera en su contrato de arrendamiento o compra y pasarán a la etapa de construcción. Es, en gran sentido, el punto de decisión final: una vez que cruzan a la Etapa 3b, no hay vuelta atrás. Para eliminar la contingencia financiera y cerrar el financiamiento, se deben cumplir las siguientes condiciones:

Todo el financiamiento debe estar asegurado, incluso la recaudación de todas las inversiones de los miembros.

El trabajo de diseño se ha completado, se han obtenido ofertas y se ha seleccionado un contratista, todo de acuerdo con los parámetros del estado financiero pro forma y los requisitos de los prestamistas externos.

Deben haber recaudado la mayor parte del capital de la membresía que habían proyectado (y gran parte se habrá gastado, especialmente en la Etapa II y 3a) y la cooperativa debe demostrar que está en buen camino para recaudar el resto de los fondos al abrir la tienda.

Como vayan organizando la administración y las instalaciones, se están preparando para comenzar las operaciones de la tienda. La junta directiva debe hacer la transición a su nuevo rol. La gerencia debe contratar personal y establecer los sistemas operativos. Los propietarios deben estar listos para apoyar a la cooperativa con sus compras.



Leer es Genial, ¡ahora Llámanos para Platicar!

Food Co-op Initiative: 844-324-2667

La Visión

Desarrollo de la Marca

¿Qué tipo de experiencia quieres que tengan los clientes cuando vengán a comprar en la cooperativa? Piensen en los resultados de la encuesta que hicieron--¿qué dijo la gente? Consideren los mensajes positivos como "será un lugar divertido para hacer mis compras", "me encantan las comidas locales frescas", "el personal será amable y bien informado" y "quiero sentir que soy parte de una comunidad". Pueden usar estos comentarios y convertirlos en mensajes que usen en anuncios gráficos, en su sitio web y en los folletos de su cooperativa para transmitir la identidad de su marca.

A medida que desarrollen más los mensajes de su marca, consideren los valores de las personas asociadas con la cooperativa y los de su público objetivo. Incluyan en sus discusiones sobre el desarrollo de su marca::

- Su declaración de misión
- Las creencias y valores del consumidor.
- Identificar el público objetivo para los mensajes.
- Identificar la mejor manera de comunicarse con ellos

Los mensajes deben romper las barreras creadas por el desorden de información y dirigirse a lo que es más

Fuentes de Financiamiento para el Inicio de la Cooperativa

- Propietarios de la cooperativa (acciones, donativos, préstamos)
- Eventos para recaudar fondos
- Inversionistas "Ángeles"
- IRAs auto-dirigidos
- Oficinas locales de desarrollo económico
- Oficinas de desarrollo de pequeñas empresas y empresas dirigidas por minorías
- Cámaras de comercio locales
- Centros de desarrollo de pequeñas empresas.
- Subvenciones de desarrollo rural del USDA y garantías de préstamos
- Programas de préstamos comerciales e industriales del USDA

Organizaciones y Agencias que Proporcionan Fondos

Shared Capital Cooperative

www.sharedcapital.coop

Ubicada en Minneapolis, Minnesota, Shared Capital Cooperative ofrece préstamos a precios competitivos a sus miembros. Shared Capital tiene más de 170 cooperativas como miembros y más de 200 miembros individuales en 31 estados. Cualquier cooperativa puede unirse a Shared Capital y solicitar un préstamo.

Cooperative Fund of New England

www.cooperativefund.org

CFNE en Amherst, Massachusetts, otorga préstamos a cooperativas, empresas que son propiedad de los empleados, y organizaciones sin fines de lucro de base comunitaria en New England y el este de New York.

Local Enterprise Assistance Fund

www.leafund.org

La misión de LEAF es promover el desarrollo humano y económico al proporcionar financiamiento y asistencia para el desarrollo a cooperativas y empresas con fines sociales que crean y rescatan empleos para personas de bajos ingresos.

U.S. Department of Agriculture

www.usda.gov

El USDA financia iniciativas de desarrollo en comunidades rurales y urbanas de los Estados Unidos. Visite su sitio web para obtener información sobre sostenibilidad, seguridad alimentaria, subvenciones específicas, y financiamiento.

importante para su público objetivo, y diferenciar la cooperativa de sus competidores. Al dar forma a sus mensajes, consideren los beneficios para el consumidor en el mensaje, las barreras para escucharlo, y los cambios que quieren motivar.

No todos los que se inscriben como miembros de la cooperativa se convertirán en clientes habituales después de que la cooperativa esté abierta. Su plan de marketing ayudará a alentar a esos miembros y nuevos clientes a venir a su tienda. Durante la etapa de implementación, la cooperativa puede contratar a alguien para que haga este trabajo, y en los meses previos a la apertura, el Gerente General realizará una búsqueda de un director de marketing profesional que asumirá el papel de comercializar la cooperativa

Desarrollar las Estrategias de Comunicación

Una vez que hayan definido su marca organizacional, la cooperativa puede comenzar el siguiente nivel de planificación desarrollando estrategias de comunicación de marketing para implementar actividades específicas destinadas a desarrollar un mercado para los productos de la cooperativa y atraer clientes. Las estrategias bien planificadas crearán cohesión con todo el esfuerzo de marketing y ayudarán a enfocar sus esfuerzos de comunicación tanto internos como externos. Las estrategias de comunicación incluirán su sitio web y redes sociales; publicidad impresa, radiofónica y televisiva; anuncios de relaciones públicas, eventos públicos y las publicaciones y señalización que utilizan en la tienda.

Seguir Involucrando los Miembros y Organizando la Comunidad

Con la anticipación y la actividad constante de la etapa de implementación, tendrán muchas oportunidades para generar entusiasmo y promover la cooperativa. A lo mejor, no toda la gente entiende o se preocupa mucho por las proyecciones financieras y los detalles del negocio, pero todos pueden entusiasmarse por el desarrollo de la tienda física, por el nuevo gerente que contrataron, y por la anticipada apertura de la tienda. Sigán alentando a las personas a unirse a la cooperativa, hacer un préstamo, asistir a reuniones, dar comentarios, ser voluntario en un evento o hablar con personas en sus vecindarios virtuales y reales. Demuestren la relevancia de la cooperativa y cómo los miembros de la comunidad son una parte importante del proceso.

Una de las fortalezas de una cooperativa emergente es que involucra a muchas personas en el proceso. Esta es una ventaja competitiva también. No muchas empresas minoristas comienzan con tantos propietarios y miembros de la comunidad comprometidos. La propiedad comunitaria da a todos la posibilidad de participar en el éxito del negocio. Usar los contactos que han cultivado en la comunidad, seguir a comunicarse continuamente con la comunidad y pedir sus comentarios y participación, darán fruto en ventas sólidas y una apertura exitosa de la cooperativa

El Talento: Pre-Construcción

Los Roles del Gerente General y el Encargado de Obras

Se contrata un encargado de obras cuando comienza la pre-construcción para coordinar y supervisar los muchos aspectos del diseño, la renovación y los preparativos finales para la nueva cooperativa. El gerente general de la cooperativa debe ser contratado tan pronto como haya tomado la decisión final de seguir adelante, 9–12 meses o más antes de la apertura. El proceso de contratación puede demorar varios meses, así que asegúrense de permitir

suficiente tiempo. El gerente general se enfocará en la planificación de las operaciones de la tienda y en el desarrollo del equipo de personal que será responsable de administrar la cooperativa una vez que esté abierta. (Es posible encontrar un individuo con el talento suficiente para realizar ambos trabajos, pero esto no es común que una sola persona tenga experiencia tanto en la gestión de la construcción como en la gestión de una empresa minorista.).

El encargado de obras trabajará en estrecha colaboración con el contratista de construcción, el arquitecto, y el diseñador de interiores en la construcción y el diseño de la

cooperativa. Es probable que el encargado de obras trabaje con personal y consultores de CDS Consulting Co-op, National Co-op Grocers y los principales distribuidores como United Natural Foods Inc. (UNFI), para obtener ayuda con la planificación de la tienda y el abastecimiento de equipos.

Antes de que la cooperativa pueda abrir, el encargado de obras deberá finalizar los planes para el proyecto de construcción y luego supervisar y monitorear cualquier demolición, construcción o remodelación. El encargado de obras también negociará contratos de equipos para refrigeración, calefacción y ventilación, cajas de servicio y refrigeradores para productos para llevar ("grab and go"), equipos de cocina, incluso hornos, estufas y cualquier cámara frigorífica o hielera. El encargado de obras y el gerente general trabajarán juntos para planificar la asignación de espacio y los conjuntos de estanterías para inventario. Durante el transcurso del proyecto, se reunirán frecuentemente para comunicarse sobre el desarrollo de la cooperativa.

La Transición de la Junta Directiva

La fase de implementación puede ser uno de los momentos más difíciles para la junta directiva. Este es el momento en que la junta directiva y el grupo de fundadores tendrán que dejar de lado las tareas prácticas y permitir que el gerente general que contrataron asuma la responsabilidad de las decisiones y estrategias operativas. Los miembros de la junta han invertido mucho tiempo, dinero y cuidado en la creación de esta nueva cooperativa. Es su "bebé", y puede ser muy difícil dejar que alguien más se haga cargo de ello. Deben existir buenos sistemas de informes y expectativas claras entre la junta directiva y el gerente general para que se pueda establecer confianza. La junta directiva seguirá enfocándose en la capacitación y las políticas de la junta, incluso los sistemas de delegación y responsabilidad, y se ajustará a su transición de organizadores a supervisores de un empleado, el gerente general.

FYI: Para tu Información: Para obtener ayuda en establecer una excelente relación con su gerente general, consulta el taller grabado en línea *Starting off Right with Your new General Manager.*"

El Capital

Compromisos de Capital Externo

Durante la fase de implementación, la cooperativa tendrá que asegurar cualquier compromiso de capital externo, como préstamos comerciales, antes de abrir. Es crítico que la cooperativa no se abra sub-capitalizada, y en este momento en el desarrollo de la cooperativa, puede ser necesaria la paciencia. Puede ser tentador seguir con la apertura sin el capital necesario, en parte porque todos han trabajado duro y la gente puede tener fe en que al final las cosas encajarán. Abrir sin una capitalización adecuada con la expectativa de que lo aumentarás a medida que avanzas es un gran riesgo. Una cooperativa necesita suficiente capital productivo para compensar el flujo de caja negativo en el primer año. La mayoría de las empresas nuevas tienen un flujo de caja negativo durante un año o más, y es posible que no muestren ganancias durante varios años. Puede sobrevivir a este

período inestable y difícil con reservas adecuadas de capital productivo. Demostrar que su cooperativa tiene suficiente capital productivo facilitará la obtención de financiamiento, ya que reduce el riesgo de un fracaso temprano.

Fuentes de Financiamiento para el Inicio de la Cooperativa

Durante la implementación, la cooperativa continuará solicitando y recaudando compromisos de préstamos de los miembros y llevará a cabo una campaña intensiva de reclutamiento de miembros. A veces, un grupo central se siente apasionado por comenzar una cooperativa de alimentos y confía en su éxito, pero no ha hecho suficiente alcance a la comunidad para saber qué nivel de apoyo existe para la cooperativa. Esto puede llevar a un compromiso prematuro con los planes de implementación antes de que se haya asegurado el número adecuado de miembros y el

capital necesario. Tomar atajos en cualquier de estos dos es un fracaso anunciado.

Este punto no se puede enfatizar demasiado. Mientras que unas cuantas personas en un área pueden desear desesperadamente una cooperativa de alimentos, las cooperativas de alimentos que se abren sin involucrar a la comunidad en

muchos casos se abren con poca visibilidad. Sufren de bajos números de clientes y ventas inadecuadas en su promedio, y batallan para sobrevivir. Al continuar comunicándose y haciendo contactos, su grupo de inicio también está sentando las bases para construir una equidad más grande para la cooperativa así como fuertes ventas en el futuro.

Sistemas

Implementación del Plan de Operaciones

La tarea principal del gerente general durante el año previa a la apertura de la cooperativa será elaborar e implementar planes de operaciones. Se deben crear procedimientos, sistemas, normas y contratos para:

- Implementar sistemas para la administración de la tienda, informes financieros, gestión de inventario, personal y servicio al cliente, marketing y promoción.
- Finalizar planes de personal
- Hacer un borrador de descripciones de trabajo y presupuestos laborales
- Empezar a reclutar gerentes de departamento clave
- Planificar programas de capacitación y orientación del personal
- Crear un plan de precios y promociones
- Configurar cuentas de proveedores
- Negociar contratos de servicio

Administración de la Tienda

Frecuentemente, las nuevas empresas comienzan con un pequeño departamento administrativo y lo aumentan a medida que crezcan las ventas. Como mínimo, la cooperativa necesitará a alguien que pueda hacer contabilidad y nómina y cumplir con los requisitos legales relacionados con el procesamiento del papeleo de recursos humanos. El gerente general puede ser responsable de las funciones de recursos humanos relacionadas con la contratación de personal y, a medida que la cooperativa se establezca más, puede contratar a un gerente de recursos humanos dedicado. El gerente general también tendrá que crear un plan de prestaciones para empleados y un presupuesto laboral, teniendo en cuenta el seguro de

compensación de trabajadores lastimados, los impuestos sobre la nómina, el seguro médico, las políticas de tiempo libre y otras prestaciones. La cooperativa necesitará un manual de Política de Personal y un Manual del Empleado..

Informes Financieros

Producir informes financieros efectivos es esencial para una nueva empresa. Saber cuál es la situación financiera de la empresa en un momento dado es fundamental para su éxito. Se necesitará un contador profesional que entienda los matices de la contabilidad en una cooperativa para administrar el sistema de contabilidad de una cooperativa minorista. Un sistema de información financiera sólido permitirá al gerente general monitorear indicadores clave como ventas, margen, pérdidas por daño, e inventario, para que el gerente general y los líderes de departamento puedan hacer los ajustes necesarios de manera oportuna. Estados de ingresos y balances sólidos, el software y la tecnología apropiados, y una clara comprensión del sistema de punto de venta, brindarán a la gerencia y al personal las herramientas que necesitan para administrar la tienda, y proporcionarán a la junta directiva la información que necesitan para monitorear el desempeño de la tienda.

Manejar el Inventario

Una moderna "caja registradora" es en realidad un sistema de punto de venta (POS) que se compone de cajas registradoras, escáneres, básculas, lectores de tarjetas de crédito, software y computadoras que están vinculados y diseñados para recopilar una gran cantidad de datos para cada transacción. Es un componente importante de la infraestructura operativa de la cooperativa. Los sistemas POS no solo registran las ventas, sino que tienen la capacidad de ayudar a monitorear el inventario y los

Caso Práctico—River Valley Market

River Valley Market

Northampton, Massachusetts

www.rivervalleymarket.coop

River Valley Market en Northampton, Massachusetts, está celebrando su octavo aniversario, y ha sido durante mucho tiempo un modelo de éxito de inicio para las cooperativas de alimentos. Esto no significa que no experimentaron contratiempos en el camino para abrir su cooperativa, sino que siempre perseveraron, impulsados por una fuerte voluntad de terminar lo que habían comenzado y su creencia en los valores comerciales de las cooperativas.



El trayecto al día de apertura en River Valley Market destaca la tenacidad de una comunidad y su sincero deseo de tener una cooperativa de alimentos. Uno de los desafíos comunes para las nuevas empresas es encontrar la ubicación perfecta. O los costos inmobiliarios son inalcanzables o no hay nada disponible. En una ciudad donde los precios inmobiliarios son altísimos, River Valley Market experimentó ambos problemas.

El trabajo comenzó mucho antes de la incorporación. En un mercado de alimentos fuerte, sofisticado y competitivo, los organizadores no querían depender exclusivamente de voluntarios locales. Contrataron los servicios de profesionales para realizar estudios de viabilidad y de mercado. La investigación mostró que la idea de una cooperativa era muy viable. Aunque un proyecto de \$9.7 millones de dólares pareció muy caro, llegaron a esta suma con una idea clara de cómo la cooperativa podría satisfacer de manera realista las necesidades de la comunidad.

Una de las realidades de la venta al por menor de alimentos es que es muy difícil convencer a los consumidores que cambien sus hábitos de compra. Una nueva tienda de alimentos en un mercado competitivo tiene que hacer un gran trabajo para satisfacer las necesidades de los consumidores. "Si construyes una tienda que no satisface completamente las necesidades de los clientes, no tendrá mucho empuje," dijo Rochelle Prunty, gerente general de la cooperativa. "No quieres privar la comunidad en cuanto a la variedad de los servicios que ofreces en base de la idea de que debes comenzar con algo pequeño."

River Valley comenzó una campaña de membresía con el objetivo de obtener 1,000 propietarios. La cooperativa también creó una campaña de préstamos de miembros con una meta de \$1 millón. Los objetivos de capital y préstamos se basaron en la cantidad de dinero que la cooperativa necesitaba para obtener financiamiento para el proyecto. River Valley Market también consiguió un acuerdo de financiamiento de New Market Tax Credit, en el que se podían condonar \$1.8 millones en deudas después de un período de tiempo, pero los prestamistas convencionales eran difíciles de convencer, y el paquete de financiamiento final involucraba a varios prestamistas cooperativos y comunitarios.

Los objetivos se alcanzaron, pero no sin dificultades. Debido a la dificultad de asegurar un sitio, los acuerdos fracasaron uno tras otro, y el grupo luchó para conseguir credibilidad en la comunidad. Los organizadores se obligaron a minimizar las expectativas de la comunidad y mantener consistentes sus mensajes sobre la cooperativa.

Finalmente, después de varios estudios de viabilidad y de mercado, River Valley Market pudo arrendar una propiedad no desarrollada en una antigua cantera y construir su tienda. La tienda abrió en 2008 e inmediatamente superó las proyecciones de ventas, alcanzando las predicciones del año diez en el año tres. "En cualquier empresa emergente, los primeros años se enfocan en abrir, pero la parte más difícil es abrir y ser financieramente estable. "Es bueno haber dejado atrás esa parte," dijo Prunty. Ella acredita la buena planificación para el éxito actual de su cooperativa.

En 2014, la cooperativa necesitaba refinanciar su deuda y la junta directiva decidió, además de la refinanciación del préstamo, invitar a los propietarios de la cooperativa a participar en una campaña de préstamos de miembros. Necesitaban al menos \$1.3 millones para alcanzar su meta, pero el presidente de la junta directiva, Jade Barker, dijo que decidieron ser "audazmente inclusivos" y solicitar un total de \$2 millones para ayudar a financiar una remodelación muy necesaria. River Valley Market alcanzó esa meta y algo más, recaudando un total de \$2.4 millones a través de préstamos de los miembros.

"Estoy muy conmovido, impresionado y sorprendido por lo que esta comunidad puede hacer", dijo Gregory. "Además, recaudamos este capital por la razón poco emocionante de la refinanciación". Ella acredita el trabajo de la junta directiva, la administración, y el personal por unirse para explicar los beneficios del capital propietario a la comunidad. "Les dijimos que al refinanciar con préstamos miembro-propietario, la cooperativa sería más estable, tendría un balance más sólido y estaría en una mejor posición de capital".

Gregory cree que su exitosa campaña de préstamos de miembros también fue el resultado de una "conciencia continua" en la cooperativa acerca de mantener a todas las partes interesadas involucradas en la conversación sobre hacia dónde se dirige la cooperativa. "Nuestra junta directiva habla mucho sobre las mejores formas de comunicarse con nuestros miembros propietarios, clientes, personal, gerente general y la comunidad. Es una gran prioridad para nosotros," dijo Gregory. "Nuestra comunicación y conversaciones ayudan a la gente a avanzar en la dirección del bien común."

Prunty agregó: "Una vez que has despegado, todas las cosas de las que hablas en relación con los agricultores locales, los trabajos bien remunerados, el apoyo a la comunidad y las organizaciones sin fines de lucro y los bancos de alimentos se hacen realidad. Vale la pena. Aunque solo han pasado seis años desde su apertura, ahora parece que la cooperativa siempre ha estado aquí."

River Valley Market a un Vistazo

Año de Incorporación	1999
Año de Apertura	2008
Número de Miembros a la Apertura	2,000
Número de Miembros en el 2014	6,500
Inversión de Capital de Miembros	\$150
Costo total de proyecto	\$ 9.7 million
Préstamos de Miembros	\$ 1.1 million
Capital de Miembros	\$ 300,000
Financiamiento	\$ 7.3 million
Número de Personal a la Apertura	70
Número de Personal en el 2014	120
Pies Cuadrados de área de Ventas	17,000
Ventas Proyectadas por el primer año	\$ 7.4 million
Ventas Reales (primer año)	\$ 8.1 million
Ventas Año Fiscal 2015/2016	\$ 25.2 million

“Si construyes una tienda que no satisface completamente las necesidades de los clientes, no tendrá mucho empuje. No quieres privar la comunidad en cuanto a la variedad de los servicios que ofreces en base de la idea de que debes comenzar con algo pequeño.”

— Rochelle Prunty,
Gerente General, River Valley Market

márgenes de ganancias, monitorear las compras anuales de cada miembro y registrar las tendencias de ventas de productos. Escoger un sistema POS requerirá una investigación y, después de la compra, una capacitación exhaustiva para el personal, el gerente de front-end, y el personal de IT.

Dependiendo de la región en la que se encuentre su cooperativa de alimentos, el abastecimiento de productos puede ser relativamente fácil o más problemático. La cooperativa necesitará uno o más distribuidores con líneas de productos amplias, distribuidores especializados regionales, almacenes de frutas y verduras, y productores y agricultores locales. Comiencen a hablar con proveedores potenciales mucho antes de abrir la tienda. Pregunten acerca de sus sistemas de precios y políticas de entrega, programas de soporte de la tienda, descuentos de pedidos de apertura y condiciones de pago.

Los agricultores y productores locales necesitarán saber qué tipo de productos quieren comprar, las cantidades estimadas y cuánto pagarán. Antes de tener registros de ventas, estas pueden ser preguntas difíciles de responder, pero pueden proveer estimaciones honestas y no deben prometer nada con el cual no puedan cumplir. Las personas y las empresas de las que obtienen productos y las relaciones que tienen con su cooperativa se convertirán en parte de la imagen de marca de la cooperativa y, si se hace bien, serán en una ventaja competitiva.

El gerente general será responsable de asegurarse de que se negocien contratos con los proveedores y de que estén vigentes antes de la apertura. La cooperativa debe tener un conjunto de pautas para proveedores y productos; procedimientos de pedido, recepción y almacenamiento; planes de precios, y un manual de comercialización para cada departamento. Los empleados deben estar familiarizados con estos y saber dónde encontrarlos como referencia.

Contratación de Personal y Servicio al Cliente

Al menos dos meses antes de que la cooperativa se abra, el gerente general contratará personas para los puestos del equipo de gerencia. Por lo general, estos puestos son gerentes de los departamentos de ventas, como comestibles ("grocery"), frutas y verduras, carne, deli, y bienestar; y gerentes administrativos para el "front-end" (cajeros), servicios a los propietarios, y divulgación. Esos líderes de

departamento serán responsables de contratar a la gente que trabaja en sus áreas.

Un gerente de comercialización y un contador pueden ser contratados incluso antes, ya que tendrán mucho que planificar y configurar antes de que la tienda abra, y pueden ayudar al encargado de obras y al gerente general durante el feliz periodo caótico de preparación por la apertura.

Las nuevas cooperativas de alimentos necesitan los gerentes de departamento y el personal más calificados que puedan obtener, pero generalmente les resulta difícil reclutar a suficientes personas que tengan experiencia directa en el mercado, y mucho menos experiencia con cooperativas de alimentos. La fuente de talento disponible puede ser entusiasta, pero poco conocedor de los productos de la cooperativa o del modelo de negocio cooperativo. La contratación de personal puede requerir flexibilidad, ya que la mayoría de las personas en el equipo de gerencia de la cooperativa emergente asumirá más de un rol (por ejemplo, los departamentos de deli, carnes, y mariscos pueden ser administrados por la misma persona.) Los nuevos gerentes probablemente necesitarán capacitación especializada en indicadores clave de desempeño como ventas, gestión de márgenes e inventarios, y cuáles serán los puntos de referencia para sus departamentos. Otras áreas importantes de capacitación para el personal incluyen servicio al cliente, seguridad alimentaria, manejo de efectivo, seguridad en el lugar de trabajo, limpieza del departamento, y técnicas de almacenamiento.

El gerente general debe asegurarse de que haya programas de orientación y capacitación para todo el personal nuevo. Estos incluirán políticas de tienda y personal, capacitación de servicio al cliente, prácticas de trabajo, y educación sobre las cooperativas. El servicio al cliente es responsabilidad de todos y debe ser parte de todas las descripciones de trabajo. Es un componente clave de un negocio minorista exitoso, así como un medio para alcanzar la meta de lealtad del cliente y para atraer nuevos clientes.

Marketing y Promociones

Aproximadamente 6 meses antes de la apertura, el gerente de marketing de la cooperativa u otra persona con experiencia en marketing debe comenzar a trabajar en un plan de marketing estratégico que defina la marca de la tienda y las estrategias para atraer y mantener clientes. La comercialización de un negocio de alimentos va a requerir

nuevas estrategias para la divulgación que ya han estado haciendo. Pronto la cooperativa tendrá alimentos para vender, y los clientes tendrán preguntas y necesitarán información sobre la preparación, los ingredientes y el abastecimiento. Puede haber más eventos en la tienda y muestras de productos, y será necesario coordinar estas cosas con el personal y los gerentes de departamento. Planeen utilizar todos sus canales de comunicación para promover la cooperativa, incluso la señalización en la tienda, su sitio web, las redes sociales, y la prensa local. El primer día de negocios de la cooperativa, o la "apertura suave", y su gran inauguración son grandes oportunidades para celebrar, divertirse y hacer un gran impacto en los medios de comunicación. Asegúrense de aprovechar al máximo esta publicidad gratuita.

Lista de Tareas Simplificada, Etapa III

- Finalizar el desarrollo de la marca y crear un plan de comunicación de marketing (Gerente General)
- Continuar involucrando a los miembros y la comunidad (Junta Directiva)
- Definir roles de Encargado de Obras y Gerente General (Junta Directiva)
- Continuar planificación operativa y de la tienda con organizaciones clave (Gerente General)

- Transición de la junta directiva a la gobernanza (Junta Directiva)
- Finalización de préstamos de miembros y compromisos de capital externo (Junta Directiva y Gerente General)
- Implementar plan de operaciones (Gerente General)
- Finalizar los planes de personal y realizar la contratación (Gerente General)
- Configurar cuentas de proveedores (Gerente General)
- Negociar contratos de servicio (Gerente General)
- Configurar sistemas clave de la tienda: administración, finanzas, inventario, recursos humanos, marketing (Gerente General)
- Determinar el día de apertura (apertura suave) y una celebración de inauguración (Junta Directiva y Gerente General)

Punto de Decisión

¡La única decisión ahora es cómo celebrar!

En este punto, la cooperativa debería haber alcanzado (¡o superado!) su objetivo de membresía y asegurado su financiamiento y su sitio. Cuando el gerente general contrata y capacita al personal, y establece sistemas operativos, y el encargado de obras coordina la construcción hasta su finalización, la cooperativa estará lista para abrir sus puertas a la comunidad.

Tabla A

Tipo de Entidad	Impuesto	Flexibilidad de Financiamiento (4= lo más)	Gobernanza de la Cooperativa (4=most traditional)	Nombre de Entidad
Limited Cooperative Association (LCA) (estatu-to tipo nuevo) Sub T	Impuestos Limitados	4	3	Permite el uso de Co-op en el nombre.
Cooperativa corporativa (estatuto tradicional) Sub T	Impuestos Limitados	3	4	Permite el uso de Co-op en el nombre.
Corporación (incluso sin fines de lucro) Sub C	Impuestos Doble	2	2	Puede restringir el uso de Co-op en el nombre.
LLC, Sub K	Impuestos Single	1	1	Puede restringir el uso de Co-op en el nombre.

Apéndice A

Guía Básica Legal

A Comenzar

Una de las primeras cosas que deben hacer, al prepararse para establecer legalmente su cooperativa, es familiarizarse con los estatutos del estado en el que se organizará la cooperativa. Este puede ser el estado en el que se encuentra la operación de la tienda, o puede ser otro estado. Se debe buscar asesoramiento legal competente en esta etapa temprana para ayudar al grupo a comprender cómo elegir el estatuto estatal correcto para su organización y cómo esa elección afectará sus esfuerzos de organizar la cooperativa. Este estatuto delimitará los parámetros dentro de los cuales se funda y opera su cooperativa. No podemos enfatizar demasiado la importancia de familiarizarse con el estatuto estatal aplicable que establezca las normas para las cooperativas.

También les animamos a incorporar u organizar la cooperativa más temprano que tarde, porque los individuos pueden estar expuestos a responsabilidad legal personal que será mitigada o incluso eliminada por el escudo de la responsabilidad "corporativa" de la cooperativa.

FYI: Para tu Información: A lo largo de este apéndice, puedes encontrar términos utilizados para describir la estructura de capital en las cooperativas. Las referencias a estos términos se encuentran en el glosario al final de esta guía.

Escoger una Estructura de Negocio

Los diferentes estados tratan a las empresas cooperativas de manera diferente. La mayoría de los estados ofrecen formas de negocios corporativos cooperativos que son apropiados para las cooperativas minoristas de alimentos. Sin embargo, unos pocos estados no estipulan ninguna corporación cooperativa. En esos estados, como resultado, algunas

cooperativas minoristas de alimentos han optado por utilizar una corporación sin fines de lucro como su forma de negocio, mientras que otros han optado por incorporar usando la ley de corporaciones cooperativas de otro estado. Incorporarse como una corporación con fines de lucro y operar como una cooperativa es otra forma comercial que algunas cooperativas han utilizado.

Al elegir su forma de incorporación, les recomendamos que primero revisen cuidadosamente las opciones ofrecidas por el estado en el que operará la tienda minorista. Debido a que una forma cooperativa de negocios ofrece ventajas importantes, vamos a suponer que la cooperativa es su elección de estructura comercial. Sin embargo, existen diferentes tipos de cooperativas y una variedad de consideraciones al elegir dónde incorporarse. Este capítulo incluye un repaso de las estructuras comerciales básicas disponibles para las cooperativas.

FYI: Para tu Información: ¡Alerta de abogado! Necesitarán asistencia legal profesional para establecer artículos de incorporación y estatutos para su cooperativa de alimentos. Las leyes son diferentes de un estado a otro, por lo que van a querer asesoramiento sobre las leyes en su estado.

Estructuras de una Cooperativa Minorista de Alimentos

Hay cuatro estructuras básicas disponibles para las cooperativas minoristas de alimentos. En general, la elección de la estructura depende de consideraciones fiscales, financieras, de gobernanza, y de nombre corporativo. La Tabla A a continuación ilustra estas consideraciones y compara cuatro estructuras comerciales.

FYI: Para tu Información: Para obtener una mejor comprensión de las estructuras financieras y las implicaciones relacionadas con impuestos de estas estructuras corporativas, consulta la sección "[Tax Considerations](#)" de la Legal Primer for Formation of Consumer-owned Food Cooperatives.

Varios Pasos Iniciales

Establecer el Año Fiscal

Al incorporarse la cooperativa en cualquier forma, una de las primeras determinaciones financieras que la junta directiva debe tomar es las fechas del año fiscal. El final de un año fiscal requiere trabajo adicional, como hacer un inventario y contabilidad de fin de año. Por lo tanto, la junta directiva puede elegir un momento del año con menos trabajo para su fin de año fiscal. Como las vacaciones de invierno suelen ser el período de ventas más fuerte para una cooperativa de alimentos, la junta puede elegir un fin de año que no sea el final del año calendario. La mayoría de las cooperativas de alimentos usan un año fiscal de 52/53 semanas, terminando el año fiscal el mismo día de la semana cada año para hacer que el cálculo de inventario sea más preciso y para tener datos financieros más comparables.

La mayoría de las cooperativas terminan sus años fiscales a fines de junio. Los plazos e informes de CoCoFiSt (Common Cooperative Financial Statements) están diseñados en torno a la preferencia de terminar los trimestres a fines de junio, septiembre, diciembre y marzo, incluso si el final del año fiscal no es a finales de junio. Si la cooperativa planea contratar por una auditoría, la junta directiva también debe consultar con el auditor para saber si tiene preferencia. Las declaraciones de impuestos para un Sub T (formulario IRS 1120-C) deben presentarse 8 1/2 meses después del final del año fiscal.

Nombre de la Entidad

La mayoría de los grupos comunitarios que desean formar un negocio minorista de alimentos quieren incluir la palabra "cooperativa" en su nombre. Al considerar las diversas formas de negocio, hay que tomar en cuenta de que solo las formas de una cooperativa tradicional y de LCA definitivamente permiten el uso del término. Dependiendo de la ley estatal, es probable que tanto el formulario

corporativo como el formulario LLC no permitan el uso del término "cooperativa" en el nombre de la empresa.

Estado de Incorporación

En términos generales, una cooperativa debe incorporarse en el estado en el que reside. La razón principal se relaciona con las leyes federales de valores. Registrarse bajo las leyes federales de valores es un proceso costoso y muy laborioso. La cooperativa debe hacer todo lo posible para NO ser obligada a registrarse. Esto se hace más fácilmente a través de una exención federal intraestatal, que se permite si todos los préstamos de sus miembros provienen de su estado de incorporación. En el caso de una cooperativa que reside cerca de otro estado, la cooperativa solo podrá obtener préstamos de propietarios que viven en un estado. Deben elegir el estado de incorporación en función de dónde residirá la mayoría de sus propietarios, si quieren obtener préstamos de sus miembros. Los propietarios que residen en un estado en que la cooperativa no está incorporada no pueden otorgar préstamos a la cooperativa

Organizaciones Sin Fines de Lucro

A veces, el grupo comunitario que quiere formar un negocio minorista de alimentos cree que quiere formar una organización sin fines de lucro. Algunos estados pueden tener estatutos para la formación de cooperativas sin fines de lucro, mientras que otros tienen estipulaciones para la formación de corporaciones sin fines de lucro. Otros estados no ofrecen ninguna de las dos alternativas. En general, las organizaciones sin fines de lucro operan para el bien público, y no se pueden devolver ganancias monetarias a sus miembros o inversionistas.

Es prudente organizarse como una cooperativa con fines de lucro. Las cooperativas necesitan ganancias para financiar su crecimiento, similar a otras empresas. En consecuencia, parece que formar bajo un estatuto "con fines de lucro" es más directo en su descripción de la cooperativa. Por lo tanto, creemos que organizarse "para fines lucrativos" retrata con mayor precisión qué es una cooperativa de alimentos y evita que la cooperativa ingrese a un área gris como una organización sin fines de lucro donde sus operaciones podrían quedarse bajo el escrutinio federal y estatal.

Las cooperativas y los grupos organizadores a veces pueden encontrar un agente fiscal ("fiscal agente") u organización sin fines de lucro que pueda aceptar donativos

y subvenciones para actividades de educación y desarrollo comunitario, y usar esos fondos para apoyar las actividades educativas y de desarrollo comunitario de la cooperativa.

Organizar la Entidad y Escoger el Momento Oportuno para Establecer Legalmente la Organización

Artículos de Incorporación

Para organizarse legalmente, los artículos de incorporación deben presentarse ante el Secretario de Estado del estado en el que están organizando el negocio. Esta acción hace que la organización exista. Si están solicitando la formación de una cooperativa corporativa tradicional o una corporación, presentarán artículos de incorporación. Si solicitan una cooperativa no incorporada de LCA o una LLC, presentarán artículos de organización. Ambos tipos de artículos son muy similares. Dado que el término "artículos de incorporación" es el más conocido, este término se usa frecuentemente para referirse a ambos tipos de artículos.

Los artículos son registros de acceso público y están disponibles para cualquier ciudadano. Los artículos son normalmente simples y solo siguen criterios legales. Los artículos son más un documento estático y no se modifican con frecuencia. Las razones más comunes para enmendar los artículos son para aumentar los límites de capital de la cooperativa o cambiar el nombre de la empresa.

Los artículos de organización o incorporación incluyen lo siguiente::

- **Nombre**
- **Dirección**
- **Agente registrado:** Esto puede ser requerido en algunos estados. El agente es residente del estado a quien el gobierno puede entregar documentos en caso de que sea necesario. Esta persona no tiene que ser miembro de la junta directiva. Hay empresas que brindan este servicio (por ejemplo: CT Corp), pero generalmente un individuo cumple este rol
- **Primera Junta Directiva:** Algunas veces estas personas deben ser nombradas, y otras no, según los requisitos del estado.
- **Número Mínimo de Directores:** Normalmente se establece un número mínimo de directores en los artículos. Una empresa típica no tiene menos de 5

directores, y los estatutos de la cooperativa pueden establecer el número específico.

- **Con Acciones vs. Sin Acciones:** Consulten el estatuto de su estado para saber si tienen alguna opción. Una cooperativa no incorporada puede ser con acciones o sin acciones, y el grupo fundador tiene que tomar una decisión al respecto. Recomendamos que no sea de acciones y, por lo tanto, incorporar en base de membresía como se discutió anteriormente.
- **Distribución de Ganancias sobre la Base de Compras:** Muchos estatutos estatales requieren que los artículos incluyan una declaración de que la distribución de las ganancias se realizará sobre la base de las compras de cada miembro. Incluso si no es un requisito de los estatutos del estado, deben agregar una cláusula como esta con el fin de crear una obligación preexistente.
- **Alteración de los Valores Predeterminados por la Ley:** Como se mencionó anteriormente, los valores predeterminados son mínimos o máximos establecidos en los estatutos estatales para proteger los intereses de los miembros. Puede haber varios de ellos que pueden ser alterados. Consulten el estatuto de su estado para determinar cuáles valores predeterminados pueden modificarse. Un estado impondrá su valor predeterminado a menos que el grupo fundador lo modifique en los artículos o estatutos.

FYI: Para tu Información: ¿Quieres ver un ejemplo de unos Artículos de Incorporación? Hay un formato en el Apéndice D de esta guía.

Responsabilidad Personal Legal

Los expertos recomiendan organizar su cooperativa en una entidad legal tan pronto como sea posible, después de la formación del grupo fundador. La organización legal es un proceso muy fácil. La organización legal temprana protege a los fundadores de la responsabilidad personal legal con lo que normalmente se denomina un "escudo corporativo". Sin embargo, la junta fundadora debe ser consciente de que el escudo corporativo no es una protección absoluta, y la junta debe actuar responsablemente al establecer el negocio. Si bien la incidencia de demandas judiciales contra directores cooperativos o miembros fundadores es muy

baja, hay dos formas en que el escudo corporativo puede no brindar protección:

- **Sortear el escudo corporativo:** tanto a nivel federal como estatal, si se violan las leyes de valores en la venta de valores o si no se siguen ciertos estatutos fiscales (como el pago de impuestos), los tribunales pueden sortear el escudo corporativo y presentar cargos contra miembros la junta directamente. En el caso de liquidación, los titulares de préstamos de miembros y acciones preferidas también pueden rodear el escudo corporativo para obtener una recompensa de los directores. Por lo tanto, la responsabilidad fiscal es de suma importancia en la operación de su cooperativa.
- **Perforar el Velo Corporativo (traspasar la personalidad jurídica de una corporación):** Esto puede ocurrir si el escudo corporativo se debilita por procedimientos inadecuados, como no registrar actas de las reuniones de la junta, no realizar reuniones, o no asignar la preparación de impuestos a un preparador. Cuando esto ocurre, el escudo corporativo puede no proteger a los directores de la responsabilidad personal en áreas mucho más allá a las mencionadas anteriormente. Por lo tanto, es muy importante seguir las formalidades corporativas para mantener el escudo corporativo.

Otra forma de pensar en mantener la fortaleza del escudo corporativo es que una cooperativa, como cualquier otra forma de negocio, es una entidad ficticia con derechos constitucionales similares a los nuestros. En efecto, las empresas son personas ficticias. Debemos mantener esta entidad en buen estado o se debilitará y puede morir, destruyendo el escudo corporativo y haciendo que los directores sean vulnerables a responsabilidad legal personal.

Hay maneras en que sus directores pueden fortalecer el escudo corporativo. Cuando un director tiene contacto con proveedores u organizaciones externos, siempre debe indicar que él o ella representa a la cooperativa. Esto deja en claro que el director no está actuando por su propia cuenta. Proporcionar tarjetas de visita a los directores puede ser una forma fácil de formalizar esto.

FYI: Para tu Información: Para obtener más información sobre los riesgos y las protecciones que brinda la membresía de la junta, consulta el "[Appendix 4: Duties and Responsibilities of Cooperative Board Members,](#)" en *Legal Primer for Formation of Consumer-Owned Food Cooperatives*.

Indemnización y Seguro de Directores y Oficiales (D&O)

Por lo general, los estatutos estatales requieren que una cooperativa indemnice a su junta directiva, e incluso si no se requiere, recomendamos que sus estatutos establezcan una indemnización de los miembros de la junta directiva. Indemnización significa que la cooperativa o su compañía de seguros cubrirán los gastos legales y otros gastos que puede generar una cooperativa o un director en el curso de defenderse de imputaciones de mala conducta o negligencia. El seguro D&O puede indemnizar tanto a los directores como a los empleados por sus acciones si el seguro también cubre a los empleados. La cooperativa debe saber que la indemnización es un reembolso por los gastos pagados, no un pago directo de los gastos. Entonces, la cooperativa (o un director) debe pagar los honorarios legales antes de ser reembolsado por la compañía de seguros.

Estatutos de la Cooperativa

Los estatutos se pueden ver como un contrato entre la junta directiva y la membresía con respecto a cómo se manejará la organización. Los estatutos generalmente no son un requisito legal. Sin embargo, muchas empresas tienen estatutos además de, por supuesto, sus artículos de incorporación u organización registradas en el estado. Los artículos son generalmente muy cortos, porque no sería prudente compartir una gran cantidad de información confidencial en un documento que es público y que cualquier persona puede obtener. Los estatutos se consideran solo para los ojos de los miembros y son un documento confidencial de la membresía. También puede ser mucho más fácil redactar y modificar los estatutos que los artículos. Algunas veces los estatutos requieren un nivel de aprobación más bajo (mayoría simple vs. dos tercios.) Y, lo que es más importante, las enmiendas a los estatutos no necesitan declararse en la oficina del Secretario de Estado, al igual que las enmiendas a los artículos.

Los estatutos asignan responsabilidades de la gobernanza. Una vez más, los valores predeterminados del estado juegan un papel aquí. Por lo general, un estatuto estatal establecerá un mínimo y permitirá el ajuste hacia arriba. Por ejemplo, el estatuto estatal puede establecer el número mínimo para quórum para las reuniones de miembros en un nivel bajo, y puede aumentarse en los estatutos de la corporación, pero no disminuirse. En el caso del número de miembros de la junta directiva, el estatuto estatal puede decir no menos de tres, y la cooperativa puede aplicar un rango o un número específico en sus estatutos.

Por estatuto estatal, el poder de los miembros se limita a áreas específicas. Estos normalmente incluyen:

- Los miembros eligen o remueven directores.
- Los miembros votan sobre la disolución, fusión, consolidación o venta de todos o sustancialmente todos los activos de la cooperativa.

Los miembros generalmente pueden solicitar registros y actas de la cooperativa, pero a veces esto debe ser para un propósito apropiado.

Los miembros pueden solicitar a la junta directiva que convoque una reunión especial de los miembros; típicamente el 25% de los miembros deben firmar la petición.

Los miembros deben ser informados de que estos son los límites de su poder. Su control sobre la cooperativa es a través de su elección de la junta directiva y, por lo tanto, es importante animarles a participar en las elecciones de la junta.

No hay una estrategia universal para redactar los estatutos de la cooperativa, porque cada estatuto estatal es diferente y debe evaluarse por separado. Dicho esto, si comparas los estatutos de las cooperativas en todo el país, es probable que veas hilos conductores que atraviesan muchos de ellos. Algunos de estos hilos conductores que deben considerarse incluyen en la lista a continuación. Sin embargo, una revisión cuidadosa de los estatutos de su estado todavía es muy recomendable.

1. Miembros

a. Criterios de la Membresía: wo que se espera de los miembros (por ejemplo, deben hacer compras en la cooperativa, deben vivir en el área). Estos criterios pueden ser más restrictivos, como decir que no se permiten delincuentes, pero no pueden cruzar una clase protegida.

b. Rescisión de la Membresía: bajo qué circunstancias se pierden los privilegios de membresía.

i. Rescisión Automática: Esto generalmente ocurre cuando el miembro ya no está haciendo compras en la cooperativa (los estatutos normalmente establecen un período de tiempo antes de que esto esté vigente) o el miembro se muda. Esta rescisión normalmente es solo una acción de la junta.

ii. Rescisión Discrecional: Esto se realiza sobre la base de los parámetros establecidos en los estatutos. Por ejemplo, los estatutos pueden decir que todos los miembros deben ser aprobados o desaprobados por la junta, o que los miembros deben comportarse de acuerdo con las normas de la comunidad donde se organiza la cooperativa. Esto deja discreción a la junta sobre si una membresía debe ser terminada. Las rescisiones discrecionales pueden ocurrir sin una audiencia ante la junta, pero los estatutos podrían establecer una opción para una reunión abierta.

2. Junta Directiva

a. Tamaño de la Junta Directiva: El número de directores o un rango de números. Recomendamos seleccionar siete o nueve como el número de directores.

b. Límites de término: El número de términos que pueden servir los directores. Normalmente no hay un número predeterminado en cuanto a esto en los estatutos estatales.

c. Términos escalonados: los términos escalonados se establecen para los directores de la junta de modo que la junta no cambie completamente en cada reunión anual.

d. Frecuencia de reuniones de la Junta: Las reuniones mensuales son la norma.

e. Requisitos de los Oficiales: Los estatutos de muestra adjuntos establecen las responsabilidades normales de los oficiales de la junta. Sin embargo, estos pueden ser alterados. Por ejemplo, un Secretario o Tesorero podría presidir las reuniones. Y el número de oficiales requeridos para firmar una nota o contrato debe incluirse en los estatutos.

f. Requisito de notificación para las reuniones de la Junta: Los estatutos estatales en muchos casos dicen que la notificación de una reunión de la Junta debe ocurrir un cierto número de días antes de la reunión. Los estatutos de

la cooperativa pueden alterar el número de días o eliminarlo por completo, de modo que no se requiera notificación.

g. Destitución de Directores de la Junta: Los estatutos deben incluir una disposición que permita a una super mayoría de la junta remover a un director por causa. Muchas juntas adoptan una política de código de conducta que establece estándares de comportamiento que se utilizarían para remover a un director que viole el código de conducta. Los estatutos también pueden incluir una disposición para la destitución de un miembro de la junta en circunstancias específicas (como faltar a tres reuniones consecutivas o cuatro reuniones en un año.)

h. Uso de directores asesores: Posiblemente van a querer incluir en sus estatutos una provisión para directores asesores que sean miembros o que sean profesionales de la comunidad cuya experiencia es importante para la Junta.

i. Distritos de votación de miembros: La mayoría de las cooperativas de alimentos no tienen distritos de votación de miembros, donde cada distrito elige un miembro de la junta, y no se recomienda.

j. Seguro de deshonestidad: Un seguro de deshonestidad puede ser necesario para aquellos que manejan dinero, ya sean directores o empleados de la cooperativa. Sin embargo, el costo puede restringir que una nueva cooperativa compre este seguro. En ausencia de seguro, recomendamos que la Junta requiera dos firmas en cada cheque. Estos temas también pueden abordarse dentro de las políticas de la junta directiva.

k. Informe de Auditoría anual sin salvedades ("unqualified annual audit"): Una auditoría es una opción, y los estatutos pueden exigirla. A veces, un banco impondrá una auditoría anual como requisito previo para obtener un préstamo.

l. Comité de nominaciones: Normalmente este comité está formado por la junta, pero los miembros a veces eligen un comité de nominación de la junta al mismo tiempo que eligen la junta directiva. Esto les da a los miembros más poder al controlar quién está nominando candidatos para la junta directiva.

m. Limitaciones de pagos per diem y gastos para directores: Algunos estatutos de cooperativas establecen que los directores no reciben compensación, mientras que

otros permiten que la junta establezca su propia compensación. Si se permite la compensación, el monto generalmente se define mediante una política en lugar de los estatutos.

n. Membresía de no usuarios (en cooperativas LCA): Si la cooperativa desea aprovechar la inversión de individuos que no sean usuarios en una cooperativa LCA, los estatutos primero deben otorgar la membresía a los no que no son usuarios.

o. Control de los directores que no son usuarios en las cooperativas LCA: Los estatutos de la cooperativa pueden cambiar los valores predeterminados establecidos por el estatuto estatal para ajustar los derechos financieros y de voto de los usuarios y no usuarios a nivel de miembro y de la junta (de acuerdo con la discusión anterior.)

p. Poder de la Junta Directiva para enmendar los estatutos: De conformidad con las disposiciones de notificación requeridas, los estatutos pueden otorgar a la junta poder para enmendar los estatutos. Algunos estatutos estatales dicen que la junta no puede enmendar los estatutos, pero generalmente la ley no dice nada sobre el papel de la junta. Si el estatuto estatal es silencioso, los estatutos de la cooperativa pueden otorgar a la junta el derecho de enmendar los estatutos. Si se elige esto, recomendamos que los estatutos incluyan el requisito de que la junta anuncie cualquier cambio en los estatutos que haya realizado en la siguiente reunión anual. Algunos estatutos de la cooperativa requieren que los miembros aprueben cualquier cambio de estatuto realizado por la junta durante el año.

3. Votación de Miembros

a. Boletas en ausencia para la elección de directores: Si prefieren utilizar boletas en ausencia, deben consultar el estatuto estatal, ya que la disposición para las boletas en ausencia puede tener que incluirse en los estatutos. Nuestra redacción sugerida es "Las boletas en ausencia se utilizarán para remover directores, y se pueden usar para elegir directores". La opción para la votación electrónica también puede tener que establecerse en los estatutos. Para la elección o remoción de oficiales, es mejor no depender de una reunión especial de miembros, ya que una facción de personas que desean controlar la cooperativa puede usar mal el quórum en una baja participación.

b. Periodo mínimo de notificación para las reuniones de miembros: Consulten el estatuto estatal para esto. El estatuto normalmente establece un mínimo predeterminado, y los estatutos de su cooperativa pueden establecer un periodo más largo.

c. Reglas parlamentarias: Las reglas de conducta de los miembros y las reuniones de la junta directiva normalmente no son determinados por el estatuto estatal. Los estatutos de la cooperativa pueden establecer reglas parlamentarias para las reuniones, como Robert's Rules of Order. En ausencia de un requisito específico en los estatutos estatales, la junta directiva, o tal vez el presidente o el director principal ("chairman"), puede determinar qué reglas van a usar.

4. Asuntos Financieros

a. Auditoría anual: El estatuto estatal normalmente no requiere una auditoría, pero la cooperativa puede querer incluir la preparación de un informe de auditoría anual sin salvedades en sus estatutos.

b. Limitaciones en el manejo de pérdidas: En muchos casos, los estatutos de la cooperativa establecen que las pérdidas deben aplicarse contra la reserva de capital de la cooperativa y, posteriormente, contra las cuentas de capital de los miembros. Pero los estatutos de algunas cooperativas permiten que la reserva de capital sea negativa, de modo que las cuentas de capital de los miembros no se vean afectadas. La cooperativa tiene que decidir cómo quiere manejar esto.

c. Rescate de capital de los miembros: Esto siempre debe ser a discreción de la junta directiva. No debería haber ningún requisito de la junta para canjear capital jamás, y esto debe establecerse en los estatutos. El rescate obligatorio de capital podría poner a la cooperativa en riesgo financiero u obligarle a mantener archivos que sería oneroso.

d. Reembolso mínimo en efectivo pagado a los usuarios: Según la ley federal, el 20% es el porcentaje mínimo del dividendo en base de compras que debe pagarse en efectivo a los usuarios como reembolso de compras. Aumentar este porcentaje no tiene que formar parte de los estatutos, pero puede ser una política de la junta.

e. De Minimus por el cual se pagan los reembolsos de compras: Esta es la cantidad mínima por la cual la junta directiva emitirá un cheque, o la cantidad mínima de la distribución a un miembro. Frecuentemente, los estatutos establecen un mínimo de \$1, por lo que no se emitirán cheques para la distribución de reembolso de compras por menos de esa cantidad.

f. Obligación preexistente: La ley federal establece que existe una obligación preexistente de que los reembolsos de compras se distribuyan sobre la base de las compras de cada miembro. Esta disposición debe estar en los estatutos de la cooperativa (o en los artículos si no hay estatutos).

g. Pérdida de contacto con miembros: Es casi imposible hacer un seguimiento de cada miembro porque muchos se mudan por empleo u otras razones. La cooperativa no tiene la obligación de mantener una dirección actual para cada miembro. Esa es la responsabilidad del miembro. Muchas direcciones se invalidan cada año. Un estatuto de "sin dirección" le permite a la junta determinar cuándo está convencido de que no se puede encontrar al miembro, en cuyo caso cualquier capital asignado o contribuido que no haya sido designado a pagar anteriormente puede ser redesignado a la reserva de capital de la cooperativa. La reasignación mantiene actualizados los registros de la cooperativa y permite que la junta se enfoque en el capital asignado de los miembros conocidos y para quienes la junta puede desarrollar políticas de rescate. El estatuto de "Sin Dirección" le permite a la junta dirigir su atención a la verdadera "obligación", lo que le permite a la junta hacer planes integrales para el manejo adecuada del capital social. Sin embargo, tengan en cuenta que el capital asignado que se reasigna a la reserva de capital no asignada puede estar sujeto a impuestos. Consulten con su asesor fiscal para determinar el impacto en cuanto a impuestos. También tengan en cuenta que las cooperativas están sujetas a la ley de propiedad no reclamada una vez que la cooperativa emite un cheque. Si no se puede encontrar la persona a la cual pertenece el reembolso de compras, el monto se convierte en propiedad no reclamada y debe entregarse al estado. El estatuto de propiedad no reclamada requiere que se presente un informe anual ante el estado. Se recomienda hacer esto incluso si la cooperativa no tiene nada que informar, ya que establece un punto de partida para el

estatuto de limitaciones en caso de que se realice una reclamación en una fecha posterior.

h. Consentimiento: Este es uno de los requisitos del Subcapítulo T, que surgió a principios de la década de 1960. Históricamente ha habido mucha controversia y confusión sobre si la cooperativa y/o sus miembros deben pagar impuestos. Se ha establecido que ni los miembros ni la cooperativa tienen que pagar impuestos sobre los dividendos en base de compras que las cooperativas propiedad del consumidor distribuyen a sus miembros. Sin embargo, podría haber ingresos transferidos al miembro que están sujetos a impuestos, aunque esto no es nada típico. Las reglas del IRS requieren que el miembro debe dar su consentimiento para declarar sus ingresos al IRS si están sujetos a impuestos. Este consentimiento puede ocurrir de cualquiera de las siguientes maneras:

i. Incluir una disposición de consentimiento en los estatutos: Por lo general, se espera que la cooperativa envíe los estatutos a cada nuevo miembro e incluya una referencia (como en una carta) que indique específicamente la disposición del consentimiento.

ii. Acuerdo de membresía: La cooperativa puede proporcionar acuerdos de membresía a los nuevos miembros que deben firmarse para activar su membresía. Este acuerdo incluye la disposición de consentimiento.

iii. Cheque: En el cheque que se envía al miembro, puede aparecer una pequeña declaración cerca de donde endosa el cheque que dice que está dando su consentimiento para declarar este ingreso si está sujeto a impuestos.

i. Acumulación de reservas de capital no asignadas:

El capital asignado es la parte de la ganancia que se coloca bajo los nombres de los miembros como créditos de capital asignados en sus cuentas de capital, después de que se les haya pagado la parte en efectivo de los reembolsos de compras. El capital no asignado son las ganancias retenidas que se colocan en la reserva de capital para el uso de la cooperativa. Se puede hacer una declaración en los estatutos que permita a la junta directiva determinar qué proporción de las ganancias van a poner en la reserva de capital.

j. Distribuciones de capital social en conversiones o liquidaciones: Aunque es poco frecuente, una cooperativa de alimentos puede convertirse en otra forma de estructura comercial, como una LLC. Cuando se produce esta conversión, o se produce una liquidación, la pregunta es cómo asignar las ganancias después de que se haya pagado la deuda. Se puede incluir una disposición en los estatutos para donar el exceso a una organización sin fines de lucro 501c3 o para asignarlo a los miembros. Recomendamos que se considere una opción 501c3 en el caso de una conversión, pero las ganancias restantes deben ir a los miembros en el caso de una liquidación.

5. Recaudar Capital

a. Intereses de los miembros de la cooperativa: En general, los intereses de los miembros de la cooperativa son valores. En una cooperativa, los miembros han recibido capital social a cambio de haber pagado por las acciones o por dinero que han ganado de la cooperativa que se ha reinvertido en la cooperativa. Sin embargo, en algunas circunstancias, los intereses de membresía en las cooperativas adecuadamente estructurados pueden no ser valores, lo que permite a la cooperativa hacer solicitudes de la membresía sin el impacto del requisito de registración con la agencia federal de valores. El beneficio de que las acciones de una cooperativa no se consideren valores es que la cooperativa no tiene que entrar en el costoso proceso de registro de valores. Es importante tener en cuenta que las acciones preferidas/capital social y, con solo una excepción limitada, los préstamos de miembros, son valores.

b. Registro y exención de valores: Las acciones preferidas/capital social, los préstamos de miembros, y acciones comunes que se consideren valores deben estar registrados o estar exentos de registro según las leyes de valores federales y estatales aplicables. A continuación, se detallan varias de las exenciones federales más utilizadas para las cooperativas de alimentos propiedad del consumidor:

i. Exención federal intraestatal: La exención intraestatal exime, de la regulación federal de valores, las ofertas y ventas de valores que se ofrecen y venden solo a personas en un estado. En general, para calificar para esta exención, la cooperativa debe estar organizada, hacer negocios y hacer ofertas y ventas de sus valores en el mismo estado;

las ofertas y ventas solo pueden hacerse en ese estado y no pueden hacerse a ningún residente de otro estado dentro de los seis meses posteriores a la oferta; y cualquier transferencia de los valores dentro de los nueve meses de la oferta debe hacerse solo a los residentes de ese estado. Los valores deben estar registrados o exentos según las leyes estatales de valores aplicables. Algunos estados, especialmente los grandes estados agrícolas, tienen una exención de registro autoejecutable (lo que significa que no hay que hacer nada para calificar) para valores de cooperativas. Sin embargo, esta exención puede limitarse solo a acciones comunes o a tipos particulares de cooperativas. Deben revisar su estatuto estatal para determinar si su cooperativa califica para esta o cualquier otra exención estatal antes de avanzar con la exención federal intraestatal.

ii. Oferta no pública: Esta exención está disponible cuando la oferta es realmente una oferta privada. En una cooperativa, un tipo de oferta privada es hacer ofertas y ventas solo a miembros actuales que no impliquen ninguna solicitud general al público o publicidad. Cuanto más tiempo hayan sido miembros, más fuerte será el argumento a favor de una oferta no pública. Esta oferta no se puede hacer a miembros potenciales como parte de su incorporación a la cooperativa. Muchos estados tienen exenciones de miembros existentes. Deben revisar los detalles específicos de su oferta con respecto a las leyes federales de valores, así como los estatutos estatales en todos los estados donde tienen miembros, para determinar si esta exención está disponible para ustedes.

iii. Oferta de la Regla 506: Otro tipo de oferta no pública es una oferta privada de la "Regla 506". En general, las ventas se pueden realizar a un número ilimitado de inversionistas acreditados (como se define en las reglas) y hasta 35 inversores no acreditados; no puede haber una solicitud general o publicidad general; los valores no pueden revenderse a menos que estén registrados o estén exentos; y la cooperativa debe cumplir con ciertos requisitos de declaraciones de divulgación. Los valores vendidos de acuerdo con la Regla 506 se consideran valores cubiertos por las leyes federales y están exentos de los requisitos de registro estatales. Es importante tener en cuenta que también

hay requisitos de registro, y posibles exenciones de esos requisitos, para las personas que realmente ofrecen y venden los valores. Por lo general, los directores y oficiales de una cooperativa están exentos de esos requisitos. Sin embargo, las circunstancias específicas y la ley aplicable deben examinarse antes de que alguien haga ofertas o ventas.

c. Puntos importantes en cuanto a la divulgación al

emitir valores: Deben revelar todas las condiciones relevantes del capital o la deuda con respecto a la cooperativa y los riesgos comerciales que implican a los posibles compradores de los valores, independientemente de si los valores están exentos del registro federal o estatal. Todas las divulgaciones relacionadas con la oferta o venta de un valor están sujetas a las disposiciones anti-fraude de las leyes de valores, lo que significa que la divulgación no puede contener ninguna declaración falsa o engañosa, u omitir cualquier declaración que haga que la información sea falsa o engañosa. Los documentos de oferta para una inversión incluyen:

i. Declaración de información confidencial: Es como un prospecto, y aborda todos las condiciones y riesgos materiales de los valores, la cooperativa y los términos de la oferta.

ii. Acuerdo de suscripción: Es un acuerdo para comprar una cierta cantidad de capital o prestar una cierta cantidad de dinero a través de un préstamo de miembro.

iii. Certificado de Endeudamiento o Certificado de Interés de Membresía: Este es el documento oficial emitido por la cooperativa que detalla el préstamo del miembro o la compra de capital. El proceso es que una vez que un miembro haya revisado la declaración de información confidencial y decida seguir adelante con la inversión, firma el acuerdo de suscripción, que luego se presenta ante la junta directiva de la cooperativa para su aprobación. Tras la aprobación, la cooperativa emite un certificado de endeudamiento (para un préstamo) o certificados de acciones/acciones preferidas (para una compra de acciones).

d. Capital adicional: En muchos casos los fundadores de nuevas cooperativas no se dan cuenta de la cantidad de financiamiento que van a necesitar para iniciar y operar una cooperativa de alimentos. Debido a su limitación en cuanto

a la transferencia y su canje al valor nominal, el capital común se usa simplemente para comprar membresía y no produce una cantidad significativa de capital. Por lo tanto, la cooperativa puede necesitar préstamos de los miembros, un préstamo bancario, o capital preferente para obtener el financiamiento adecuado.

e. Programas de préstamos de los miembros: Un programa de préstamos de miembros es un vehículo para obtener financiamiento además de un préstamo bancario. Una cooperativa puede obtener un préstamo bancario (avalado) y luego obtener cualquier financiamiento adicional que necesite a través de un programa de préstamos de miembros (sin aval.) Este paquete de financiamiento también podría incluir un programa de capital preferencial. Sin embargo, los miembros frecuentemente son más dispuestos a otorgar préstamos cuando habrá obligaciones fijas de pagar intereses y pagar principal, y una inversión relativamente más "segura." En el caso de una liquidación, los préstamos avalados se pagan primero, seguidos de los préstamos no avalados, luego el capital preferencial, y finalmente el capital común. Como se señaló anteriormente, los programas de préstamos de miembros, excepto en circunstancias muy limitadas, son ofertas de valores y deben cumplir con los requisitos de registro o exención de las leyes de valores federales y estatales aplicables.

6. Dividendos en base de las Compras

a. Avisos escritos de asignación calificados: Cada año, estos avisos deben enviarse a los miembros individuales, notificándoles de sus reembolsos de compras y/o asignación de créditos de capital, si los hay. La carta al miembro debe tener un contenido particular (ver Apéndice 5). La cooperativa debe hacer esto para calificar para una deducción de impuestos sobre esta asignación, y debe hacerse al momento de la asignación. Si estas cartas no se proporcionan a los miembros, el IRS y las agencias estatales pueden considerar estos fondos como ganancias retenidas sujetas a impuestos.

b Acumulación de reservas de capital: Es importante para la cooperativa retener ganancias y acumular una reserva de capital. Si hay un año con pérdida, esto permite que la pérdida se deduzca de la reserva. Entonces no tiene que dividirse en montos individuales y asignarse a la cuenta

de capital de cada miembro como se requeriría si no hubiera una reserva de capital o si hubiera una reserva de capital inadecuada.

c. 1099-PATR: Como se mencionó anteriormente, la declaración del formulario 3491 del IRS después de tres años de operación exime a la cooperativa de presentar los formularios 1099-PATR para cada uno de sus miembros cuando se realizan reembolsos de compras. Normalmente se debe presentar un 1099-PATR cuando un reembolso individual asciende a \$10 o más. Sin embargo, el formulario 3491 libera a las cooperativas de consumidores de esta obligación si se dedican principalmente a la venta de bienes y servicios al por menor que generalmente son para el uso personal o familiar de los miembros. Las cooperativas de alimentos naturales califican bajo esta definición.

FYI: Para tu Información: Reimprimir estatutos de muestra de una cooperativa aquí sería bastante largo. Para leer una muestra de los estatutos, consulta el ["Appendix 3: Bylaws Template"](#) in the *Legal Primer for Formation of Consumer-Owned Food Cooperatives*.

Este capítulo ha sido reimpreso del *Legal Primer For Formation of Consumer-Owned Food Cooperatives*, By Joel Dahlgren, Black Dog Co-op Law, con contribuciones de Thane Joyal, Bill Gessner, Marilyn Scholl and Stuart Reid.

Apéndice B

Lista de Tareas para el Inicio de Operaciones para un Gerente General

- Contact NCG about membership
- Ponerse en contacto con NCG acerca de la membresía
- Registrarse para Co+op Deals (si su cooperativa es miembro de NCG) o programas de promoción de UNFI
 - Finalizar el financiamiento
 - Préstamos de miembros
 - Préstamos bancarios
- Otros compromisos
- Redactar plan de negocio
- Presupuesto operativo: revisión y actualización de formato financiero pro forma para el año 1
- Presupuesto de inicio: monitorear y actualizar el presupuesto de fuentes y usos
- Crear organigrama
- Redactar descripciones de trabajo
 - Escribir el manual del personal
 - Planificar orientación y capacitación del gerente general y del personal
 - Orientación general
 - Seguridad
 - Sistemas de la Tienda
 - Políticas de personal
 - Procedimientos de emergencia
- Servicio al cliente
- Alimentos naturales 101
- Cooperativas 101
- Puntos de referencia financieros (para gerentes)
- Análisis del mercado laboral local
- Compensación/Prestaciones
 - Crear escala salarial
 - Seleccionar prestaciones y encontrar proveedores:
 - Médico
 - ¿Dental?
 - Días pagados por enfermedad
 - Días feriados
 - Días de Vacaciones pagados
 - Bonos
 - Plan de reparto de utilidades
- Planes promocionales
 - Sitio web y Facebook
 - Inserciones de cobertura total en el área del mercado
 - Radio local
 - Periódicos universitarios
- Sistema POS
 - Coordinar configuración
 - Introducir precios e información de productos
 - Configurar sistema de membresía
 - Programar capacitación de gerentes y cajeros
 - Programar capacitación de gerentes de departamento

- Contratar soporte de IT
(como empleado o contratista independiente)
- Infraestructura de red de computadoras
- Acceso a Internet
- Sistema telefónico
- Revisar y actualizar planos de planta
- Supervisar el encargo de obras
y monitorear renovaciones
- Equipo y accesorios
- Muebles y equipo de oficina
- Señalización exterior
- Materiales para gráficas de estantería y tienda
- Preparación para vendedores
 - Configurar cuentas
 - Programar pedidos para la apertura
- Mercancía general: Encontrar fuentes de artesanía local
- Proveedores de servicios
 - Servicio de ropa blanca
 - Servicio de limpieza/pisos
 - Basura
 - Procesamiento de tarjetas de crédito
 - Inventario
 - Seguridad
 - Servicio de música y pager
- Plan de merchandising
 - Contrato con consultor para asistencia con
merchandising y esquemas de conjunto de estanterías
 - Estrategia de precios
- Adquirir obras de arte para la decoración de la tienda

Notas:

Esta lista no está en orden cronológico. Algunas tareas preceden claramente a otras, pero en su mayor parte, todas estas son parte de la preparación operativa que debe hacerse antes de contratar personal y abrir la tienda.

Muchas tareas se realizarán con el apoyo de otras personas, ya sean expertos en la comunidad, consultores profesionales u otro personal que ya haya sido contratado. Sin embargo, el gerente general debe participar activamente en la planificación y ejecución de todo lo que se incluye en esta lista, dado que será responsable de los resultados y la implementación a largo plazo.

Apéndice C

Descripción de Puesto de Gerente General

Gerente General (versión corta)

Publicado: 15 junio, 2014

Organización: The Sugar Beet Co-op

Ubicación de la Organización: Oak Park, IL

Fecha límite para entregar solicitud: 15/07/2014

The Sugar Beet Cooperative está aceptando solicitudes para un Gerente General. Somos una cooperativa minorista de alimentos naturales emergente propiedad de los miembros con más de 500 miembros ubicados en Oak Park, IL. Se anticipa que nuestra tienda de 6300 pies cuadrados abra en febrero de 2015 y alcance ventas de más de \$4 millones en alimentos y productos asociados en nuestro primer año. Nuestros valores se basan en principios democráticos y sostenibles. Tenemos un fuerte compromiso de apoyar a los productores locales, con una amplia gama de productos orgánicos y ecológicos, y valoramos el deseo de nuestros miembros de una conexión más profunda con los productores y agricultores locales. Nuestra comunidad apoya y está entusiasmada con The Sugar Beet Co-op y lo que representa.

Responsabilidades:

- Llevar a cabo la visión, misión, metas, y objetivos de The Sugar Beet Co-op.
- Informar y planificar con la Junta Directiva el estado financiero y operativo de la tienda.
- Ejecución fluida de todas las operaciones diarias de la tienda.
- Mantener nuestra atmósfera de una tienda amigable orientada a la comunidad, con servicio rápido al cliente y buenas relaciones con los miembros, y una apariencia de tienda bien mantenida.

- Colaborar con los jefes de departamento para estrategias efectivas de marketing y comercialización que incluyan demostraciones y degustaciones educativas.
- Gestión financiera, incluso la interpretación, planificación e implementación de informes financieros, maximizar la eficiencia operativa y asegurar un flujo de caja y capital adecuados para las operaciones presentes y futuras.
- Programar y asistir a reuniones regulares de personal y gerentes para revisar y planificar los sistemas de tiendas y departamentos, finanzas, comunicaciones, eventos, y miembros- trabajadores.
- Contratar, supervisar, desarrollar, evaluar y determinar la compensación para el personal con un enfoque en el refuerzo positivo y el empoderamiento.
- Supervisión de mantenimiento y reparaciones.
- Un interés genuino en crear un excelente ambiente de trabajo.

Las personas consideradas estarán altamente motivadas y mostrarán experiencia en las siguientes cualificaciones:

Cualificaciones mínimas:

- Experiencia en administración de tiendas de alimentos.
- Experiencia en supervisión: contratación, capacitación, evaluación y entrenamiento, establecimiento de compensación, terminación de empleo, supervisión de gerentes, y otras funciones similares.
- Experiencia financiera: preparación de presupuestos operativos, de capital y efectivo; interpretación y análisis de estados financieros y ratios de contabilidad, etc.

- Capacidad demostrada para construir y motivar un equipo cohesivo y fomentar la alineación de las partes interesadas en torno a una visión particular.
- Presentación clara de la información en forma escrita y oral.
- Valores personales y profesionales que se alinean con los principios cooperativos.

Cualificaciones deseadas

- Experiencia de responsabilidad y rendición de cuentas para una empresa con un volumen de ventas de un mínimo anual de \$4 millones
- Capacidad demostrada para crear e implementar estrategias de desarrollo y crecimiento en un mercado competitivo.
- Experiencia trabajando con juntas directivas y familiaridad con “policy governance” (principios y prácticas de gobernanza de juntas directivas.)

- Experiencia en la industria de alimentos naturales y conocimiento de las tendencias actuales.
- Experiencia y familiaridad con el modelo de negocio cooperativo.
- Familiaridad con “Open Book Management (Gestión de Libros Abiertos.)”
- Capacidad para representar eficazmente a Sugar Beet Co-op y construir relaciones con grupos de partes interesadas (por ejemplo, miembros, personal, la comunidad cooperativa nacional, la comunidad empresarial de Oak Park.)
- Para entregar una solicitud o hacer una consulta acerca del puesto de Gerente General, envíe una carta de presentación y un currículum con tres referencias profesionales a gmsearch@sugarbeetcoop.com.

To apply for or inquire about the General Manager position, please send a cover letter and résumé with three professional references to gmsearch@sugarbeetcoop.com.

Gerente General (versión larga)

Publicado: 15 junio, 2014

Organización: The Sugar Beet Co-op

Ubicación de la Organización: Oak Park, IL

Fecha límite para entregar solicitud: 15/07/2014

The Sugar Beet Co-op, una cooperativa emergente que se espera que abra en febrero de 2015, ubicada en el hermoso pueblo de Oak Park, IL (a solo 10 millas al oeste del centro de Chicago) está buscando un Gerente General. El Gerente General, quien reporta a la Junta Directiva, es responsable de las operaciones generales de una tienda al por menor de 6,300 pies cuadrados con \$4 millones en ventas anuales en su primer año y un estimado de 20 empleados. El Gerente General lidera al personal para brindar un servicio al cliente excepcional y mantener un negocio económicamente próspero en un mercado competitivo para el beneficio de nuestros 500 (¡y en crecimiento!) hogares miembros y la comunidad alrededor de la tienda. En términos más generales, el Gerente General es responsable de trabajar hacia nuestra misión mientras dirige la dirección de la Cooperativa conjunto con nuestra Junta Directiva, empleados y miembros.

Cualificaciones mínimas:

- Experiencia en administración de tiendas de alimentos al por menor.
- Experiencia en supervisión: contratación, capacitación, evaluación y entrenamiento, establecimiento de compensación, terminación de empleo, supervisión de gerentes, y otras funciones similares.
- Experiencia financiera: preparación de presupuestos operativos, de capital y efectivo; interpretación y análisis de estados financieros y ratios de contabilidad, etc.
- Capacidad demostrada para crear y motivar un equipo cohesivo y fomentar la alineación de los interesados en torno a una visión particular
- Presentación clara de la información en forma escrita y oral.
- Valores personales y profesionales que se alinean con los principios cooperativos.

Desired Qualifications:

- Experiencia en administración de tiendas de alimentos al por menor.
- Experiencia en supervisión: contratación, capacitación, evaluación y entrenamiento, establecimiento de compensación, terminación de empleo, supervisión de gerentes, y otras funciones similares.
- Experiencia financiera: preparación de presupuestos operativos, de capital y efectivo; interpretación y análisis de estados financieros y ratios de contabilidad, etc.
- Capacidad demostrada para crear y motivar un equipo cohesivo y fomentar la alineación de los interesados en torno a una visión particular
- Presentación clara de la información en forma escrita y oral.

Valores personales y profesionales que se alinean con los principios cooperativos.

Acerca de The Sugar Beet Co-op

The Sugar Beet Co-op se fundó a principios de 2012. En marzo de 2013, la cooperativa comenzó a vender acciones a los miembros y en marzo de 2014, firmó un contrato de arrendamiento de 10 años para un hermoso espacio geotérmico certificado por LEED de 6300 pies cuadrados en el corazón de Oak Park, IL. Con una Junta de Directores activa y motivada, The Sugar Beet Co-op está progresando rápidamente hacia su fecha de apertura prevista de febrero de 2015. Con ventas anuales proyectadas de \$4 millones en el primer año fiscal, la cooperativa espera emplear a cerca de 20 empleados. Situado justo al oeste de Chicago, en el hermoso y diverso pueblo de Oak Park, The Sugar Beet Co-op es una de las muchas cooperativas de alimentos emergentes en la región de Chicago. Se encuentra más información en el sitio web de The Sugar Beet Co-op. www.sugarbeetcoop.com.

Acerca de Oak Park, IL

Oak Park, ubicado a solo 10 millas al oeste del centro de Chicago, cuenta con excelentes escuelas, arquitectura de clase mundial, tiendas, restaurantes y una extensa red de transporte público. Pero Oak Park es más que un lugar, también es una forma de vida.

Oak Park fue nombrada una de las 20 mejores ciudades y vecindarios de Chicago y los suburbios por la revista Chicago. Oak Park fue votado como el Tercer Mejor Vecindario en los Estados Unidos, por la American Planning Association. Oak Park es un pueblo altamente educado de 50,000 habitantes con un distrito comercial vibrante, fácil acceso al transporte público a través de tres líneas de tren y es una comunidad diversa comprometida con la sostenibilidad y los ideales progresistas. El pueblo está ubicado al oeste de Chicago y se encuentra a 20 minutos en coche del centro y del lago Michigan. Oak Park es reconocido por sus vecindarios arbolados, planificación urbana inteligente, calles adaptadas para bicicletas y el popular mercado de agricultores.

Para entregar una solicitud o hacer una consulta acerca del puesto de Gerente General, envíe una carta de presentación y un currículum con tres referencias profesionales a gmsearch@sugarbeetcoop.com.

Apéndice D

Formato de Artículos de Incorporación

ARTICULOS DE INCORPORACION DE

[Nombre de la Cooperativa] una Cooperativa Organizada bajo

[Estado de Incorporación] Estatutos, Capítulo

ARTICULO I.

NOMBRE

El nombre de esta asociación será

ARTICULO II.

OBJETIVO

La corporación es propiedad de sus miembros y se manejará en forma cooperativa. Los objetivos por los cuales se organiza la corporación son para operar un negocio cooperativo de alimentos para que los miembros puedan comprar sus comestibles y otros artículos personales y domésticos; y por cualquier otro objetivo que sea legal bajo los estatutos corporativos de [estado de incorporación].

ARTICULO III.

LUGAR PRINCIPAL DE NEGOCIOS Y DIRECCION

El lugar principal de negocios y domicilio legal de esta asociación estará en _____

ARTICULO IV.

PERIODO DE DURACION

El periodo de duración de esta asociación será perpetuo.

ARTICULO V.

MEMBRESIA

Sección 5.01. Base de membresía. Esta asociación está organizada sin acciones comunes por membresía.

Sección 5.02. Transferencia. Una membresía es transferible solo con el consentimiento y aprobación de la junta.

ARTICULO VI.

Acciones De Capital

[NOTESE: Esta sección se presenta como un Artículo V opcional para aquellas cooperativas que desean formarse en base de acciones.]

Sección 5.01 Base de Acciones. El número total de acciones que la corporación tiene autoridad para emitir será _____ (____, 000) acciones de capital, que tendrán un valor nominal de \$ ____ por acción, y que consistirá en _____ (____, 000) acciones comunes y _____ (____, 000) acciones no designadas. La Junta Directiva, sin la aprobación del miembro o accionista, se le otorga la autoridad expresa, por resolución, para establecer de las acciones no designadas una o más clases o series de acciones, para designar cada clase o serie, y para fijar y establecer las designaciones, poderes, preferencias y derechos de gobernanza y veto, incluso los derechos de voto de los miembros o accionistas y los derechos para nombrar o elegir directores para la Junta, calificaciones, limitaciones o restricciones de cada clase adicional de acciones (y la obligación correspondiente de fijar y establecer estas designaciones, poderes, preferencias, gobernanza y otros derechos, calificaciones, limitaciones y restricciones siempre que se establezca una clase adicional.)

El poder de la Junta se extiende e incluye la autoridad expresa para crear clases y series, sin la aprobación del miembro o accionista, que tienen términos que otorgan a la clase y/o serie adicional (y los titulares de las mismas) derechos, poderes, preferencias y privilegios mayores que los derechos, poderes, preferencias y privilegios asociados con cualquier clase o serie previamente establecida y designada, incluida, entre otras, la creación de designaciones de clase y serie de usuario y no usuario. Los derechos, poderes, preferencias y privilegios son los mismos para todas las series dentro de una clase, excepto que se indique expresamente lo contrario en la designación de clase aprobada por la Junta, o la suscripción u otro acuerdo con respecto a las series aprobadas por la Junta. En ningún caso se puede reducir el interés de los usuarios en los derechos de gobernanza por debajo del 80% de los derechos de gobernanza de todos los miembros usuarios y no usuarios.

Sección 5.02 Derecho al voto. Salvo que la ley exija lo contrario o de conformidad con la Sección 5.1 del presente, los titulares de las acciones ordinarias tendrán los únicos derechos de voto de la corporación.

Sección 5.03 Poder de voto. Los miembros tomarán medidas por el voto afirmativo de los titulares de una mayoría del poder de voto de las acciones representadas y votarán en una reunión debidamente realizada, excepto cuando el voto afirmativo de la mayoría del poder de voto de todas las acciones con derecho a voto sea requerido por estatuto, y excepto cuando los titulares de una clase o serie tienen derecho por estatuto a votar como clase o serie, independientemente de que dichos titulares tengan o no derecho a voto.

Sección 5.04 Acciones. Los miembros de esta corporación no tendrán derechos preferentes para suscribirse o adquirir acciones nuevas o adicionales de esta corporación de cualquier clase, sea ya autorizadas o autorizadas a partir de ahora, o cualquier opción o garantía para comprar, suscribirse o adquirir tales acciones nuevas o adicionales de cualquier clase, o cualquier acción, bono, pagarés, obligaciones u otros valores convertibles o que tengan opciones para comprar, suscribirse o adquirir de cualquier otra forma tales acciones nuevas o adicionales de cualquier clase.

ARTICULO VI.

MARGENES NETOS DE USUARIOS

Los ingresos netos que excedan los dividendos y adiciones a la reserva se distribuirán sobre la base de compras de cada miembro.

ARTICULO VII.

VOTACION

Cada miembro tendrá un voto en los asuntos de la cooperativa.

ARTICULO VIII.

DIVIDENDOS

Los dividendos sobre cualquier interés en la asociación no excederán el ocho por ciento anual.

ARTICULO IX.

DIRECTORES

La Cooperativa se gobernará por una Junta Directiva con un mínimo de cinco (5) directores

<u>Nombre</u>	<u>Dirección</u>	<u>Primer periodo termina</u>
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

ARTICULO X.

RESPONSABILIDAD LEGAL

Ningún director o funcionario de esta cooperativa será personalmente responsable legalmente ante la cooperativa o sus miembros por daños monetarios por incumplimiento del deber fiduciario como director, excepto por responsabilidad legal:

(a) por incumplimiento del deber de lealtad del director con esta cooperativa o sus miembros; (b) por actos u omisiones que no sean de buena fe o que involucren mala conducta intencional o una violación de la ley; (c) para una transacción de la cual el director obtuvo un beneficio personal inapropiado; o (d) por un acto u omisión que haya ocurrido antes de la fecha en que las disposiciones de este Artículo X entraron en vigencia.

Es la intención de los miembros de esta cooperativa eliminar o limitar la responsabilidad legal personal de los directores y funcionarios de esta asociación en la mayor medida permitida por la ley del Estado de [Estado de Incorporación]. Si se aprueban enmiendas a los Estatutos del [Estado de Incorporación] después de que este Artículo X entre en vigencia que autoricen a las asociaciones cooperativas a actuar para eliminar o limitar aún más la responsabilidad legal personal de los directores, entonces se eliminará la responsabilidad legal de los directores y funcionarios de esta cooperativa en la mayor medida permitida por los Estatutos del Estado de [Estado de Incorporación], según enmendado. Cualquier revocación o modificación de este Artículo X por parte de los miembros de esta cooperativa no afectará negativamente ningún derecho o protección disponible para un director o funcionario de esta asociación que exista en el momento de dicha modificación o derogación.

ARTICULO XI.

INCORPORADORES (MINIMO UNA PERSONA, NO HAY MAXIMO)

Fecha _____

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

Nombre _____

Firma _____

Glosario

acciones o acciones de membresía (shares o membership shares): unidades de inversión vendidas a miembros de la cooperativa. Las acciones son como acciones en un negocio tradicional, pero debido a reglas especiales, las acciones de membresía no están sujetas a las mismas regulaciones que rigen las acciones de corporaciones. Por esa razón, la mayoría de las cooperativas prefieren usar el término “share” en referencia a las inversiones de sus miembros.

ahorro neto (net savings): ingresos totales (ventas) menos gastos totales; también se llama beneficio (profit) y/o ingreso neto (net income.)

artículos de incorporación: los documentos legales fundacionales de una corporación. Cuando sus artículos de incorporación son aprobados por la agencia estatal correspondiente, una corporación comienza su propia existencia distinta, sujeta a las leyes y regulaciones que afectan ese tipo de corporación. Los artículos de incorporación deben establecer el nombre de la cooperativa, la duración y dirección de la cooperativa, el propósito de la cooperativa, cómo funciona la membresía, qué capital se requiere de los miembros y qué sucede con los activos de la cooperativa en el momento de la disolución.

capital: dinero utilizado en un negocio, ya sea suministrado por propietarios o prestado. El capital generalmente se refiere al dinero aportado a un negocio por los propietarios o accionistas. En contabilidad, el capital se refiere a los activos restantes de un negocio después de que se hayan deducido todas las deudas y montos adeudados a otros. El capital social (“equity”) de los miembros también es capital. Consulte “capital social” en este glosario para obtener más información.

capital común o patrimonio (common equity): los fondos necesarios para obtener la membresía en la cooperativa. Estas se denominan acciones comunes si la cooperativa se forma sobre una base de acciones, y no sobre una base de membresía. Este patrimonio no es un valor ya que no es transferible, se puede canjear solo a discreción de la junta, y se puede canjear solo a su valor nominal.

capital preferida (preferred equity): fondos obtenidos de una campaña de capital donde se vende capital adicional a los miembros más allá de lo requerido para la membresía. Estas se denominan acciones preferidas si la cooperativa se forma sobre una base de acciones, no una base de membresía. Estos son valores ya que generan dividendos.

capital social (equity): participación en la propiedad de un negocio. El capital social está compuesto por inversiones de los propietarios (miembros) y el beneficio acumulado del negocio (capital). Se calcula más fácilmente restando todos los pasivos (montos adeudados) de todos los activos (montos y propiedad).

comité directivo (steering committee): un comité responsable de guiar el trabajo, como investigar y planificar una nueva cooperativa. Un comité directivo generalmente es elegido o seleccionado por aquellos interesados en investigar la viabilidad de una nueva cooperativa.

corporación: una entidad legal creada bajo las leyes estatales. Una vez establecida, una corporación tiene sus propios poderes, derechos y responsabilidades legales distintos de los de sus propietarios o gerentes.

dividendos: montos pagados a los dueños de un negocio en base de sus inversiones. Típicamente, los dividendos representan una parte de las ganancias pagadas a los accionistas en proporción con las acciones de una corporación. Las cooperativas pagan dividendos según la cantidad de compras de cada propietario. Consulte "reembolso en base de compras" en este glosario para obtener más información. Las cooperativas también pueden pagar dividendos sobre acciones preferidas como un medio para animar la inversión de los miembros.

dividendos en base de las compras (patronage dividends): el dividendo que corresponde a un miembro que incluye tanto su reembolso de compras para el año como los créditos de capital asignados que se agregaron a su cuenta de capital.

estatutos de la cooperativa (Bylaws): Las reglas que describen específicamente cómo una cooperativa conducirá sus asuntos. Mientras los estatutos de la cooperativa deben ser más específicos que los artículos de incorporación, es aconsejable evitar ser demasiado específicos. Los estatutos deben especificar los procedimientos que se utilizarán para aprobar a los miembros, distribuir los ingresos netos, devolver a los miembros el capital que les corresponde, y la votación, así como el número y las responsabilidades de los directores y otros asuntos.

ganancias retenidas: ganancias que no se pagan a los miembros como reembolsos de compras, y se retienen en la cooperativa como capital asignado o en la reserva de capital.

incorporarse: establecer un negocio como una entidad legal. La incorporación generalmente implica la presentación de artículos de incorporación y estatutos con el estado para cumplir con un estatuto corporativo.

junta directiva: el cuerpo elegido responsable de las acciones de una corporación.

leyes de valores: leyes que rigen cómo las empresas pueden recibir la inversión de los propietarios potenciales.

miembro: accionista y propietario de la cooperativa.

patrimonio asignado (allocated equity): las ganancias que se han asignado como créditos de capital a las cuentas de capital individuales de los miembros y que no están sujetas a impuestos ni para la cooperativa ni para el miembro.

préstamos de miembros: valores que se pueden ofrecer a los miembros en una oferta no pública, que son préstamos a la cooperativa. Son valores dado que generan intereses y pueden tener requisitos de tiempo para su amortización.

propietario: accionista y propietario de la cooperativa, también conocido como miembro.

reembolso en base de compras (patronage refund): la parte del dividendo en base de las compras (que debe ser al menos del 20% del dividendo) que se paga a un miembro al final del año en que se obtuvieron las ganancias. Este reembolso no está sujeto a impuestos para el individuo.

reserva de capital: ganancias no asignadas que se retienen en la reserva de capital de la cooperativa y están sujetas a impuestos.

usuario o cliente: una persona que compra productos en la cooperativa, sea miembro o no.

valores: los valores son transferibles, pagan dividendos o intereses y pueden aumentar o disminuir su valor. Dentro de una cooperativa, el capital común no es un valor, pero el capital preferido y los préstamos de miembros sí lo son. Sin embargo, ambos últimos pueden estar exentos de ser registrados como valores bajo circunstancias específicas

Organizaciones a Contactar

CDS Consulting Co-op

www.cdsconsulting.coop

CDS Consulting Co-op es una red de profesionales de consultoría independientes. Los consultores se especializan en ayudar a las cooperativas de alimentos a lograr el crecimiento, aumentar la rentabilidad, mejorar el liderazgo de la junta, fortalecer la administración y servir más ampliamente a los miembros y sus comunidades.

CooperationWorks!

www.cooperationworks.coop

Una red de desarrollo cooperativo intersectorial. Haga clic en "miembros" en el sitio web para obtener una lista de agencias regionales de desarrollo cooperativo.

Cooperative Grocers Network

www.cgn.coop

CGN es una asociación sin fines de lucro de cooperativas de alimentos de América del Norte. Su sitio web ofrece información general, recursos y enlaces para cooperativas de alimentos, así como una biblioteca de materiales accesibles solo para miembros de CGN. CGN también opera un listserv abierto a cualquier persona interesada en cooperativas de alimentos.

Cooperative Grocer magazine

www.grocer.coop/articles

Cooperative Grocer se publica cada dos meses. Los lectores encontrarán artículos sobre cooperativas en operación, proyectos de reubicación y expansión, y otros temas de interés para las cooperativas de alimentos. El sitio web ofrece un índice de números y artículos anteriores, muchos de los cuales están disponibles en línea.

Food Co-op Initiative

www.foodcoopinitiative.coop

info@fci.coop

Food Co-op Initiative es una fundación sin fines de lucro creada para proporcionar recursos y apoyo a las comunidades que desean iniciar cooperativas de alimentos.

International Cooperative Alliance

www.ica.coop

International Cooperative Alliance reúne a cooperativas de más de 100 países. El sitio web proporciona información general sobre cooperativas en todo el mundo.

National Cooperative Business Association

www.ncba.coop

NCBA es la asociación nacional más importante que representa cooperativas de todo tipo y en todas las industrias en los Estados Unidos.

National Co+op Grocers

www.ncg.coop

NCG ofrece servicios comerciales a cooperativas en todo Estados Unidos. Ayuda a las cooperativas de alimentos a optimizar los recursos operativos y de marketing, fortalecer el poder adquisitivo y ofrecer más valor a los propietarios y clientes de las cooperativas.

National Co+op Grocers Development Co+operative

www.ncg.coop/ncg-development-cooperative

NCG Development Co+operative se enfoca en la mejora y expansión de negocios, y en el desarrollo de nuevas tiendas.

Lectura Adicional

Además de los recursos en línea, los siguientes libros proporcionan información sobre los fundamentos filosóficos de la cooperación, la historia, y la inspiración para comenzar una nueva empresa cooperativa.

Building a Better World: 100 Stories of Cooperation

redactado por Kate Askew, International Cooperative Alliance, 2012.

Building Powerful Community Organizations

por Michael Jacoby Brown, Long Haul Press, 2007.

Consumer Cooperation, The Heritage and the Dream

por Emil Sekerak and Art Danforth, Consumers Cooperative Publishing Association, Santa Clara, CA, 1980.

Cooperation Works! How people are using cooperative action to rebuild communities and revitalize the economy

por EG Nadeau and David Thompson, Lone Oak Press, 1996.

The Cooperative Solution: How the United States can tame recessions, reduce inequality, and protect the environment

por EG Nadeau, The Association of Cooperative Communicators, 2012.

Green Retail Design

por Martin Pegler, ST Media Group International, 2010.

Owning Our Future: The Emerging Ownership Revolution Journeys to a Generative Economy

por Marjorie Kelly, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2012.

Weavers of Dreams

por David Thompson, Center for Cooperatives University of California Davis, 2012.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a las siguientes personas por su apoyo y asistencia en todas las fases de esta actualización.

Suzi Carter, Food Co-op Initiative
Mary Christensen, Fairbanks Food Co-op
Steve Cooke, Friendly City Food Co-op
Patricia Cumbie, CDS Consulting Co-op
Michael Faber, Monadnock Food Co-op
Bill Gessner, CDS Consulting Co-op
Rochelle Prunty, River Valley Market Co-op
Stuart Reid, Food Co-op Initiative
Marilyn Scholl, CDS Consulting Co-op
Rosie Weaver, Food Co-op Initiative

También quisiéramos agradecer a todas las cooperativas de alimentos existentes y nuevas que han contribuido generosamente a este proyecto a lo largo de los años.



**FOOD CO-OP
INITIATIVE**

New co-ops start here.

Nuestra Misión

FCI tiene como objetivo aumentar el número, el éxito y la sostenibilidad de las nuevas cooperativas de alimentos que brindan acceso a alimentos saludables en diversas comunidades de este país. Proporciona información, capacitación y asistencia técnica, así como capital inicial, y se dedica a la investigación para abrir, mantener y mejorar el camino de desarrollo de nuevas cooperativas de alimentos.

www.fci.coop
info@fci.coop
844-324-2667