

**PASOS
PARA INICIAR
UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES**

Gary B. Hansen
E. Kim Coontz
Audrey Malan

Center for Cooperatives • University of California
Northwest Cooperative Foundation

**PASOS
PARA INICIAR
UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES**

Gary B. Hansen
E. Kim Coontz
Audrey Malan

Un folleto informativo proporcionado por
Northwest Cooperative Federation y el
Center for Cooperatives, Universidad de California
1997

ISBN: 1-885641-18-4

Copyright© The Regents of the University of California, 1997

Editado por Mary Rodgers

Diseño de la tapa por Marianne Post

Center for Cooperatives
Universidad de California
Davis, CA 95616

La Universidad de California no manifiesta discriminación en ninguna de sus políticas, procedimientos o prácticas. La Universidad de California es un empleador adherido a normas de igualdad en el empleo y contratación para apoyar las minorías.

ÍNDICE DE MATERIAS

I. INTRODUCCIÓN

¿Qué es una cooperativa?

Principios de una cooperativa

Fases del desarrollo de una cooperativa

Diferenciación de una cooperativa de trabajadores

Beneficios potenciales de una cooperativa de trabajadores

Elementos necesarios para la puesta en marcha de una cooperativa de trabajadores

EJEMPLO: *The Cheese Board Collective*

II. PROCEDIMIENTOS PARA INICIAR UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES

1. Obtener información, aclarar las necesidades y reunir un grupo organizador

EJEMPLO: *Selección de una idea comercial*

2. Celebrar una reunión con los socios potenciales para discutir las necesidades y visión del futuro. Coordinar la organización y la investigación comercial

EJEMPLO: *Pautas para las reuniones eficaces*

3. Realizar un estudio de factibilidad económica y presentar los hallazgos. Obtener el compromiso para seguir adelante

EJEMPLO: Elementos claves de un estudio de factibilidad

EJEMPLO: *Burley Design Cooperative*

4. Preparar y revisar el plan comercial

EJEMPLO: Elementos esenciales de la planificación comercial

5. Redactar los documentos jurídicos y confirmar los socios y compromisos financieros

EJEMPLO: *Citybikes Worker Co-op*

6. Celebrar la primera reunión, para fundar la organización; definir y aceptar los papeles

EJEMPLO: Responsabilidades básicas de la Junta de Directores de una cooperativa de trabajadores

7. Poner en marcha la administración de la cooperativa. Preparar la puesta en marcha comercial.

EJEMPLO: Modelo de la descripción de funciones del gerente general

8. Comenzar con las operaciones

EJEMPLO: Port Townsend Shipwrights

III. CLAVES DEL ÉXITO

IV. CONCLUSIÓN

Recursos adicionales

Glosario bilingüe de términos utilizados

Bibliografía y comentarios

RECONOCIMIENTOS

Aunque los autores se hacen plenamente responsables de todo error en esta publicación, quisiéramos reconocer a las muchas personas que nos ayudaron con este proyecto. Steve Sutchter de la Cheese Board Collective, Susan Eicher y Bruce Creps de Burley Design Cooperative, Tim Calvert de Citybikes Worker Cooperative, y Mike Stone de Port Townsend Shipwrights: todos compartieron información sobre sus cooperativas que fue fundamental para preparar los ejemplos basados en dichas cooperativas. Charles Glass, EA, Seattle, Washington, Van Baldwin, JD y CPA, Berkeley, California, Tim Huet, JD, Center for Democratic Solutions, Frank Adams de la Industrial Cooperative Association, Susan Eicher de Burley Design Cooperative, Tim Calvert de Citybikes, Karen Zimbelman de KZ Consulting, Deb Gray y Karen Spatz del Center for Cooperatives: todos proporcionaron comentarios valiosos a los borradores de este folleto. Los esmerados comentarios, sugerencias y paciencia de cada persona que contribuyó al texto son realmente una demostración de la cooperación. La ayuda de la editora Mary Rodgers fue sumamente valiosa en este proceso.

Capítulo Uno

INTRODUCCIÓN

Pasos para iniciar una cooperativa de trabajadores se ha redactado para las personas que deseen formar una cooperativa para trabajadores: una empresa que pertenezca y esté controlada por las personas que trabajen en ella. Explica las características especiales de las cooperativas de trabajadores y describe los pasos esenciales para formar una de estas cooperativas. Los temas específicos están ilustrados con más detalle en los “ejemplos”, que incluyen descripciones de cooperativas de trabajadores que han tenido éxito, prototipos de documentos e información más detallada sobre temas específicos. Después de cada paso se presentan referencias que contienen información más detallada.

Los grupos de personas que estén interesadas en iniciar una cooperativa de trabajadores típicamente se encuentran en una de las cuatro situaciones descritas a continuación. Este manual se aplica a cualquiera de estas situaciones, pero cada grupo debe adaptar el énfasis de ciertos elementos o pasos a sus propias circunstancias.

- Las personas del grupo saben a qué negocio se van a dedicar y han decidido llevar a cabo la empresa en forma cooperativa; o
- Las personas del grupo quieren adquirir un negocio existente y hacerlo funcionar como cooperativa de trabajadores; o
- Las personas del grupo quieren adquirir el negocio donde están empleados; o
- Las personas del grupo saben que quieren formar una cooperativa de trabajadores pero no están seguras del negocio que quisieran emprender.

La formación de una cooperativa involucra problemas complicados de derecho y contabilidad, de manera que los grupos que organicen una cooperativa de trabajadores deberían solicitar la ayuda de abogados y otros consultores técnicos calificados que se especialicen en los negocios organizados como cooperativa de trabajadores. En la página 38 aparece una lista de algunos de estos recursos y organizaciones especializados.

¿Qué es una cooperativa?

Una cooperativa es una empresa que pertenece y es controlada por las

personas que la usan: sus socios. La operación satisface las *necesidades mutuas* de sus socios. En una *cooperativa de consumidores*, los dueños-usuarios son consumidores que consiguen bienes o servicios tales como alimentos sanos, cuidado de niños, vivienda, o servicios bancarios. Los dueños de una *cooperativa de productores* usan la cooperativa para comercializar o procesar sus bienes agrícolas, obras de arte o de artesanía, u otros productos. Tanto en las cooperativas de consumidores como en las cooperativas de productores, se pueden contratar empleados pero generalmente no son socios de la cooperativa. En una *cooperativa de trabajadores*, los trabajadores usan la cooperativa como un empleo.

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

La característica más especial de una cooperativa es su estructura de propiedad. Los socios de la cooperativa son los dueños del negocio: esta característica clave afecta a muchos de los aspectos de la estructura y administración de una cooperativa. Los socios son los cimientos que apoyan la estructura de la cooperativa. Si no existe una base fuerte de socios dispuestos a usar la cooperativa y a trabajar para que sea un éxito, la cooperativa fracasará.

Principios de una cooperativa

En los últimos 150 años, a medida que se ha ido desarrollando la forma cooperativa de hacer negocios, ha evolucionado un conjunto de principios. En 1996, estos principios, que definen los aspectos únicos de las cooperativas y las características importantes para su éxito, fueron revisados por la Alianza Cooperativa Internacional. A continuación se describen los principios en forma abreviada.

1. Participación voluntaria y abierta

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

2. Control democrático por los socios

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes activamente participan para fijar las políticas y tomar las decisiones. En una cooperativa de trabajadores, los socios-trabajadores tienen el derecho y la obligación de participar en las decisiones que los afectan.

3. Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de la cooperativa, y lo controlan en forma democrática. En una cooperativa de trabajadores, todos los socios-trabajadores de la cooperativa ganan o pierden juntos. Ningún socio se beneficia a expensas de los demás socios.

4. Autonomía e independencia

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

5. Educación, capacitación e información

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

6. Cooperación entre cooperativas

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

7. Preocupación por la comunidad

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

Fases del desarrollo de una cooperativa

El desarrollo de la mayoría de los negocios nuevos, incluyendo las cooperativas de trabajadores, evoluciona a través de cuatro fases:

1. **Organización.** Este folleto está enfocado sobre esta fase del desarrollo. La organización puede demorar entre 3 y 12 meses.
2. **Puesta en marcha.** Una fase que generalmente dura unos 6 meses, durante los cuales se prueba la estrategia básica del negocio.

3. **Crecimiento.** Esta es una fase que puede durar varios años, en que hay expansión de los mercados, se refinan las técnicas de administración y sistemas de mando, se ajustan las técnicas de producción en respuesta a la experiencia, y aumenta la fuerza laboral.

4. **Consolidación.** En esta fase, los propietarios-trabajadores evalúan cómo han progresado hacia el crecimiento planificado, y desarrollan las metas y estrategias de la compañía para los próximos 3 a 5 años.

¿Qué es una cooperativa de trabajadores?

Una cooperativa de trabajadores es un negocio en que los trabajadores son los dueños. Se acepta a los trabajadores como socios de la cooperativa de acuerdo con criterios fijados por la cooperativa, a través de su trabajo en la empresa y mediante la compra de acciones para hacerse socios. Cada socio de la cooperativa de trabajadores se transforma en dueño con derechos y obligaciones, incluyendo la participación en decisiones del lugar de trabajo, la contribución de mano de obra y habilidades, y la participación en la porción equitativa de las ganancias. Algunas cooperativas de trabajadores contratan empleados que no son socios.

Las cooperativas de trabajadores aplican los principios generales de las cooperativas en forma especial, a través de un conjunto de *principios de cooperativas de trabajadores*, que especifican que los socios-trabajadores deben:

1. Aceptar todos los riesgos y beneficios de trabajar, administrar y ser propietarios de su empresa cooperativa;
2. Contribuir equitativamente al capital de su cooperativa, y beneficiarse equitativamente de ella;
3. Decidir cómo se asignan los ingresos netos o las pérdidas netas;
4. Regir y controlar la empresa sobre la base de un voto por cada socio, por decisiones tomadas por consenso o por alguna otra estructura democrática;
5. Trabajar juntos (en vez de trabajar como contratistas independientes) en una empresa que es propiedad común.

Las cooperativas de trabajadores tienen características especiales como cooperativas y como empresas. Proporcionan a los socios-trabajadores un empleo y un ingreso, pero al mismo tiempo los socios son los dueños y controlan la empresa. Como los socios-trabajadores son dueños y controlan la

empresa, reciben una proporción justa de las ganancias y gozan de un ambiente democrático en su lugar de trabajo. Las cooperativas de trabajadores se encuentran en muchos países y en negocios de todo tipo, incluyendo la fabricación, servicios, astillerías, productos alimenticios, restaurantes, software de computación, ingeniería, reforestación, construcción, y muchas industrias más.

Características especiales de una cooperativa de trabajadores

1. Una *empresa colectiva de trabajadores* generalmente es una cooperativa de trabajadores que toma las decisiones por consenso. Una característica clave de la unión colectiva es que los socios se asemejan en todo sentido (sueldo, facultades, etc.). Las decisiones se aprueban por apoyo unánime (algunas uniones colectivas permiten la aprobación por las dos terceras partes de los votos o alguna otra supermayoría, bajo ciertas condiciones).

2. El plan de acciones para el empleado (*ESOP*, o Employee Stock Ownership Plan) es una organización diferente a la cooperativa de trabajadores. Un plan ESOP es un plan de beneficios para los empleados mediante el cual los empleados reciben acciones de la compañía a través de un fideicomiso de préstamos especiales llamado Fideicomiso de Acciones para los Empleados (ESOT, o Employee Stock Ownership Trust). Tanto los empleados como los empleadores pueden beneficiarse de un ESOP. Generalmente, el empleado recibe acciones y beneficios financieros acumulados en el momento de dejar la compañía, y el empleador recibe ventajas impositivas, una mayor productividad, y protección contra la adquisición de la compañía.

Las acciones ESOP generalmente se distribuyen en proporción a los sueldos o a la duración del empleo, o ambos, y generalmente favorecen a los empleados de mayor sueldo. Los derechos de votación, cuando existen, se basan en la cantidad de acciones que tiene cada empleado y no en su condición de socio. En un *ESOP democrático*, se usa el ESOT como fideicomisario que “vota” de acuerdo con los resultados de la votación de los empleados.

Ventajas potenciales de una cooperativa de trabajadores

Cuando una cooperativa de trabajadores se organiza y se administra eficazmente, su estructura empresarial ofrece a los socios las siguientes ventajas:

- **Empleo y la capacidad de generar ingresos.** Una cooperativa de trabajadores

otorga a grupos de personas la oportunidad de lograr la independencia económica en forma cooperativa.

- **Control sobre la forma de organizar, efectuar y administrar el trabajo.** Las cooperativas de trabajadores proporcionan la oportunidad de equilibrar las necesidades y preocupaciones de los trabajadores con la necesidad de eficiencia y de generar ganancias. Las cooperativas de trabajadores también enfatizan la capacitación y desarrollo de los socios-trabajadores.
- **Estabilidad en el empleo,** siempre que la empresa siga económicamente viable. Los ingresos no son la única finalidad de las cooperativas de trabajadores. Las cooperativas de trabajadores se administran con el fin de proporcionar ingresos *y* un empleo estable a sus socios.
- **Un interés financiero y como propietarios en la empresa donde trabajan.** Los socios-trabajadores contribuyen directamente al crecimiento del negocio y participan en su éxito.
- **La oportunidad para practicar la democracia en el lugar de trabajo.** Los socios-trabajadores participan directamente en decisiones que los afectan en su lugar de trabajo y en las decisiones que determinan el crecimiento y éxito del negocio.

Elementos necesarios para iniciar una cooperativa de trabajadores

Los organizadores de una cooperativa de trabajadores tienen que tener o conseguir todos los siguientes elementos para iniciar y administrar un negocio que tenga éxito. Cuando fracasa una cooperativa de trabajadores, generalmente se debe a la falta de uno o más de los siguientes requisitos:

1. **Un compromiso con los principios de la cooperativa y con los principios de una cooperativa de trabajadores.** El grupo organizador debe entender lo que es una cooperativa de trabajadores y estar dedicados al modelo cooperativo.
2. **Un concepto de negocios factible.** Todos los socios del grupo tienen que compartir un concepto de negocios factible o desarrollar una idea empresarial adecuada. El concepto del negocio se analiza mediante un estudio de factibilidad y un plan comercial. El aprovechamiento del tiempo es importante. Los cambios en la tecnología, en las condiciones económicas o las futuras privatizaciones son solamente algunos de los factores que hay que considerar.

(El Paso 3 describe el estudio de factibilidad del negocio con más detalle.)

3. Acceso a fondos o a “capital”. El acceso a capitales adecuados incluye el dinero contribuido por los socios (capital) según lo convenido por los socios organizadores, préstamos o subsidios, el tiempo y trabajo de los socios-trabajadores, y créditos bancarios y de otras instituciones.

4. Características empresariales y habilidades para los negocios. El grupo organizador debe tener presente o accesible el siguiente conjunto de características, experiencia y habilidades para los negocios:

- a. Mucha energía: La capacidad de trabajar duro.
- b. Dedicación al éxito.
- c. Buenas habilidades de comunicación oral y escrita, necesarias para vender un producto o un servicio.
- d. Flexibilidad y elasticidad para adaptarse a las recompensas y problemas del mercado.
- e. Capacidad para tomar decisiones.
- f. Habilidad para movilizar y organizar recursos.
- g. Habilidad para trabajar con los demás para lograr una meta común.
- h. El ánimo necesario para intentar cosas nuevas.
- i. Experiencia en los negocios.
- j. Habilidades y experiencia en la administración financiera.
- k. Habilidades y experiencia en el rubro de negocios correspondiente.

EJEMPLO: CHEESE BOARD COLLECTIVE (JUNTA COLECTIVA DE QUESEROS)

La empresa The Cheese Board, que pertenece a sus trabajadores, es un pujante y respetado negocio en Berkeley, California. The Cheese Board se inició como una empresa de propiedad única de una joven pareja de gran conciencia social. Impulsados por sus convicciones, en 1971 decidieron transformar su empresa en una cooperativa y se asociaron con sus tres empleados, en forma de socios-trabajadores. La inversión inicial de la pareja se reembolsó a través de reducciones autoimpuestas en sus sueldos. Actualmente, los ingresos brutos de la cooperativa han aumentado desde \$200,000 en 1971 a más de \$2.2 millones anuales.

Desde un principio, los trabajadores se organizaron en forma de empresa colectiva. No hay gerentes y cada socio recibe el mismo salario por hora. Las

decisiones se basan en consenso. En la opinión del socio-trabajador Steve Sutchter, funciona porque los socios están dedicados a este método y porque las decisiones se toman en forma individual o en grupos pequeños. Sutchter explica: “Hay varios niveles de decisiones. Si un trabajador individual necesita una espátula nueva, la compra y la cooperativa lo reembolsa. Si se trata de un artículo más grande, o de una decisión que afecta al grupo, se presenta al grupo del turno. Por ejemplo, el pan no se leudó en forma pareja: el grupo se reúne y decide si se va a vender a precio reducido. Las decisiones más amplias se toman en las reuniones mensuales.”

No faltan interesados en asociarse a The Cheese Board. Se entrevista a aproximadamente la cuarta parte de los que envían solicitudes. Se les invita a los candidatos seleccionados a trabajar durante un período de prueba de varias semanas. Si los socios-trabajadores dan su visto bueno, el candidato comienza un período probatorio de 6 meses. Al final de este período, los socios-trabajadores se reúnen para comentar informalmente sobre el candidato. Si algún socio se opone al candidato, no se le permite incorporarse como socio nuevo. Se acepta como socios probatorios a aproximadamente el 80% de los candidatos. Aunque no hay requisitos financieros, se pide a los nuevos socios que se comprometan a quedarse en la cooperativa durante por lo menos 5 años.

Aunque The Cheese Board mantiene su dedicación al enfoque colectivo, la empresa ha crecido y cambiado con los años. Al principio, el producto principal de la cooperativa eran los quesos importados desde todas partes del mundo. Actualmente, los productos principales son el pan y la pizza; el queso representa un tercio de las ventas de la cooperativa. Los cambios de producto surgieron a través de una interesante convergencia entre los deseos de los trabajadores y de los consumidores. A muchos socios de The Cheese Board les gustaba la creatividad de la elaboración de pan y pizza. Al mismo tiempo, los clientes estaban consumiendo menos queso y querían consumir un pan más sano y variado.

The Cheese Board ha crecido a 40 socios. El mayor tamaño de la cooperativa le ha permitido expandir la producción y le ha dado éxito económico, pero también ha presentado desafíos a la política de administración colectiva. Los socios han resuelto estos problemas en dos formas básicas. Dividieron la cooperativa en dos unidades diferentes según el producto: una unidad para pizza y otra para pan y queso. Cada unidad se reúne mensualmente y toma decisiones de políticas específicas para su unidad. Las dos unidades se reúnen conjuntamente cuatro veces al año para discutir los problemas más amplios.

Se espera que los trabajadores participen en las reuniones mensuales y trimestrales, pero la participación no es obligatoria ni es remunerada.

Un problema que surge en todo lugar de trabajo es la forma de lidiar con el rendimiento inadecuado de una persona. Por lo general, The Cheese Board resuelve este problema a través del proceso de evaluación inicial y el período probatorio de 6 meses. La empresa colectiva reconoce que trabajar con distintos estilos tiene sus ventajas, y los trabajadores han sabido apreciar que cada socio tiene sus aspectos fuertes y débiles. En las pocas ocasiones en que no se han podido resolver los problemas con un trabajador, se le ha pedido su renuncia. Los socios que dejan la cooperativa reciben una indemnización por desahucio que incluye sueldo y beneficios.

Cuando se le pregunta a Steve Sutchter qué tipo de consejos daría a una nueva cooperativa de trabajadores, dice con seguridad: “Cualquiera que sea la tarea, hay que hacerla de la mejor forma posible. Hay que preocuparse de los clientes y llevarse bien con ellos. Estas son buenas tácticas para los negocios, y hay que tenerlas en cuenta”.

Capítulo Dos

Pasos para iniciar una cooperativa de trabajadores

El catalizador para la formación de una cooperativa de trabajadores es el reconocimiento compartido de que un enfoque de grupo es la mejor forma de satisfacer las necesidades comunes.

La cooperativa debe comenzar con una misión clara, que puede incluir: lograr para los socios un empleo más interesante y mejores ingresos, obtener más control sobre el lugar de trabajo, o lograr un empleo estable.

Como es el caso para todo negocio nuevo, empezar una cooperativa involucra una planificación comercial cuidadosa y completa. El grupo organizador tiene la responsabilidad primordial de empezar la cooperativa de trabajadores y ver que salga adelante. Ese grupo es la chispa que mantiene la cooperativa nueva en funcionamiento y ayuda a darle forma durante la etapa de puesta en marcha. Con una planificación cuidadosa, trabajo a fondo y paciencia se crean cimientos fuertes y se mejora la probabilidad del éxito de la cooperativa.

Resumen de los procedimientos de organización

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

Paso 1. Obtener información, aclarar las necesidades y reunir el grupo organizador.

Paso 2. Celebrar una reunión con los socios potenciales para discutir las necesidades y visión del futuro. Coordinar la organización y la investigación comercial.

Paso 3. Realizar un estudio de factibilidad económica; presentar los hallazgos. Conseguir el compromiso de todos para seguir adelante.

Paso 4. Preparar y revisar el plan comercial.

Paso 5. Redactar los documentos jurídicos y conseguir los compromisos de los socios y compromisos financieros.

Paso 6. Celebrar la primera reunión, para fundar la organización; definir y aceptar los papeles que tendrán los socios.

Paso 7. Poner en marcha la administración. Preparar el inicio del negocio.

Paso 8. Comenzar con las operaciones. Poner en marcha el plan comercial.

1. Obtener información, aclarar las necesidades y reunir el grupo organizador.

OBJETIVO

Reunir información básica sobre las cooperativas de trabajadores. Reunir un grupo organizador. Este paso establece las bases para que el grupo tome una decisión informada acerca del inicio de una cooperativa de trabajadores.

PAUTAS

El grupo organizador debe estar formado por los potenciales socios-propietarios de la cooperativa. El número de participantes que puede trabajar en forma más eficaz es de 5 a 15. No es suficiente contar con uno o dos socios debido a la cantidad de trabajo que hay que realizar, pero con más de 15 personas el grupo se hace difícil de manejar y menos productivo. El grupo organizador debe estar dispuesto a dedicar una buena cantidad de tiempo a completar las investigaciones necesarias, participar en reuniones cada una o dos semanas, y participar en el trabajo de comité.

Reunir materiales, hechos y datos.

- Reunir información sobre el funcionamiento de las cooperativas de trabajadores. Revisar los requerimientos legales y estructuras de cuentas internas de capital necesarios para organizar este tipo de empresa.
- Reunir información sobre el inicio de un negocio.
- Realizar las investigaciones preliminares sobre el negocio para ayudar a identificar las ventajas y desventajas, y los potenciales obstáculos y problemas. Por ejemplo: ¿Existen negocios semejantes? ¿Cómo funcionan? ¿Qué ventajas y desventajas tienen? ¿Qué oportunidades o amenazas presentan los competidores? ¿Cuáles son sus mayores obstáculos? ¿Qué tendría que hacer este grupo para lograr el éxito en el mercado?
- Identificar recursos disponibles para el grupo, incluyendo las organizaciones y las personas que podrían proporcionar ayuda para el desarrollo del negocio y de la cooperativa de trabajadores.
- Empezar a reunir información sobre los recursos financieros disponibles al grupo.

Identificar las personas que podrían interesarse en la cooperativa.

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

Hacer un inventario de las habilidades y experiencia de las personas en el grupo organizador

- Revisar la sección *Características del empresario y habilidades comerciales*, en la página 8, y evaluar cuáles habilidades y experiencia existen dentro del grupo, y cuáles habría que adquirir a través de la educación, reclutamiento de socios, o contratación de los correspondientes consultores.

Identificar claramente las necesidades y expectativas mutuas que podría satisfacer una cooperativa y establecer las expectativas del grupo.

- **Objetivos compartidos.** Desarrollar objetivos claros para el grupo, con el fin de evitar malentendidos o fracasos. Estos objetivos podrían incluir la satisfacción con el trabajo, ingreso máximo, o ingreso razonable junto con objetivos secundarios; el desarrollo y comercialización de un producto, el crecimiento de una empresa o industria, la diseminación de los principios de las cooperativas, o la creación de un lugar de trabajo socialmente responsable o responsable con respecto al medio ambiente.
- **Ingresos esperados.** Redactar una declaración explícita de los ingresos mínimos y otros beneficios relacionados que espera cada uno de los socios.

Esto es importante para seleccionar la idea del negocio y para realizar el estudio de factibilidad y desarrollar el plan comercial necesario para determinar la factibilidad de la empresa.

- Estructuras de propiedad y capital. Discutir los asuntos jurídicos y la estructura de capital para determinar si los objetivos del grupo mejor se satisfacen con una cooperativa. Aunque los detalles de incorporación y capital se discuten en una etapa posterior, los socios pueden llegar a un acuerdo general sobre el tema antes de completar los artículos de incorporación y los convenios de asociación.
- Distribución de las ganancias. Es importante convenir las diferencias de sueldos entre los trabajadores que tengan distintas habilidades. Si se llega a un acuerdo sobre las diferencias de sueldo, hay que discutir los criterios usados para establecer los diversos sueldos. También debe llegarse a un acuerdo sobre la existencia de gerentes, si se les va a pagar más de lo que reciben los demás trabajadores y, en ese caso, qué relación de sueldos debería existir entre los dos grupos.
- Productos o servicios comerciales. Identificar una idea para un producto o servicio comercial desde un principio. Vea *Selección de una idea comercial* en la página 14, para información sobre cómo buscar un tema comercial.

DECISIONES CLAVES:

¿SE COMPARTE UNA NECESIDAD MUTUA Y UNA IDEA COMERCIAL FACTIBLE EN EL GRUPO? LA MEJOR MANERA DE SATISFACER ESA NECESIDAD ¿ES UNA COOPERATIVA?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulos 1 y 2

Baker y Nakazawa, *Organizing for Business as a Cooperative*

Ellerman, *What is a Worker Cooperative?*

Honingsberg, Bernard y Kameroff, *We Own It*, secciones 2 y 3

Industrial Cooperative Association, *Basic Orientation*

National Cooperative Bank, *How to Organize a Cooperative*

EJEMPLO: SELECCIÓN DE UNA IDEA COMERCIAL

A veces los grupos que se interesan por iniciar una cooperativa de trabajadores saben que quieren formarla pero no saben a qué negocio se van a dedicar. Una vez identificadas y convenidas las razones para iniciar una cooperativa de trabajadores, el grupo tiene una base para empezar a buscar sólidas ideas comerciales. Este ejemplo resume el proceso de selección de un negocio.

Aplicar el proceso de clasificación a todas las ideas comerciales potenciales. El proceso de clasificación para identificar las empresas más prometedoras para una cooperativa de trabajadores se compone de: (1) Listar las posibles ideas comerciales. (2) Reunir información e ir reduciendo la lista de posibilidades mediante la evaluación, discusión y realización de estudios de factibilidad de las ideas más prometedoras. (3) Seleccionar la idea comercial que mejor utilice los intereses y habilidades de los socios con respecto a los factores necesarios para crear la cooperativa.

1. Listar las posibilidades.

- Hacer un inventario de las habilidades e intereses del grupo; discutir las ideas comerciales compatibles.
- Buscar ideas de compañeros de trabajo y fuentes respetadas.
- Examinar los tipos de negocios que existen en su comunidad. Evaluar los recursos naturales y otros ya existentes. ¿Existen brechas u oportunidades que estén abiertas para un negocio nuevo?
- Observar negocios existentes para conseguir ideas que ayuden en el diseño de la empresa nueva.

2. Reducir las posibilidades.

- Identificar y discutir los factores a favor y en contra de las ideas comerciales.
- Realizar estudios de factibilidad de las ideas más prometedoras (vea las páginas 22 y 24).

3. Seleccionar la mejor idea comercial. Aclarar los objetivos del grupo. Para explorar a fondo la compatibilidad entre cada idea comercial y las razones por las cuales su grupo desea iniciar la cooperativa, se deberá responder a las siguientes preguntas. Mediante la cooperativa de trabajadores propuesta, se podría:

- ¿Satisfacer las necesidades de empleo e ingreso del grupo, y otros objetivos?
- ¿Conseguir los recursos necesarios para generar los niveles de empleo e ingreso deseados?
- ¿Proporcionar los bienes y servicios necesarios?
- ¿Utilizar o ampliar las habilidades básicas del grupo?
- ¿Proporcionar enlaces con empresas existentes para conseguir

oportunidades nuevas?

- ¿Causar problemas ambientales o de otro tipo para los empleados o la comunidad?

Evaluar el ambiente comercial y político, para determinar lo siguiente:

- ¿Habrá un mercado constante y confiable para los bienes o servicios del negocio? En caso afirmativo, ¿crecerá ese mercado con el tiempo o se quedará estancado?
- El grupo organizador ¿será capaz de proporcionar el capital en acciones y la mano de obra necesarios para iniciar y administrar la empresa? ¿Estará dispuesto a hacerlo?
- La inversión de capitales necesaria ¿requerirá una deuda importante para el financiamiento? En ese caso, los prestamistas o fuentes existentes ¿estarán dispuestos a proporcionar esos capitales?
- Si el negocio fracasa, ¿quedará la empresa a cargo de una gran deuda, edificios y equipos sin utilizar o inutilizables, o socios-trabajadores desempleados?
- ¿Tendrá la empresa las habilidades especiales y las licencias necesarias? ¿O será capaz de conseguirlas?
- ¿Cuánto demorará lograr las ganancias suficientes para pagar los gastos? Durante ese tiempo ¿hay alguna forma de mantener la solvencia de la empresa y de los socios?
- Las ganancias generadas por la empresa ¿serán suficientes para recuperar los costos de la puesta en marcha y pagar el costo de expansión y crecimiento?
- Los socios-trabajadores ¿recibirán buen trabajo e ingresos constantes de la empresa?

Adaptado de G.B. Hansen y E. Mogensen, "Working Together to Create Jobs"

2. Celebrar una reunión con los socios potenciales para discutir las necesidades y visión del futuro. Coordinar la organización y la investigación comercial.

OBJETIVO

Evaluar si hay suficiente interés en iniciar una cooperativa de trabajadores para justificar más investigación y planificación. Elegir un comité de dirección para reunir información y preparar planes de organización detallados para la nueva cooperativa.

PAUTAS:

Celebrar una reunión informativa con las personas interesadas en organizar una cooperativa de trabajadores.

- Planear una reunión que sea eficaz (vea la página 17).
- Presentar los resultados de investigación iniciales.
- Dejar mucho tiempo para la discusión, para que las personas puedan hacer preguntas y expresar sus puntos de vista. Aclarar en forma específica qué puede lograr una cooperativa de trabajadores y qué significa el proceso de organización. Explicar que el proceso tomará bastante tiempo y trabajo.
- Decidir por votación si vale la pena seguir adelante.
- Se necesitan fondos para la investigación y demás costos iniciales de organización. La inversión de fondos personales o la participación en la recaudación de fondos son excelentes maneras de determinar si las personas están comprometidas con la formación de la cooperativa. El grupo podría decidir recaudar una cantidad específica de dólares de cada socio potencial.

Manejo de los fondos

El dinero debe depositarse en una cuenta bancaria especial, colocada en cuenta de depósito en custodia, o administrado de tal forma que los socios queden asegurados de su seguridad y responsabilidad financiera. El dinero puede recaudarse de los socios potenciales, obtenerse a través de actividades para generar fondos, o conseguirse a través de préstamos o fondos de desarrollo.

Debe hacerse un plan para determinar cómo usar los fondos de desarrollo no gastados si no llega a formarse la cooperativa. Las leyes estatales podrían imponer restricciones, pero las opciones podrían incluir la donación a una obra de beneficencia especificada u organización sin fines de lucro, o la redistribución a las personas específicas que aportaron el dinero.

Establecer un grupo central que tome las decisiones o elegir un comité de dirección.

Si el grupo es pequeño o si se usa el consenso para llegar a las decisiones, todos los socios funcionan como comité de dirección. El comité de dirección coordina y supervisa el desarrollo de la cooperativa hasta que se elija una junta de directorio. El comité en sí puede hacer la investigación, coordinar y supervisar el trabajo de los demás participantes en la organización, o puede servir de enlace entre los socios y los consultores contratados. El comité de dirección tiene las siguientes responsabilidades:

- Encuestar a los socios potenciales acerca de su interés en formar una cooperativa de trabajadores.

- Supervisar la selección de una idea comercial.
- Obtener información de mercado y finanzas.
- Realizar un estudio de factibilidad.
- Mantener a los socios potenciales informados del avance del grupo.
- Coordinar las reuniones de organización.
- Supervisar la preparación de un plan comercial completo para la nueva cooperativa de trabajadores.

DECISIÓN CLAVE:

¿HAY INTERÉS SUFICIENTE EN FORMAR UNA COOPERATIVA DE TRABAJADORES?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulo 3

Brandow y McDonnell, *No Bosses Here!*, capítulos 2 y 3

Gastil, *Democracy in Small Groups*

U.S. Department of Labor, *Committee Effectiveness Training*

EJEMPLO: PAUTAS PARA UNA REUNIÓN EFICAZ

Características generales de las reuniones eficaces

- Buena facilitación de palabra
- Buen entendimiento general de los objetivos
- Mucha participación

La buena preparación

1. Seleccionar una hora y un lugar convenientes para la mayoría de las personas.
2. Si es necesario reclutar más socios de la cooperativa, dar la información a publicidad. Enviar informes de prensa a los medios de difusión locales, dando aviso de la reunión y con el nombre de una persona que sirva de contacto. Fomentar la promoción por diseminación general de la noticia. Colocar avisos en lugares estratégicos.
3. Definir claramente los objetivos de la reunión y estructurarla de acuerdo con estos objetivos. Comenzar la reunión con los asuntos más importantes.
4. Identificar de antemano a la persona que presidirá la reunión y a la persona

que tomará apuntes. Especificar qué hay que incluir en las actas de la reunión (ver *Mantención de actas*, más adelante). Si el grupo se reúne con regularidad, podría rotar el cargo de presidente de la reunión para darle a más personas la oportunidad de desarrollar estas habilidades.

5. Preparar un programa por escrito y distribuirlo o colocarlo en lugares visibles (con antelación, dentro de lo posible). Distribuir un volante que incluya los nombres y números de teléfono de las personas que puedan responder a las preguntas.

6. Es mejor limitar las reuniones a 2 horas, pero hay que asegurar que el tiempo fijado alcance para cumplir con los objetivos de la reunión y los puntos del programa.

Programa tipo: (para una reunión informativa)

7:00 PM Presentación de las personas

7:15 PM Antecedentes e informe básico: Describir lo que es una cooperativa, cómo funciona y cómo puede satisfacer las necesidades e intereses comunes.

7:30 PM Discusión y decisiones:

- ¿Cuáles son nuestras necesidades comunes en cuanto a empleo, ingresos y otros intereses?
- ¿Tenemos una idea comercial adecuada?
- La idea de formar una cooperativa de trabajadores ¿tiene sentido?
- Objetivos preliminares: presentación, discusión y modificación
- Votación: ¿Deberíamos seguir investigando la idea de formar una cooperativa de trabajadores?
- Si la respuesta es afirmativa, hay que dividir las responsabilidades de la organización entre los interesados o elegir un comité de dirección para guiar el proceso de organización.
- Fijar la fecha y hora de la próxima reunión.

9:00 PM Levantar la sesión (sin retraso)

Mantención de actas

Las actas sirven para tomar nota de lo que ha transcurrido en la reunión, incluyendo:

- La fecha, lugar y lista de participantes de la reunión.
- La declaración y autor de una resolución propuesta para la votación.
- El nombre de la persona que apoyó la resolución.
- Una aclaración si hubo mucha discusión, y un breve resumen de la discusión.
- El voto total. Si se usó la técnica de consenso, una anotación de las personas

que no estuvieron de acuerdo.

Usar técnicas óptimas para presidir la reunión

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

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

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

- Abrir la sesión a la hora citada. Repasar el programa y los objetivos de la reunión. Pedir que los participantes se presenten.
- Anunciar cada tema del programa y llamar a cada persona que tenga que hacer una presentación.
- Asegurar que la discusión no se quede empantanada en un solo tema. Si la discusión se aleja del tema, recordar al grupo cuál es el tema descrito en el programa y el objetivo de la discusión. Si el grupo no tiene información suficiente, cortar la discusión y aclarar cómo se procederá para asegurar que el grupo pueda tomar una decisión en una reunión futura.
- Administrar las votaciones necesarias. Antes de la votación, enunciar la moción o propuesta claramente. Si el resultado de la votación es estrecho, pedirle a otra persona que verifique la votación por recuento de los votos o de las manos alzadas. Si se usa el consenso y hay pocas personas en desacuerdo, encontrar los puntos comunes y elaborar la moción para redefinirla.
- Terminar la reunión a la hora correspondiente, recalando algún aspecto positivo. Recordar a los participantes cuáles acciones y decisiones se tomaron. Pedir que los participantes evalúen la reunión: deben declarar lo que estuvo bien y lo que podría mejorarse para promover reuniones más productivas. Para terminar, identificar las acciones de seguimiento necesarias y anunciar la fecha, hora y lugar de la próxima reunión.

3. Fomentar las discusiones productivas

- Pedir que las personas expresen sus propias ideas y en forma específica. No

permitir comentarios como, “Algunas personas parecen creer que...” o “Lo que él está tratando de decir es...”

- Mantener la discusión centrada en el tema pero fomentar la expresión de opiniones.
- Resolver las diferencias de opinión. Cuando las diferencias de opinión se hacen notar en forma directa, pueden surgir soluciones creativas.

4. Ayudar a todos para que participen

- Asegurar que todos tengan la oportunidad de hablar y que no haya una persona o más que monopolizan la discusión. Pídale la palabra a los que tienden a estar callados.
- Fomentar la discusión franca que permita los desacuerdos pero sin tolerar la conducta maleducada.
- Si el programa demora más de lo presupuestado, decidir en forma de grupo cómo se debe proceder. Se podría prolongar la reunión o algunos temas podrían postergarse para la próxima reunión.

5. Resolver los problemas de conducta revoltosa

A. Técnicas de prevención

- Lograr un acuerdo general sobre el programa antes de la reunión.
- Establecer las reglas básicas, con participación del grupo, al comienzo de la reunión. Por ejemplo: las intervenciones deben ser breves, hay que dejar que todos participen, se prohíben las interrupciones. Estas reglas básicas deben repetirse antes de cada reunión.
- Si hay un problema persistente con ciertas personas, pedirle a los demás participantes señalar que ese comportamiento es ofensivo.

B. Técnicas para resolver los problemas de conducta

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

—Adaptado de “*Facilitating Meetings*” (*Conducción de reuniones*), por Gayle Haberman.

3. Realizar un estudio de factibilidad económica; presentar los hallazgos.

Obtener el compromiso necesario para seguir adelante.

OBJETIVO

Determinar si es probable que la cooperativa de trabajadores propuesta tenga éxito y sea ventajosa para sus propietarios-socios, a través de la evaluación de la factibilidad de la idea comercial: clientes potenciales, mercados y volumen de negocios anticipado, equipos e instalaciones necesarios, estimación de los costos de operación, capitalización y opciones para el financiamiento.

PAUTAS

Realizar la investigación y análisis de mercado preliminares. Dividir las tareas y asignarlas a individuos o comités. Conseguir ayuda profesional externa si fuera necesario y si estuviera disponible. La investigación y análisis de mercado identifica los mercados potenciales, determina el lugar potencial en el mercado, y define los aspectos técnicos de la operación tales como la forma de fabricar o distribuir productos o servicios. La investigación puede variar según el rubro comercial. Las preguntas básicas son: “¿Se puede fabricar?” y “¿Se puede vender?”

- Visitar cooperativas de trabajadores semejantes en la zona y conversar con personas claves de cooperativas de trabajadores de otras regiones.
- Averiguar acerca de otros negocios dentro de la misma industria, sean o no cooperativas, y determinar cómo funcionan.
- Realizar una encuesta de mercado de los potenciales clientes y proveedores.

Considerar las necesidades de experiencia y habilidades. Los socios del grupo organizador deben poder comunicarse bien con las personas y tener la dedicación que les permita participar eficazmente en un negocio caracterizado por las decisiones y gobierno democráticos. Tienen que estar dispuestos a trabajar cooperativamente y participar activamente en la auto-administración. Finalmente, deben tener las habilidades comerciales necesarias para operar y administrar la empresa propuesta y las habilidades técnicas para fabricar el producto o proporcionar el servicio.

- Hacer un inventario de las habilidades del grupo organizador y compararlas con las habilidades necesarias para el negocio propuesto.
- Si el grupo carece de alguna habilidad y experiencia, determinar cómo éstas se pueden desarrollar o conseguir.

Identificar los equipos, instalaciones o licencias especiales que se requieran. Deben identificarse todos los requisitos que el gobierno podría imponer al negocio, y listar los tipos de equipos e instalaciones requeridos para operar el negocio. Estos deben ser fáciles de conseguir o accesibles.

- Recopilar una lista de los permisos necesarios (incluyendo las licencias comerciales), los equipos e instalaciones a adquirir, y las tareas a completar. Hay que estimar los costos o tiempo necesario para conseguirlos.

Calcular los costos de la actividad comercial y preparar las proyecciones financieras. Las proyecciones financieras iniciales y otros hallazgos deben tener sentido y justificar el establecimiento de una cooperativa de trabajadores. Cuando se calculen los costos de puesta en marcha de la cooperativa, deben incluirse el alquiler, planilla de sueldos, seguro, equipos, servicios, materias primas, publicidad y demás gastos comerciales. Hay que establecer un precio para el producto o servicio y responder a las siguientes preguntas: ¿El precio es menor o igual al de la competencia? ¿Podrá venderse el producto o el servicio a ese precio? ¿La empresa produce ganancias si vende el producto o servicio al precio propuesto?

Haga comparaciones y evalúe la competencia. Sobre la base de las respuestas anteriores, compare su negocio propuesto con otros negocios dentro del mismo rubro. Hay que comparar los costos de producción, precios de los productos, ingresos anticipados, tamaño de la fuerza laboral y gerencia, y la organización de las operaciones comerciales, con respecto a las características equivalentes de los demás negocios del rubro.

- Hable con algún representante de banco o asociación de la industria, o, si fuera posible, con trabajadores de otras compañías, para aprender acerca de los negocios típicos dentro del rubro, o el futuro de la industria. Use fuentes de información pública para conseguir datos sobre las compañías o industrias.

Explore las fuentes de financiamiento. Para establecer una cooperativa de trabajadores, se necesita un financiamiento seguro. Explore todas las fuentes de financiamiento. Determine cuáles son los fondos necesarios para establecer y hacer funcionar la empresa. Considere si los socios podrían contribuir capital en forma de trabajo además del capital líquido como una parte de su inversión inicial.

- Hay dos formas primordiales de competir: ofrecer un precio menor al de la competencia, y ofrecer un producto o servicio que sean mejores, o diferentes. La segunda alternativa es generalmente más realista para un negocio pequeño.

- Investigar e identificar las posibles fuentes de financiamiento de capital: el capital de los socios además de préstamos bancarios y de otros prestamistas, o tal vez subsidios.

- Investigar fuentes de financiamiento alternativo tales como los financiamientos especiales para establecer un negocio, dinero de desarrollo económico para crear empleos y revitalizar la comunidad, y disponibles en ciertos lugares para trabajadores independientes o empresas pequeñas.

Consiga ayuda profesional. A menudo es necesario y ventajoso consultar a expertos o consultores para ayudar a completar el estudio de factibilidad, redactar el plan comercial, o establecer un negocio.

- Consiga ayuda de expertos y consultores externos que tengan experiencia en el establecimiento de nuevos negocios y nuevas cooperativas de trabajadores. Para encontrar recursos técnicos y expertos, consulte su centro regional de desarrollo de cooperativas, la facultad de ciencias administrativas de la universidad, el Small Business Development Center (Centro de Desarrollo de Empresas Pequeñas), oficina de extensión del condado, agencias de desarrollo estatales y locales, cámara de comercio, y otros grupos relacionados. Otros recursos para pedir ayuda son los compañeros de trabajo, proveedores, clientes y otros negocios y cooperativas, y también las bibliotecas, asociaciones del rubro, colegios y universidades.

Prepare un informe escrito. Recopile y analice la información obtenida. Los expertos y consultores externos son de gran valor para verificar la exactitud de las investigaciones.

Cite a una reunión para discutir el informe y los hallazgos.

- Fomente una discusión a fondo entre todos los participantes.
- Después de presentar el estudio de factibilidad y las recomendaciones del comité de dirección, permita una discusión de cada punto. Podría ser necesario hacer varias reuniones para completar la discusión del informe completo.
- Los participantes podrían pedir que se haga más investigación o hacer cambios al informe.
- Después de una discusión a fondo, se hace una votación para determinar si van a seguir adelante.

DECISIONES CLAVES:

¿HAY UN MERCADO PARA EL NEGOCIO NUEVO? ¿LAS PROYECCIONES FINANCIERAS INICIALES Y DEMÁS HALLAZGOS TIENEN SENTIDO?

¿JUSTIFICAN LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA? ¿EXISTE EN EL GRUPO EL CONJUNTO NECESARIO DE HABILIDADES, LOS CONOCIMIENTOS, LA EXPERIENCIA Y LOS RECURSOS PARA ESTABLECER EL NEGOCIO PROPUESTO?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulos 3 y 6

Brandow y McDonnell, *No Bosses Here!*, capítulos 3, 5 y 6

Haberman, *Facilitating Meetings*

Kamoroff, *Small-Time Operator*, sección 1

Rasmussen, *Financial Management in Cooperative Enterprises*

EJEMPLO: LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS DECISIONES EN EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Pasos para efectuar un análisis de factibilidad	Completo	Incompleto	Acción a tomar
1 Se han explorado todas las razones para establecer una cooperativa de trabajadores y sus expectativas.			
2 Se ha identificado una idea comercial.			
3 Se ha determinado la compatibilidad entre el negocio y la organización de una cooperativa de trabajadores.			
4 Se ha determinado la compatibilidad entre los recursos humanos y las necesidades del negocio.			
5 Se ha realizado un estudio del mercado.			
6 Se ha determinado la disponibilidad de recursos, instalaciones y equipos.			
7 Se han determinado los costos estimados de establecer el negocio.			
8 Se ha comparado el negocio propuesto con otras empresas del rubro.			

- 9 Se ha explorado por completo las fuentes de financiamiento para establecer el negocio, y la disponibilidad del financiamiento.
- 10 Se han interpretado los resultados de los estudios para determinar la factibilidad.
- 11 Se ha organizado una reunión para informar sobre los hallazgos de factibilidad y discutirlos.
- 12 Se ha hecho una votación y se ha tomado una decisión de seguir adelante.
- 13 Se han preparado los objetivos de la cooperativa y los socios los han aprobado.
- 14 Se ha organizado un programa educacional previo a la puesta en marcha.

- Adaptado de Adams y Hansen, "Putting Democracy to Work"

EJEMPLO: BURLEY DESIGN COOPERATIVE

Burley Design, una compañía dedicada a fabricar bolsos para ciclistas, se estableció como una sociedad a principios de la década del setenta, en Eugene, Oregon. Ya en 1978 la compañía constantemente estaba contratando empleados adicionales. Los dueños no se sentían cómodos en el papel de jefes de la empresa. En 1979, inspirados en el gran número de negocios en Eugene que son propiedad de los trabajadores, vendieron la compañía a la cooperativa de trabajadores, y el nombre se cambió a Burley Design Cooperative. La cooperativa nueva se estableció con siete socios-trabajadores, incluyendo los socios originales. Cada socio hizo un aporte inicial de \$2.500.

Ya en 1980 el crecimiento de la compañía había alcanzado los 15 socios-trabajadores con ventas totales de \$500.000 por año. A lo largo de la década de los 80, la compañía experimentó un fuerte crecimiento al seguir ampliando su línea de productos. Actualmente la compañía fabrica ropa impermeable, remolques para bicicletas, y bicicletas para dos ciclistas. Las ventas se aproximan a \$10 millones y el número de socios ha crecido hasta 89.

Una de las prioridades más importantes de la cooperativa es proporcionar un empleo durante los 12 meses del año para todos sus socios-trabajadores. Todos los socios de Burley ganan el mismo sueldo por hora y pueden participar de los repartos de remanentes (distribuciones de las ganancias de la compañía), calculados y pagados sobre la base del número de horas trabajadas. Los repartos de remanentes han variado entre cero hasta un máximo del 100% del ingreso anual de los socios. La cooperativa distribuye todas las ganancias correspondientes. Paga a los socios entre el 20% y el 50% en forma de un reparto anual de remanentes. El resto del dinero se invierte en una cuenta de capital interno que genera interés. La cooperativa trata de pagar este dinero restante, los repartos de remanentes, dentro de un plazo de 3 a 5 años.

Durante la temporada de más trabajo, la cooperativa a veces contrata empleados temporarios que reciben el mismo sueldo por hora que los socios. Los socios presuntos, incluyendo los trabajadores temporarios que estén interesados, entregan una solicitud; un equipo de socios entrevista a los candidatos calificados. El equipo recomienda a la gerencia si el candidato debe contratarse por un período probatorio de 6 meses. Después de este período de prueba, todos los socios que hayan trabajado con el candidato pueden votar a favor o en contra de su ingreso como socio, pero la decisión final depende de la gerencia. Una vez que un candidato reciba el visto bueno, tiene que invertir \$2.500, pagaderos al contado o en cuotas que se descuentan de su sueldo.

Los socios-trabajadores están organizados en equipos de trabajo según cada tarea: oficina, costura, investigación y desarrollo, ensamble de remolques, y bicicletas para dos personas. Cada equipo tiene un administrador y maneja su propio programa cronológico, presupuesto, equipos y adquisiciones. Los planes y presupuestos de los equipos se entregan al grupo de gerencia compuesto de los gerentes de equipo y el gerente general de la cooperativa. El equipo de gerencia prepara el presupuesto completo de la compañía y lo presenta a la junta de directores para su aprobación.

Todos los gerentes de la cooperativa son socios-propietarios y reciben el mismo

sueldo por hora que los demás socios-propietarios. Cada división o equipo recomienda una persona a la junta de directorio que actúe como gerente de equipo. La aprobación final del cargo de gerente de equipo y del cargo de gerente general depende de la junta de directorio. La junta evalúa anualmente el desempeño de cada gerente.

Los socios de la cooperativa eligen ocho socios para que trabajen en la junta de directores por 2 años. Los nombramientos a la junta se alternan de manera que se eligen cuatro candidatos cada año. En la mayoría de las elecciones se presentan 10 a 15 candidatos a las cuatro plazas disponibles en la junta. Los candidatos se nombran en una reunión de los socios. Después de dos semanas, los socios entregan su voto escrito. Prácticamente todos los socios de la cooperativa votan en estas elecciones.

A Susan Eichner, socia fundadora de la cooperativa de trabajo, se le ha preguntado su opinión acerca de lo que determina el éxito de estas empresas. Ella recomienda que los socios tengan “una visión común, que todos comprendan y compartan. Se exige la capacidad de mantener esa visión y al mismo tiempo aceptar ideas nuevas y permitir el crecimiento y los cambios positivos”.

4. Preparar y revisar el plan comercial.

OBJETIVO

Definir cómo se va a estructurar y financiar la cooperativa. Aprobar el plan comercial y obtener un compromiso sólido, incluyendo el compromiso económico. Establecer la cooperativa jurídicamente.

PAUTAS

Una buena cooperativa se basa en un plan comercial detallado y completo. El plan comercial tiene dos objetivos principales: (1) Es el plan y guía fundamental para los socios y administradores en el momento de poner en marcha la cooperativa. (2) Es el documento básico para toda solicitud de préstamo o de algún otro tipo de financiamiento.

Importancia del plan comercial

- El plan comercial es una versión revisada y ampliada del estudio de factibilidad. Bosqueja y define cada faceta del negocio y las operaciones potenciales de la cooperativa: quiénes estarán involucrados, cuáles serán los clientes, cómo se enterarán de los productos de la cooperativa y cómo llegarán

a ellos los productos, de adónde saldrá el dinero, y los costos de operación (vea la página 24).

- La documentación de las ideas y suposiciones, los pronósticos de cifras financieras y de operación, y la incorporación de todos estos elementos en un plan completo ayuda a reducir el riesgo del fracaso comercial. El plan cambiará con el tiempo, a medida que se adapta al ambiente cambiante de los negocios.
- Debe verificarse la exactitud del plan comercial a través de la opinión objetiva y exacta de consultores y otras personas utilizadas como recurso, experimentadas en la preparación de planes comerciales y en la puesta en marcha de nuevos negocios.

Preparar el informe para presentarlo a los socios potenciales

- El comité organizador debe preparar un informe (o supervisar su preparación) que resume los hallazgos de la investigación del plan comercial. Debe adjuntarse el resumen al plan comercial y distribuirse a los socios potenciales para que lo revisen.
- El informe debe concluir con la recomendación acerca de seguir adelante o no con la cooperativa.

Discutir el plan comercial con los socios potenciales; conseguir su consentimiento para seguir adelante

- Revisar el plan comercial, discutirlo y hacer los ajustes necesarios.
- Conseguir el compromiso formal del grupo para organizar la cooperativa.
- Votar para determinar se van a seguir adelante.

Iniciar el financiamiento

- Conseguir compromisos financieros definitivos de los socios potenciales para identificar a las personas comprometidas con la cooperativa y para generar el dinero necesario para preparar los documentos de organización resumidos en el Paso 6. Deben observarse las leyes estatales y federales acerca de la venta de valores.
- Preparar los documentos para las solicitudes de préstamo, según corresponda, para conseguir financiamiento adicional de los bancos, agencias de préstamos, agencias de desarrollo económico y otras fuentes.

DECISIONES CLAVES:

LA VIABILIDAD A CORTO Y LARGO PLAZO DE LA COOPERATIVA COMO NEGOCIO ¿ESTA APOYADA POR EL PLAN COMERCIAL?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)
Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulo 4
Berry, *Business Plan Pro* (software de computadora)
Swanson y Myers: *Business Planning for Cooperatives*
Ward y Kennedy, *The Business Plan Manual*

EJEMPLO: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL

El plan comercial amplía, actualiza y agrega precisión al estudio de factibilidad, al describir con gran detalle la cooperativa propuesta, sus objetivos, su forma de operación y el programa cronológico para lograr esos objetivos. El plan comercial le dice al grupo qué es lo esencial para una empresa cooperativa de trabajadores, obliga a los socios a pensar en lo que desean lograr, y establece una serie de decisiones importantes antes de que se invierta mucho tiempo y dinero.

El plan comercial completo también tiene dos objetivos muy importantes: (1) Es el documento financiero exigido por la mayoría de las agencias de desarrollo económico, bancos y otras agencias de préstamos antes de otorgar préstamos y otras formas de financiamiento para la puesta en marcha, y (2) Es el plan para establecer, ampliar y operar una cooperativa de trabajadores en sus primeros años de funcionamiento.

El plan comercial:

1. Identifica y define el negocio.

Compara la cooperativa propuesta con la competencia, para evaluar su potencial. Esto involucra identificar la industria y el rubro de producción o servicio de la cooperativa, los clientes potenciales, y los elementos que darían una ventaja competitiva a la cooperativa.

2. Analiza los datos.

El análisis y evaluación preliminares de la propuesta cooperativa de trabajadores señala los puntos débiles de la propuesta e indica si la empresa propuesta podría tener éxito. El proceso analítico incluye un análisis del punto de equilibrio, y un análisis de mercado para determinar el volumen de negocios necesario para lograr una ganancia y establecer si el mercado apoya el producto o servicio propuestos.

3. Describe la estrategia.

Una vez que estén bosquejadas las proyecciones de lo que podría lograr la cooperativa propuesta, es el momento de hacer los planes para lograr esos objetivos. Esta parte del plan comercial tiene cuatro partes:

A. **Un plan general de comercialización**, que incluye la ubicación (si la ubicación es de importancia crítica para la comercialización del producto o servicio), ventas y distribución, publicidad y promoción, colocación de precios, etc.

B. **Un plan de producción**, que incluye el lugar e instalaciones, métodos de producción y equipos, materiales y proveedores.

C. **Un plan de organización**, que incluye todos los elementos de la organización de la cooperativa:

- gobierno, participación, propiedad y sistema de cuentas de capital individuales;
- identificación del personal clave involucrado en la administración y gobierno de la empresa;
- las necesidades de educación y capacitación de la fuerza laboral;
- información acerca de compensación y personal, incluyendo el número de socios-propietarios y las funciones a desempeñar; y
- información acerca de los servicios de apoyo y enlaces necesarios.

D. **Un programa cronológico**, que resuma los pasos principales para establecer la cooperativa, las fechas para cada paso y su interconexión.

4. Pronostica los resultados

A. **Una declaración de flujo de efectivo**, que indique todas las fuentes de efectivo a lo largo del tiempo, incluyendo las ventas en efectivo y cobranzas de ventas a crédito, ingreso de ganancias sobre préstamos, capital invertido por los propietarios y ganancias por ventas de bienes. Debe incluirse la forma en que se gastó el efectivo: pago de envíos de material de inventario o suministros, sueldos y cuentas, compra de equipos, cuotas de pago de préstamos, y dividendos o dinero retirado por los propietarios.

El documento final

Una vez completados los elementos, el plan comercial debe estar redactado, organizado, impreso y encuadernado de manera que promueva la cooperativa y sus organizadores en forma óptima, tanto con respecto a su contenido como a su presentación. Como el documento en cierto sentido está destinado a personas externas, tales como empleados de banco para convencerlos a prestar dinero para el negocio, debe incluir información sobre los antecedentes históricos y otros datos que demuestren la solidez de la empresa.

Normalmente, un plan comercial formal para una nueva cooperativa de trabajadores incluye cinco partes:

- A. Tapa que presenta el título
- B. Índice de materias
- C. Resumen breve de los hallazgos
- D. Texto principal dividido en secciones, que describe los diversos componentes de la idea comercial en bastante detalle
- E. Documentación de apoyo, que incluye las declaraciones financieras pro forma para las operaciones proyectadas durante los primeros 3 a 5 años.

-Adaptado de Ward y Kennedy, "The Business Plan Manual"

5. Redactar los documentos jurídicos y confirmar los socios y los compromisos financieros.

OBJETIVO

Aclarar los detalles de organización, preparar los documentos jurídicos necesarios para la incorporación y conseguir el compromiso escrito y financiero de los socios.

PAUTAS

Para protegerse ante la ley, pedir para este paso el asesoramiento de un abogado con experiencia en cooperativas.

Seleccionar un nombre. Para que la cooperativa pueda incorporarse y actuar en negocios, debe tener un nombre. Si se incluye la palabra "cooperativa" en el nombre, se les recuerda a los socios y al público que se trata de una empresa que pertenece a los trabajadores. Algunos estados exigen que el término "cooperativa" o "cooperativa de trabajadores" aparezca en el nombre para que el negocio legalmente pueda organizarse como cooperativa.

Preparar los estatutos. Aunque es importante que los estatutos reflejen los problemas específicos y necesidades especiales de cada cooperativa, es útil conseguir los estatutos de otras cooperativas de trabajadores en su estado, para usarlos como guía. Las referencias incluidas al final de este paso contienen ejemplos de estatutos.

- Los estatutos, o reglas fundamentales de la cooperativa, proporcionan el marco jurídico para la operación de la cooperativa. Cambiar los estatutos

puede ser un procedimiento difícil, de manera que cada estatuto debe presentarse como una declaración general que se mantendrá a lo largo del tiempo. Usando los estatutos como guía, la cooperativa eventualmente tendrá que establecer políticas y procedimientos de operación más específicos. Los temas generales incluidos en los estatutos incluyen las especificaciones de quiénes pueden ser socios; los parámetros de empleo de los socios (p. ej., definir la duración del plazo probatorio previo a la incorporación de un socio, establecer si el trabajo es de tiempo parcial o tiempo completo); la identificación de las contribuciones de capital exigidas a los socios, la determinación de la planilla de pagos y demás distribuciones; la definición de cómo se van a distribuir los ingresos netos o las pérdidas netas de la cooperativa; la identificación de cómo se tomarán las decisiones; los papeles y responsabilidades de la junta de directores y los ejecutivos; la determinación de cómo se seleccionará la junta, si corresponde; la definición de las reglas para llevar a cabo las reuniones de socios y de la junta; la administración de la cooperativa; expectativas de educación y capacitación continuas; la forma en que pueden cambiarse los estatutos.

- Establecer planes para mediar los conflictos entre gerentes y socios-trabajadores, que equilibre el poder y autoridad con la responsabilidad.
- Los socios potenciales deben discutir los estatutos propuestos a fondo, y modificarlos cuando fuera necesario, antes de adoptarlos.

Diseñar un convenio de asociación. El convenio de asociación especifica los derechos y obligaciones de los socios. Es un documento importante que debe crearse con la participación de los organizadores, socios potenciales y abogados.

Decidir cómo se incorporará el negocio. Se recomienda incorporar a las cooperativas porque la incorporación limita la responsabilidad de cada socio, proporciona una personalidad jurídica para las transacciones de negocios y puede proporcionar ventajas impositivas. El negocio puede incorporarse como cooperativa de trabajadores en estados que tengan estatutos para cooperativas de trabajadores (Connecticut, Massachusetts, New York, Oregon y Washington), que han adoptado la Ley Modelo de Massachusetts. Muchos estados tienen estatutos generales para las cooperativas diseñados para cooperativas de consumidores, que pueden usarse para las cooperativas de trabajadores. Otras opciones para la incorporación incluyen el uso del estatuto general para la incorporación de empresas de su estado o la provisión de incorporación en el extranjero de las leyes de cooperativas de trabajadores. Podría ser problemática la incorporación en su estado de acuerdo con un estatuto que no esté diseñado específicamente para las cooperativas de

trabajadores. Se recomienda trabajar con un abogado experimentado en las cooperativas de trabajadores para evaluar la mejor forma de hacer la incorporación.

Preparar los artículos de incorporación. Los artículos de incorporación son los documentos jurídicos fundamentales que le dan a la sociedad su personería jurídica.

- Los artículos deben incluir el nombre de la cooperativa, su dirección, duración y propósito; lo que significa ser socio; el capital exigido de los socios; lo que ocurre con los bienes de la cooperativa al liquidarla; y otra información requerida por los reglamentos del estado.
- Los artículos deben ser generales (más generales que los estatutos) para que tengan el máximo de flexibilidad permitida por los estatutos del estado. Los artículos tienen precedencia con respecto a los estatutos, y los estatutos no pueden contradecir lo que dicen los artículos.
- Los artículos de incorporación propuestos deben discutirse con los socios potenciales, deber ser revisados por un abogado que está familiarizado con las cooperativas de trabajadores, y archivarse en la oficina del Secretario de Estado, aunque los reglamentos específicos varían de un estado a otro. Si los artículos satisfacen los requerimientos de la ley y se pagan las cuotas e impuestos, el Secretario de Estado emite un certificado de incorporación que establece la cooperativa.

Conseguir el compromiso de los socios.

- Los socios potenciales se hacen socios cuando firman el convenio de asociación aprobado y cumplen con sus condiciones preliminares a través de un aporte de capital inicial.
- Según el monto del aporte de capital requerido, podría ser necesario obtener para los socios un préstamo de una institución de crédito o alguna otra sociedad financiera. Los socios pagan el préstamo en cuotas o a través de descuentos a la planilla de sueldos una vez que la empresa entre en operaciones.
- Podría ser necesario dedicar más atención a los socios potenciales que necesitan mayor tiempo para decidir si quieren asociarse, y a las personas que no pudieron acudir a la reunión.

DECISIÓN CLAVE:

¿PUEDE ORGANIZARSE JURÍDICAMENTE EL NEGOCIO PARA CUMPLIR CON LO QUE DESEAMOS? ¿LOS SOCIOS ESTÁN COMPROMETIDOS CON LA COOPERATIVA?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulo 7, apéndice F

Baldwin, *Cooperative Incorporation Sourcebook*

Honigsberg, Kamoroff y Beatty, *We Own It*, secciones IV y V

National Cooperative Bank, *Draft Articles and Bylaws* (vea *Resources for Further Assistance*)

Solomon y Kirgis, *Business Cooperatives: A Primer*

Utah Center for Productivity and Quality. *Draft Membership Agreement* (vea *Resources for Further Assistance*)

EJEMPLO: CITYBIKES WORKER CO-OP

Durante muchos años, Roger Noehren fue propietario y administrador de un taller de reparación de bicicletas llamado Citybikes, en Portland, Oregon. En 1989, cansado ya de las exigencias interminables de manejar un negocio, ofreció a sus empleados la oportunidad de comprar el taller, en vez de cerrarlo o venderlo a otro propietario. El precio que pedía Noehren era muy razonable y ofreció financiar un préstamo para que sus empleados pudieran comprar el negocio.

Había un empleado especialmente interesado: Tim Calvert, que tenía experiencia con las cooperativas y empresas colectivas. Su entusiasmo inspiró a un grupo de empleados para que consideraran la compra del negocio. A través de visitas personales y lectura de materiales, hicieron la investigación acerca de las cooperativas de trabajadores y decidieron adquirir el negocio y estructurarlo como una cooperativa de trabajadores.

La cooperativa empezó sus actividades comerciales en 1990, con cuatro socios. Cada socio invirtió \$1.000. Los socios que no pudieron invertir esa cantidad pagaron con su trabajo.

A medida que fue creciendo el negocio, la cooperativa fue contratando empleados. La cantidad de trabajo de Citybikes aumenta en la primavera y verano, y disminuye en invierno. La contratación de empleados permite a la cooperativa adaptarse a las fluctuaciones en el trabajo. Se usa la misma escala de sueldos para los socios y los empleados. A los empleados interesados en afiliarse a la cooperativa se les evalúa después de 6 meses de trabajo satisfactorio. Dice Tim Calvert: “Además de hacer un trabajo de buena calidad,

los socios tienen que llevarse bien con sus compañeros y con los clientes”.

Los sueldos que paga Citybikes están basados en la antigüedad y experiencia. Los socios están muy conscientes de las diferencias de sueldo entre los empleados que ganan más y los que ganan menos. Tienen una política informal de mantener una relación de no más de 2:1 en los sueldos. A los socios-trabajadores se les garantiza poder trabajar por lo menos 3 días por semana durante todo el año, aun durante la temporada floja del invierno. La cooperativa retiene entre el 50% y el 70% de sus ganancias para sus necesidades de capital y distribuye el resto a los socios como “repartos de remenentes”, una distribución de las ganancias de la cooperativa, según la base de la cantidad de horas trabajadas. Los repartos de remanentes en promedio equivalen a un 10% del ingreso anual de los socios.

El número de socios de la cooperativa ha aumentado a 11, y la cuota de asociación original se ha mantenido constante en \$1.000. Es interesante notar que Roger Noehren, el dueño original del taller, se ha incorporado a la cooperativa en calidad de socio y copropietario. Debido a su crecimiento y éxito económico, la cooperativa ha establecido un segundo local, “The Annex”, que vende bicicletas usadas. El taller original se mantiene como local de reparaciones solamente. Según Tim Calvert, “Citybikes ha tenido éxito porque los trabajadores-propietarios entienden qué es lo que hacen mejor, y a eso se dedican. El éxito también se debe a que las personas han aprendido a trabajar en forma cooperativa: hay que tener paciencia, ser tolerante y claro”.

Hasta hace poco, el grupo entero se encargaba de administrar Citybikes, pero la cooperativa recientemente estableció un nuevo sistema de administración. Para satisfacer las necesidades de un mayor número de socios, la administración se ha dividido entre tres comités: políticas comerciales, personal, y control de calidad.

6. Celebrar la primera reunión, para fundar la organización, definir y aceptar los papeles.

OBJETIVO

Dar comienzo formal a la cooperativa y aceptar sus artículos de incorporación y estatutos.

PAUTAS

La primera reunión de los socios

- El objetivo principal es aprobar los documentos jurídicos y formalizar el proceso de dirigir la nueva empresa.
- Esta reunión también es la primera reunión anual. La mayoría de las cooperativas de trabajadores celebran una reunión anual de los socios que típicamente considera los informes financieros, y revisa, discute y somete a votación las políticas propuestas.
- Deben prepararse actas de lo acontecido en la reunión.

Proceso de decisiones y elección de la junta de directores

- Los socios podrían decidir administrar su negocio conjuntamente, como empresa colectiva, sin una junta de directores ni gerente contratado formalmente. En este caso, los propietarios deben discutir, elaborar y aprobar los estatutos y procedimientos de operación que expliquen la forma en que se rige la cooperativa y sus estructuras para tomar decisiones. Si la cooperativa está incorporada, la necesidad de una junta de directores puede cumplirse al determinar que cada socio es un director. En una empresa colectiva, las decisiones de gerencia u otras decisiones generalmente se toman por consenso. Hay que indicar cuáles son las circunstancias y condiciones en que correspondería tomar decisiones por votación mayoritaria y cuál es la mayoría necesaria, como por ejemplo el 75%.
- Si la cooperativa de trabajadores es un negocio grande, o si los organizadores prefieren regir la cooperativa mediante una estructura más convencional, tendrán que elegir una junta de directores.

Revisar y aprobar los artículos de incorporación

- Revisar los artículos. Permitir el tiempo necesario para discutir las preocupaciones y preguntas de los socios.
- Votar para aprobar los artículos.

Adoptar los estatutos

- Revisar y discutir los estatutos. Si fuera necesario, enmendarlos y asegurar que los cambios se han hecho conforme a la ley.
- Votar para aprobar los estatutos.
- Si se elige una junta de directores, celebrar la primera reunión de la junta poco tiempo después de la reunión de incorporación. Elegir los funcionarios de la junta: el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y otros cargos definidos en los estatutos.

Citar a la reunión comercial o de la junta

- Seleccionar una institución financiera; organizar la contabilidad y el manejo de las finanzas.

- Aclarar la forma de asignar los papeles y responsabilidades (p.ej., preparación de las descripciones de cada cargo, planes de acción, o tareas asignadas); determinar las necesidades de capacitación y organizar cómo se proporcionará la capacitación.
- Diseñar un plan para resolver con los trabajadores todos los asuntos de la puesta en marcha del negocio según se detallan en el plan comercial.
- Si se va a contratar o nombrar un gerente profesional, la junta de la cooperativa establece los procedimientos para efectuar su búsqueda o selección (vea el Paso 8).

DECISIONES CLAVES:

LOS ARTÍCULOS DE INCORPORACIÓN Y LOS ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA ¿SON ACEPTABLES PARA LOS SOCIOS Y LOS FUTUROS MIEMBROS DE LA JUNTA DE DIRECTORES?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulo 8

Saglio y Hackman, *Design of Governance Systems for Small Worker Cooperatives*

Solomon and Kirgis, *Business Cooperatives: A Primer*

USDA Cooperative Service, *Organizing and Conducting Cooperatives' Annual Meetings*

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

Los trabajadores-propietarios eligen la junta de directores. Cuando una cooperativa decide funcionar sin una junta elegida, cada socio de la cooperativa debe tener la designación de director. La responsabilidad principal de la junta de directores es asegurar la protección de los intereses de la sociedad (la cooperativa) y de sus propietarios (los trabajadores). La junta es responsable de las acciones de la cooperativa y del cumplimiento con los reglamentos.

La norma jurídica fundamental de cada director es que debe actuar de buena fe, en la forma que crea más conveniente para la cooperativa, y con el esmero que tendría cualquier persona prudente normal en un cargo semejante y en circunstancias semejantes.

La junta debe reunirse periódicamente: cada mes, cada dos meses, o cada tres

meses. Cuando corresponda, se elige a funcionarios (presidente, vicepresidente, secretario y tesorero) para organizar el trabajo y ayudar con las operaciones internas de la junta. Las juntas eficaces consiguen ayuda y capacitación lo antes posible, y participan en continuos programas de educación y capacitación para ayudarles a entender sus responsabilidades y cumplir con ellas en forma apropiada.

La junta tiene tres responsabilidades principales:

1. **Actuar como fideicomisarios para los socios-propietarios.** La junta actúa de esta manera al establecer los mecanismos para la participación de los socios, fiscalizar cuidadosamente el estado financiero de la cooperativa, contratar auditores para revisar los registros financieros, preparar informes periódicos para los socios acerca del estado de la cooperativa, y asegurar que la cooperativa cumple con sus estatutos, políticas y reglamentos apropiados.
2. **Asegurar una buena administración de la cooperativa.** La junta tiene la responsabilidad de seleccionar y supervisar los administradores de la cooperativa. Para hacerlo, revisa los informes de administración, controla los indicadores claves (tales como el recambio del inventario, costo de operaciones, tendencias en las ventas y otras cifras financieras), y evalúa el desempeño de los administradores.
3. Fijar metas a largo plazo y planificar el futuro de la cooperativa. Para hacerlo, la junta participa en discusiones de planificación estratégica con los socios y administradores a través de su aprobación de planes anuales y de largo plazo, y establece las metas de rendimiento.

Una nota especial sobre la importancia de aclarar los papeles de los miembros de la junta y de los administradores:

La junta de directores de la cooperativa tiene un papel clave en el éxito de la organización. Es responsable ante los trabajadores-propietarios. Los trabajadores-propietarios eligen la junta. La junta selecciona a los administradores entre los socios. En algunos casos, especialmente en las cooperativas grandes, la junta podría contratar administradores o gerentes desde fuera de la cooperativa. Los administradores son responsables ante la junta. La gerencia establece y supervisa la administración de los asuntos de la cooperativa de acuerdo con sus estatutos, cumple con las metas y objetivos establecidos por la junta de directores y los socios, y supervisa los trabajadores-propietarios, según sea necesario.

ENGLISH	SPANISH
MEMBERS	SOCIOS

accountable	responsabilidad
elect	elección
BOARD OF DIRECTORS	JUNTA DE DIRECTORES
accountable	responsabilidad
oversee and direct	supervisión y dirección
MANAGEMENT	GERENCIA

7. Iniciar las funciones de gerencia. Preparar la puesta en marcha del negocio.

OBJETIVO

Establecer la estructura de administración, en forma de empresa colectiva, equipos o un gerente general.

PAUTAS

Seguir los pasos establecidos en el plan comercial; éste es la guía para organizar el negocio nuevo.

Selección de la estructura administrativa: La selección de una administración competente es de importancia crucial para el éxito de toda empresa nueva. Si todavía no se ha identificado o contratado el personal de administración, debe hacerse antes de iniciar las operaciones.

Si la cooperativa es lo suficientemente pequeña y los socios deciden funcionar en forma de empresa colectiva, el papel tradicional de un gerente puede dividirse entre los propietarios, según sus habilidades, intereses o promesa de aprender a realizar esos deberes repartidos.

Los negocios de fabricación o servicios que tienen la intención de crecer más allá de los 15 a 20 socios-trabajadores probablemente necesitarán ubicar un gerente experimentado dentro de los socios o desde afuera, para ayudar a establecer y administrar las operaciones comerciales.

Contratación de un gerente: Si se va a contratar a un gerente, debe efectuarse un procedimiento de contratación formal. Debe seleccionarse un gerente que tenga las calificaciones y aptitudes para administrar las operaciones comerciales, que tenga un estilo de mando compatible con la estructura establecida para tomar decisiones en la cooperativa. Debe empezarse con una definición clara del papel del gerente, sus funciones, relación con la junta y relación con los demás socios-trabajadores. No debe haber ninguna

ambigüedad ni malos entendidos acerca de quiénes están autorizados para cuáles cosas ni de cómo debe administrarse la empresa.

- Identificar los conocimientos, habilidades y experiencia esperados del primer gerente.
- Preparar una descripción del cargo que claramente especifique las responsabilidades (vea las páginas 33-34). Establecer metas específicas que debe alcanzar el gerente durante el primer año.
- Si corresponde, dar al cargo vacante el máximo de publicidad. Muchas revistas especializadas requieren mucho tiempo por adelantado antes de colocar un aviso. Los periódicos y oficinas de empleo locales generalmente colocan avisos de empleo rápidamente. Según las habilidades y la experiencia necesarias, podría ser útil contratar a una compañía de búsqueda de personal. Deben usarse los contactos locales para dar publicidad al cargo vacante: las agencias de desarrollo económico, cámaras de comercio, empresarios, otras cooperativas de trabajadores.
- Hacer una clasificación muy cuidadosa de todos los postulantes. Verificar las referencias y la experiencia.
- El gerente ideal para poner en marcha la empresa podría no ser la persona ideal para administrar el funcionamiento a largo plazo de la cooperativa de trabajadores. La puesta en marcha de un negocio nuevo exige talentos especiales. Al buscar posibles gerentes de la cooperativa, vale la pena considerar los gerentes con experiencia en la puesta en marcha de una cooperativa.
- Las primeras responsabilidades de un gerente incluyen la comunicación con los socios, hacer la investigación de las instalaciones y los equipos, el trabajo de comercialización y ventas, y los trámites necesarios para iniciar las operaciones de la cooperativa.

Asegurar el financiamiento y finalizar los convenios con todas las fuentes de financiamiento: socios, subsidios, préstamos, adquisiciones y alquileres.

- Si hay socios que aún no hayan pagado su aporte de capital, hacer el seguimiento para verificar que estén comprometidos a pagar.
- Usar el plan comercial para buscar pasivo adicional para la puesta en marcha del negocio.
- Explorar todos los posibles fondos de desarrollo económico para la creación de empleos o la revitalización de la comunidad.

Adquirir instalaciones y conseguir las licencias y permisos necesarios.

- Completar los convenios necesarios para alquilar o comprar el lugar comercial o las instalaciones de producción.

- Conseguir el permiso comercial y demás permisos necesarios para la operación del negocio.
- Obtener licitaciones y comprar los equipos y materias primas para elaborar los productos o realizar los servicios.

DECISIÓN CLAVE:

¿ESTÁ LISTA LA COOPERATIVA PARA EMPEZAR A FUNCIONAR?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulo 9

Brandow y McDonnell, *No Bosses Here!* capítulos 7 y 8

Kamaroff, *Small-Time Operator*, capítulos 4-6.

EJEMPLO: EJEMPLO DE LA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE UN GERENTE GENERAL

Responsabilidad

La junta de directores de la cooperativa selecciona y supervisa al gerente general, y éste es responsable ante la junta. El gerente general mantiene su cargo con el beneplácito de la junta.

Responsabilidades generales

Establecer y supervisar la administración de los asuntos de la cooperativa de acuerdo con los estatutos de la cooperativa, y cumplir con las metas y objetivos fijados por la junta de directores y los socios. Supervisar los trabajadores-propietarios según sea necesario.

Responsabilidades específicas

Relaciones con la junta

- Trabajar con la junta para preparar y asegurar sesiones de la junta que sean productivas y eficaces. Preparar propuestas para la consideración de la junta.
- Preparar informes claros y puntuales para la junta. Responder a las preocupaciones de la junta y a los problemas.
- Entre una reunión y otra, mantener informados a los directores acerca de asuntos relevantes.

Responsabilidades financieras

- Asegurar que los registros financieros y controles internos sean adecuados

para proporcionar estados financieros puntuales y exactos.

- Asegurar que los bienes de la cooperativa estén adecuadamente protegidos contra su pérdida.
- Coordinar la preparación de todos los presupuestos y proyecciones financieras.
- Supervisar el análisis financiero cabal y resolver los problemas financieros sin demora.
- Iniciar la planificación financiera, incluyendo el uso del capital de los socios, necesidades de financiamiento y futura rentabilidad.

Comercialización

- Preparar planes de comercialización completos para crear una estabilidad a corto plazo y a largo plazo.
- Asegurar una buena presentación de la cooperativa ante el público y los clientes.
- Vigilar y mejorar la atención al cliente.
- Efectuar un análisis periódico de los competidores de la cooperativa y de su potencial en el mercado.
- Representar a la cooperativa en las asociaciones del rubro y ante las asociaciones comerciales locales, cuando corresponda.

Operaciones

- Organizar las operaciones para mejorar la rentabilidad al máximo y cumplir con la metas que han especificado los socios.
- Identificar los problemas de operación y resolverlos.
- Hacer los planes para las necesidades operacionales continuas de la cooperativa, incluyendo el desarrollo de productos, tecnología, instalaciones y equipos.
- Asegurar el cumplimiento con todas las correspondientes leyes federales, estatales y locales.
- Mantener suficiente seguridad en las instalaciones y un seguro adecuado para el negocio.
- Preparar planes para un eficaz desarrollo y aprovechamiento de las habilidades de los trabajadores-propietarios.
- Establecer eficaces políticas y procedimientos de participación de los trabajadores y asegurar que estén vigentes. Asegurar que apoyen las metas y objetivos establecidos por la cooperativa.
- Seleccionar o contratar personal adicional de gerencia y evaluar su eficacia, según sea necesario.
- Asegurar que la capacitación, evaluación y seguridad sean adecuados y que se cumpla con el sistema de resolución de quejas de la cooperativa.

- Realizar planificación a largo plazo; planificar el mejoramiento del producto y la expansión según sean necesarias.

Relaciones con los socios

- Establecer sistemas y procedimientos de comunicación que mantengan a los socios-trabajadores completamente informados acerca del estado financiero de la cooperativa, sus necesidades y actividades.
- Asegurar que las necesidades e intereses de los socios, en su papel de trabajadores y propietarios, se determinen con regularidad y se satisfagan.

8. Iniciar las operaciones. Poner en marcha el plan comercial.

OBJETIVO

Empezar las operaciones.

PAUTAS

Una vez que la cooperativa esté constituida, se hayan aprobado los estatutos y las reglas básicas, se haya contratado o nombrado a un gerente, se haya conseguido el financiamiento necesario, y se haya obtenido un local adecuado, está lista para empezar a funcionar. La primera tarea de la gerencia y de los trabajadores-propietarios es comenzar a llevar a cabo el plan comercial de la cooperativa. Además de los asuntos de operación, la gerencia debe hacerse responsable de las siguientes actividades:

Crear el reconocimiento dentro de la comunidad.

- Dar a publicidad el estreno de la cooperativa de trabajadores a través de los medios publicitarios adecuados, para crear el reconocimiento del nombre y una imagen positiva en los mercados correspondientes.

Establecer y mantener comunicaciones continuas con los socios acerca del rendimiento de la cooperativa.

El éxito de la cooperativa depende en forma crítica de la eficacia de las comunicaciones, la participación y las decisiones.

- Establecer procedimientos o sistemas para mantener informados a los socios del progreso y de los problemas, asegurar una comunicación continua entre los socios-trabajadores y con los trabajadores, gerentes y la junta.

Establecer y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.

- Realizar encuestas periódicas a los clientes para asegurar que la cooperativa satisface las necesidades y expectativas de los clientes, además de lograr sus

objetivos comerciales.

Poner en marcha el plan de educación y capacitación.

La educación y la capacitación tienen importancia crítica para el éxito de una cooperativa de trabajadores, de manera que deben iniciarse lo antes posible, tal vez antes de la puesta en marcha del negocio, y continuarse con regularidad. Los socios-trabajadores deben recibir educación y capacitación para mejorar el negocio, las comunicaciones y las habilidades de cooperación.

Celebrar una sesión o retiro de planificación.

Una vez que las operaciones tengan 6 a 9 meses, debe celebrarse una sesión o retiro de planificación intensa, para que los gerentes y la junta (o la cooperativa entera si no son muchos los socios) discutan acerca del progreso de la empresa y de lo que correspondería hacer ahora.

- Establecer metas comerciales a corto y a mediano plazo (de 1 año y de 5 años). Para asegurar el éxito continuado de la cooperativa, hay que vigilar constantemente la participación eficaz de los socios, las buenas prácticas comerciales, las buenas relaciones con los clientes y los cambios que se anticipan en el mercado.
- Revisar la lista de *Claves del éxito* que aparece al final de esta sección y crear una estrategia para fortalecer las operaciones de la cooperativa en esas áreas.
- Revisar los resultados de la educación y capacitación para la junta, gerencia y trabajadores de la cooperativa, y modificarlos cuando sea necesario.

DECISIÓN CLAVE:

¿COMO PODEMOS LOGRAR QUE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES SEA UN ÉXITO COMERCIAL DURABLE?

Para obtener información más detallada:

(la cita bibliográfica completa aparece en la Bibliografía)

Adams y Hansen, *Putting Democracy to Work*, capítulo 9

Baldwin, *A Legal Guide to Co-op Administration*

Stack, *The Great Game of Business*

U.S. Department of Labor, *Committee Effectiveness Training*

U.S. Department of Labor, *Interest-Based Problem Solving*

EJEMPLO: ASTILLEROS DE PORT TOWNSEND

En 1981 apareció un aviso en un diario de Port Townsend, Washington, que anunciaba una reunión para explorar la idea de formar una cooperativa de

trabajadores activos en la reparación y fabricación de botes y barcos. Muchas personas que trabajaban reparando embarcaciones lo hacían sólo estacionalmente; deseaban un empleo e ingresos más estables, de manera que la idea les pareció atractiva. Se presentaron veinte personas para enterarse si una cooperativa podría servirles.

El grupo desde un principio decidió formar una cooperativa de trabajadores, y no una organización de comercialización o servicios para contratistas independientes. Investigaron otros grupos que habían formado cooperativas de trabajadores y para planificar su nuevo negocio trabajaron con un consultor local que sabía de cooperativas.

Demoró casi un año establecer la cooperativa nueva. Pero una vez que empezó a funcionar, no tuvo ningún problema para encontrar trabajo porque muchos socios tenían habilidades que eran ya conocidas. Los socios de la cooperativa entendieron lo importante que era tener una empresa rentable y con un buen aporte de capital, de manera que inicialmente la cooperativa cobró a los clientes \$20 por hora y pagó a los socios \$10 por hora. Al principio los miembros no recibieron beneficios. Esta estructura aseguró que la cooperativa fue rentable desde un principio y pudo acumular capital para su crecimiento y expansión.

La cooperativa a subido sus precios varias veces. Ahora cobra \$34 por hora y paga a los socios \$15 por hora. Además, los socios ahora reciben beneficios generosos: seguro médico y dental, seguro contra la incapacidad a corto plazo, vacaciones pagadas y un plan de jubilación. Se paga lo mismo a todos los socios y los beneficios se acumulan de acuerdo con la cantidad de horas trabajadas. La cooperativa ha construido dos talleres y las ventas han aumentado hasta \$530.000 por año.

Cuando la cooperativa tiene algún trabajo que los socios son incapaces de realizar, contrata a subcontratistas. Los subcontratistas interesados en asociarse a la cooperativa pueden presentar una solicitud después de que la cooperativa evalúe la calidad de su trabajo. Además de la calidad del trabajo, se evalúa a los socios potenciales de acuerdo con su compatibilidad con la estructura de la cooperativa y el ambiente de trabajo. Se exige que los socios nuevos inviertan \$2.000. Aunque la cooperativa no financia las inversiones de los socios, sirve de garante para los préstamos que pidan los socios nuevos a una financiera de crédito local.

La cooperativa prefiere mantener un grupo de diez socios. Como la cooperativa

es pequeña, todos los socios participan en la junta de directorio. La junta toma las decisiones de dirección general, administración, programación cronológica del trabajo y finanzas. Se exige a todos los miembros contribuir anualmente al “trabajo de la cooperativa” 120 horas sin sueldo. Esto incluye las responsabilidades de comités, participación en reuniones y tareas ocasionales pero necesarias, como la limpieza y mantención de las oficinas. En promedio, los socios gastan 150 horas anuales en el trabajo de la cooperativa.

La cooperativa ha tenido mucho éxito económico. Todos los años, con la excepción de un solo año, ha pagado a sus socios un reparto de remanentes (participación en las ganancias). Los estatutos de la cooperativa exigen que la cooperativa retenga el 40% de todas las ganancias, para tener una reserva de operación. El resto se distribuye entre los socios según el número de horas que ha trabajado cada uno. En los años más prósperos, los repartos de remanentes de los socios superan el 20% de su ingreso anual total.

Capítulo Tres

CLAVES DEL ÉXITO

Cada cooperativa tiene aspectos únicos y se enfrenta con problemas diferentes durante la puesta en marcha. Sin embargo, hay áreas comunes que son de importancia crítica para el éxito futuro de la empresa. Los estudios indican que las principales razones del fracaso de las nuevas empresas son el financiamiento insuficiente y la falta de experiencia en los negocios. Además, las cooperativas de trabajadores que fracasan suelen hacerlo porque les faltan:

- Objetivos compartidos
- Un sistema eficaz para que los trabajadores participen en las decisiones
- Estructuras adecuadas para la propiedad y el capital de la cooperativa.

Si se presta atención cuidadosa a estas áreas, se pueden evitar muchos de los problemas que causan la clausura de la mayoría de las empresas nuevas. A continuación se muestran algunos factores claves, identificados a través de los éxitos y fracasos experimentados por las cooperativas de trabajadores. Estos factores claves ayudan a asegurar el éxito de una nueva cooperativa de trabajadores.

1. Finalidad y enfoque claramente definidos

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

Cuando todos los participantes entienden la finalidad de la cooperativa, resulta mucho más fácil definir el camino (el plan comercial) y lograr los objetivos enunciados.

Para tener éxito, la cooperativa debe empezar con una idea comercial viable y un enfoque específico, como por ejemplo la producción de un producto o servicio especiales. Es igualmente importante que los socios compartan los mismos objetivos.

2. Idea comercial factible y plan comercial completo

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

Todos los negocios nuevos involucran un riesgo. La finalidad del plan comercial es reducir al mínimo el riesgo y aumentar al máximo las posibilidades del

éxito, a través de la investigación y la planificación cuidadosas.

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

3. Estructuras apropiadas de propiedad y capital

Si una persona tiene una participación económica en un negocio, recibe una tajada significativa de las ganancias y participa activamente en las decisiones, estará muy motivada hacia el éxito.

Hay varias estructuras de propiedad y capital que pueden usarse en la organización de una cooperativa de trabajadores. Hay que seleccionar estructuras de propiedad y capital que ayuden a formar una fuerte base de capitales para la empresa y un sistema de alicientes financieros que motive a los socios de la cooperativa.

4. Financiamiento adecuado

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

Los socios de la cooperativa son la fuente clave del financiamiento inicial de la cooperativa de trabajadores. El dinero se recauda de los socios a través de la venta de acciones de asociación, que son los certificados de propiedad de la cooperativa. El capital proporcionado por los socios tiene que ser suficiente para servir de garantía al solicitar financiamiento adicional de los bancos u otras instituciones financieras, o de agencias de desarrollo económico.

5. Conocimientos de asesores y consultores comerciales sobre las cooperativas

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

Los asesores y consultores pueden ahorrarle tiempo y dinero al ayudar a la cooperativa a evitar los problemas previsibles. La mayoría de los trabajadores no son expertos en negocios, y las cooperativas de trabajadores son empresas complicadas. Hay que contratar asesores competentes para los asuntos jurídicos, contabilidad, préstamos y desarrollo; la cooperativa debe verificar las referencias y obtener recomendaciones de otras cooperativas de trabajadores y negocios.

6. Papeles y procedimientos claramente definidos para tomar decisiones

Las estructuras específicas para tomar decisiones varían entre las distintas cooperativas de trabajadores, pero comparten la necesidad de contar con papeles y procedimientos claramente definidos.

Cuando la cooperativa de trabajadores funciona como empresa colectiva sin gerentes, es importante contar con procedimientos claros para tomar decisiones. Hay que definir claramente cuáles tipos de decisiones pueden tomar los trabajadores individuales, cuáles pueden tomar los grupos de trabajo definidos, y cuáles asuntos deben resolverse en reuniones donde participen todos los socios-trabajadores. Para los fines jurídicos, en una cooperativa administrada como empresa colectiva, cada trabajador-propietario automáticamente es miembro de la junta de directores.

Cuando la cooperativa de trabajadores utiliza una estructura de gerencia, los trabajadores y gerentes tienen que entender claramente cuáles son sus respectivos papeles y responsabilidades. Hay que establecer estructuras apropiadas para promover y mantener la participación de los trabajadores en la decisiones del lugar de trabajo y de la junta de directores. Se pueden evitar muchos problemas de las cooperativas de trabajadores si se asegura que todas las entidades - la junta de directores, la gerencia y los trabajadores-propietarios - claramente entienden sus respectivos papeles y responsabilidades.

7. Sólidas prácticas de negocios

No vuelva a inventar la rueda: ¡use métodos probados!

Las sólidas prácticas de negocios incluyen prestar atención a las finanzas y a la calidad del producto, y reconocer la importancia de los clientes. Es importante crear normas de control de calidad para mantener un producto o un servicio de calidad constante. Deben usarse sistemas establecidos para llevar los libros, para los procedimientos de contabilidad y controles financieros, con el fin de evitar problemas financieros más adelante.

8. Educación y capacitación continuas para los socios-trabajadores, directores y gerentes

Aunque vivimos en una sociedad que enfatiza el triunfo individual, las cooperativas de trabajadores exigen la cooperación en el trabajo y en las decisiones.

La educación y la capacitación tienen una importancia crítica para la estabilidad y fuerza de una cooperativa de trabajadores, y para su éxito como negocio. Nuestra sociedad no enseña a grupos de personas cómo ser propietarios y administrar una empresa en forma cooperativa. Hay que superar esta falta para que la cooperativa pueda tener éxito.

Es esencial que todos los socios-propietarios reciban capacitación sobre la interpretación de los estados financieros y que comprendan todos los aspectos económicos de su negocio. Los socios-propietarios y gerentes tienen importantes papeles de liderazgo. Los propietarios establecen las políticas y la visión, y los gerentes usan sus habilidades para hacer realidad esas políticas y visión, con los mejores resultados posibles.

La estructura de propiedad y de mando en una cooperativa de trabajadores es especial, de manera que los gerentes deben aprender a trabajar eficazmente con los trabajadores e incluirlos en las decisiones. Los socios-propietarios deben aprender a trabajar eficazmente con los gerentes seleccionados para supervisar sus tareas y dirigir la empresa. Para que funcione este proceso se necesita dedicación a la educación y capacitación.

CONCLUSIÓN

El establecimiento de una cooperativa de trabajadores es una actividad que puede significar desafíos y recompensas. Exige la investigación, una planificación cuidadosa, paciencia, y una inversión contundente de tiempo y dinero. Inevitablemente demora más de lo que se supone para ponerla en marcha y el negocio podría no resultar idéntico al concepto original.

Sin embargo, los grupos que invierten las cantidades necesarias de tiempo, dinero, y trabajo intenso pueden lograr importantes beneficios y recompensas, incluyendo la adquisición de información valiosa acerca del éxito en los negocios; la cooperativa les puede brindar empleo, ingresos y otros beneficios económicos tangibles y satisfacciones personales. Los socios de la cooperativa se transforman en compañeros y copropietarios de una empresa dinámica y valiosa.

Las cooperativas de trabajadores realzan la dignidad de las personas, al dar a los trabajadores-propietarios el control sobre su ambiente de trabajo. Las cooperativas de trabajadores han existido durante cientos de años, y actualmente hay muchas pujantes empresas que pertenecen a las personas

que trabajan en ellas. Es una buena idea establecer contactos con otras cooperativas de trabajadores y con la extensa comunidad de cooperativas en general. Así, al emprender la tarea de establecer una cooperativa propia, podrán aprovechar las lecciones ya aprendidas por los demás. *¡Buena suerte!*

RECURSOS PARA ASISTENCIA ADICIONAL

Center for Cooperatives

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

Center for Democratic Solutions

2128 Hayes Street
San Francisco, CA 94117
Tel: 415-221-7644

ICA Group

20 Park Plaza, Suite 1127
Boston, MA 02116
Tel: 617-338-0010
Fax: 617-338-2788

National Center for Employee Ownership

1201 Martin Luther King Jr. Way
Oakland, CA 94612
Tel: 510-272-9461
Fax: 510-272-9510

National Cooperative Bank Development Corporation

1401 Eye St., NW, Suite 700
Washington, DC 20005-2204
Tel: 202-336-7680
Fax: 202-336-7804

National Cooperative Business Association

1401 New York Avenue, NW, Suite 1100
Washington, DC 20005

Tel: 202-638-6222
Fax: 202-638-1374

Northwest Cooperative Federation

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

Utah Center for Productivity and Quality

Utah State University
Logan, Utah 84322-3555
Tel: 801-797-2787
Fax: 801-797-1091

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Término en español	Término en inglés	Definición
escritura de constitución	articles of incorporation	Son los documentos jurídicos que establecen una sociedad. Cuando se presenta la escritura de constitución con la agencia estatal correspondiente y ésta la aprueba, la sociedad comienza su existencia independiente, sujeta a las leyes y reglamentos que afectan ese tipo de sociedad.
junta de directores	board of directors	Es el organismo elegido que es responsable de las acciones de una sociedad.
estatutos	bylaws	Describen la forma en que la cooperativa realizará sus gestiones. Los estatutos deben ser más específicos que la escritura de constitución, pero es prudente evitar demasiado detalle en los estatutos. Los estatutos explican cosas como el

		número de personas en la junta de directores y sus responsabilidades, los procedimientos a usar para aceptar socios, distribuir el ingreso neto, devolver el capital de los socios, y votar.
Junta de Directores	Board of Directors	El organismo elegido que es responsable de las acciones de una sociedad.
capital	capital	El dinero usado en una empresa, sea de los propietarios (capital) o de un préstamo (deuda).
cuenta colectiva	collective account	Una porción no individualizada ni repartida de los ingresos comerciales, que retiene la cooperativa y que no se reintegran a los socios individuales durante la existencia de la sociedad.
empresa colectiva	collective	Una empresa de administración y operación colectivas que se diferencia porque está dedicada a la paridad entre los socios. Las empresas colectivas de trabajadores típicamente toman las decisiones por consenso y los mismos socios administran y operan el negocio.
decisiones por consenso	consensus decision making	Un proceso por el cual las decisiones se toman con la participación activa del grupo y con el compromiso de hallar un acuerdo común. A diferencia de las decisiones democráticas, en que las decisiones se establecen por mayoría de los votos, el consenso exige el apoyo y la dedicación de cada socio. Los grupos suelen tener un recurso especial

para usar cuando es imposible lograr el consenso sobre algún asunto crítico. Esto incluye los procedimientos específicos para verificar un punto de estancamiento, y la votación con una supermayoría establecida, tal como una mayoría de los dos tercios de los votos.

sociedad

corporation

Una entidad jurídica creada de acuerdo con las leyes de sociedad del estado. Una vez establecida, una sociedad tiene sus propios poderes, derechos y responsabilidades legales, diferentes a los de sus propietarios o administradores.

financiamiento

debt financing

La obtención de dinero para un negocio a través de préstamos bancarios o de otros prestamistas. Aunque podría exigirse cierta garantía para conseguir el préstamo, el prestamista no es propietario ni obtiene control directo de los asuntos comerciales, salvo en ciertos casos de incumplimiento.

**Fondo
democrático
ESOP**

democratic
ESOP

Un plan en que los empleados son propietarios de acciones es un plan especial de beneficios con contribuciones definidas, autorizado de acuerdo con las leyes federales (Ley de Seguridad de los Ingresos de Empleados Jubilados, de 1974) que permite a los empleados ser propietarios de acciones de la compañía. Los ESOP democráticos están organizados de manera que los trabajadores eligen a la junta de directores democráticamente y pueden participar en las decisiones

		sobre la gestión de la compañía.
dividendo	dividend	Cantidades pagadas a los propietarios de una empresa sobre la base de su inversión. Típicamente, los dividendos representan una porción de las utilidades pagada a los accionistas en proporción a sus acciones. esto generalmente se determina a través de las horas trabajadas o patrocinio.
patrimonio	equity	El interés de los propietarios en una empresa. El patrimonio típicamente se calcula restando todas las deudas (montos debidos) de todos los bienes (montos y propiedad). El patrimonio generalmente está formado por las inversiones de los socios-trabajadores, fuera de los préstamos, y las utilidades acumuladas de la empresa.
sistema de administración	governance system	Los mecanismos o prácticas que fomentan la comunicación entre los socios, especifican los procedimientos para las decisiones y mando, y que especifican la participación de los socios en el establecimiento de políticas comerciales o de la cooperativa.
constituir en sociedad	incorporate	Establecer un negocio como entidad jurídica. Para constituir en sociedad, típicamente hay que presentar al estado una escritura de constitución y los estatutos, para conformar un estatuto de sociedad.
cuentas individuales	individual accounts	Cuentas de capital interno que se mantienen para cada socio, que

registran la porción de las ganancias comerciales que eventualmente se devolverán a cada socio. Una cuenta individual está compuesta de la cuota de asociación inicial del socio (aporte de capital) y la notificaciones escritas sobre distribuciones (ganancias retenidas).

cuenta de capital interno

internal capital account

En vez de usar acciones para representar el capital de cada socio, las cooperativas de trabajadores usan cuentas de capital individuales. La cuota de asociación inicial de cada socio, o aporte de capital, entra a esta cuenta y generalmente no se devuelve hasta que se termine la asociación. Generalmente, cada año se agrega una porción de las ganancias netas (o se resta una porción de las pérdidas netas) de la empresa a las cuentas de capital de los socios. Cuando un socio se aleja de la cooperativa, el aporte de capital inicial se paga a lo largo de un plazo de años, como es el caso para el resto del capital acumulado durante la asociación.

patrocinio laboral

labor patronage

En una cooperativa de trabajadores, esta cantidad calculada cada año fiscal se refiere al número de horas trabajadas, la compensación total en forma de trabajo, o alguna otra unidad objetiva que describa el “valor del trabajo” definida por los socios.

encuesta del mercado

market survey

Un estudio del potencial del mercado para los productos o servicios que ofrece la empresa. Una encuesta de mercado se efectúa para determinar

		si existe demanda suficiente para los tipos de productos o servicios que ofrecerá la empresa.
cuota de asociación	membership fee	Término que describe el costo de la afiliación como socio en la cooperativa, determinado por la junta de directores o algún otro organismo a cargo de decisiones.
acciones de asociación	membership shares	Una clase única de acciones no transferibles que otorgan el derecho a votar. En una cooperativa de trabajadores, cada socio es propietario de una acción de asociación, y solamente una. Las acciones de asociación, y ninguna otra, otorgan el derecho a votar.
ingreso neto	net income	Ingreso total (ventas) menos los gastos totales. También se llama <i>ganancia o ahorro neto</i> .
valor neto	net worth	La diferencia entre los activos y pasivos que figuran en los libros de la sociedad. También se llama valor neto de libro (pero el término valor neto de libro es técnicamente diferente porque está guiado por reglas de contabilidad que registran los activos de acuerdo con su costo histórico, y no según su valor actual, de manera que el valor neto de libro suele ser diferente al valor neto).
reparto de remanentes	patronage dividend	Distribución de las ganancias de las cooperativas a los socios, en forma de efectivo o de avisos escritos de distribuciones, y en proporción al trabajo realizado por el socio-trabajador para la cooperativa. Los

		<p>repartos de remanentes no pueden declararse sobre ingresos provenientes de los no socios o sobre ingresos no relacionados con la cooperativa. También se denomina rebaja por patrocinio, o reembolso por patrocinio.</p>
cuenta rotativa de capital	revolving capital accounts	<p>Avisos escritos de distribuciones que se pagan a los socios sobre la base de su antigüedad, y no cuando se termine su asociación ni en una fecha fija de vencimiento. Las fechas de rescate generalmente son flexibles y están controladas por la junta o algún otro organismo autorizado.</p>
fondos rotativos	revolving funds	<p>Fondos entregados por algunas agencias públicas o por organizaciones sin fines de lucro, para fines de inversión por la cooperativa o inversión comercial. Se pueden conseguir en forma de préstamo y reintegrados de acuerdo con términos específicos para que otros puedan pedir préstamos en el futuro.</p>
préstamo transferible	rollover	<p>Dinero prestado o colocado en una cuenta por un plazo limitado o especificado, pero el propietario lo puede reinvertir o dejar en la cuenta según un convenio con la empresa o institución financiera.</p>
Comité de dirección	Steering Committee	<p>El grupo organizador que se hace responsable de la investigación y planificación de la nueva cooperativa. Un comité de dirección típicamente se elige o se selecciona por las personas interesadas en determinar</p>

la factibilidad de una nueva cooperativa. En este manual también tiene el nombre de *grupo organizador*.

**cooperativa
propiedad de los
trabajadores**

worker-owned
cooperative

Una empresa cooperativa en que los trabajadores son los propietarios y controlan el negocio. Las cooperativas de trabajadores se establecen principalmente para proporcionar empleo e ingresos a socios-trabajadores.

Bibliografía y comentarios

Adams, Frank, y Gary B. Hansen. *Putting Democracy to Work: A Practical Guide to Starting and Managing a Worker-owned Business*. Barrett-Koehler and Hulogos¹, San Francisco y Eugene. Revisado en 1992.

Una guía para establecer y administrar una cooperativa de trabajadores. Incluye los estatutos ICA para las cooperativas de trabajadores con cuenta de capital interna.

Baker, Kirk, y Anthony Nakazawa. *Organizing for Business as a Cooperative*. Alaska Cooperative Extension, University of Alaska, Fairbanks, 1995.

Un texto básico para formar una cooperativa.

Baldwin, Van. *Cooperative Incorporation Sourcebook: Start-up Materials for Cooperatives Incorporating Under the California Consumer Cooperative Corporation Law*. Center for Cooperatives, University of California, Davis. 1994.
Explica los pasos necesarios para formar una sociedad, con documentos modelo.

Baldwin, Van. *A Legal Guide to Co-op Administration*. Center for Cooperatives, University of California, Davis. 1996.

Un manual de referencia para resolver problemas pertinentes a las decisiones de la junta, responsabilidad legal, socios, recaudación de capital, repartos de remanentes y otros temas importantes.

Berry, Tim. *Business Plan Pro* (Software, versión para Windows). Palo Alto Software, Palo Alto, California. 1994.

Una guía de planificación comercial paso por paso, que emplea formatos a medida, diseñados por computadores. Incluye la metodología para entrevistas.

British Broadcasting Corporation. Video: *The Mondragon Experiment*
Un vídeo de 50 minutos, producido por la BBC a fines de la década de los setenta, que ofrece una buena presentación del sistema Mondragón de cooperativas de trabajadores en el norte de España.

Brandow, Karen y Jim McDonnell. *No Bosses Here! A Manual on Working Collectively and Cooperatively*. Alyson Publications and Vocations for Social Change, Boston. 1981.

Un libro de bolsillo, fácil de leer, que presenta una gama de problemas importantes para las empresas colectivas de trabajadores.

Campbell, Alastair. *The Democratic Control of Work*. Plunkett Foundation for Cooperative Studies, Oxford. Revisado en 1989.

Un libro sobre la cooperativas de trabajadores y su funcionamiento, redactado desde un punto de vista británico. Identifica las diferencias entre las cooperativas de trabajadores y otros tipos de cooperativas, y explica por qué se necesitan principios suplementarios para las cooperativas de trabajadores.

Craig, John G. *The Nature of Cooperation*. Black Rose Books, Montreal. 1993.

Una visión general del funcionamiento de las organizaciones cooperativas, cómo han evolucionado y por qué han tenido éxito en algunos lugares y han fracasado en otros.

Ellerman, David P. *What is a Worker Cooperative?* Industrial Cooperative Association, Somerville, Massachusetts. 1984.

Una breve explicación de las cooperativas de trabajadores y su funcionamiento.

Gastil, John. *Democracy in Small Groups: Participation, Decision Making, and Communication*. New Society Publishers, Philadelphia. 1993.

Una guía para mejorar el funcionamiento de grupos pequeños.

Gunn, Christopher. *Workers' Self-management in the United States*. Cornell University Press, Ithaca, N.Y. 1984.

Explora el concepto de la auto-administración de los trabajadores, en términos históricos y teóricos, y sobre la base de la experiencia laboral real de los hombres y mujeres en los Estados Unidos.

Gutknecht, David, y Karen Zimbelman, editores. *Challenges to the Cooperative Board of Directors*. Cooperative Grocer and the National Cooperative Business Association. Athens, Ohio. 1992.

Una recopilación de artículos sobre asuntos básicos para la junta de directores. Aunque está dirigido hacia las cooperativas de consumidores, la información es general y puede ser muy útil para cualquier cooperativa no agrícola.

Haberman, Gayle. *Heaven Sent Housecleaning Cooperative: The Road to Self-Management and Workplace Democracy*. Heaven Sent, East Palo Alto, 1994.

Informe sobre una cooperativa establecida para ayudar a mujeres de bajos ingresos; incluye un manual de capacitación.

Hansen, Gary B. *A Guide to Entrepreneurial Initiatives for Local Economic Development*, I-II. Programa de la Organización Internacional del Trabajo y el

Programa LED del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, Ginebra. 1996. *Proporciona ideas prácticas e información para los funcionarios de gobierno locales y los empresarios que deseen mejorar las condiciones económicas de sus comunidades. Incluye información acerca de cómo efectuar la planificación del desarrollo económico local, e incluye varios capítulos sobre el uso de las cooperativas y otros tipos de gestiones y propiedad para crear empleo.*

Hansen, Gary B. *Lessons from the Past: Selected Readings on the Systematic Development of Workers' Cooperatives to Generate Employment and Income.* Utah Center for Productivity and Quality, Utah State University, Logan. 1993. (Lecturas básicas para el taller de trabajo de la OIT sobre cooperativas de trabajadores, Bangkok, noviembre 30 - diciembre 2, 1993.) *Lecturas seleccionadas que describen dos ejemplos históricos (en China y en España) de la formación sistemática de cooperativas de trabajadores, como parte de una estrategia de desarrollo económico para crear empleos y empresas.*

Hansen, Gary B. "Using Group Entrepreneurship to Create New Enterprises Systematically," *Small Enterprise Development: An International Journal*. 7(1) (marzo) 1996:17-30. *Un artículo que presenta dos enfoques novedosos para la generación sistemática de empleos e ingresos mediante el fomento de empresas grupales o cooperativas de trabajadores.*

Hansen, Gary B., y Frank Adams. *ESOPs for the Rank and File.* Industrial Cooperative Association, Somerville, Massachusetts. 1989. *Un texto básico sobre ESOPs para trabajadores en empresas donde estén en consideración.*

Hansen, Gary B., y E. Mogensen. *Working Together to Create Jobs: a Guide to Worker-owned Cooperative Development.* Oficina Regional de la Organización Internacional de Trabajo para Asia y el Pacífico, Bangkok. 1994. *Un manual práctico para el uso de las empresas grupales como estrategia de desarrollo económico para iniciar nuevas empresas de negocios y crear empleo en los países en vías de desarrollo.*

Hartzell, Hal, Jr. *Birth of a Cooperative.* Hulogos'I Press, Eugene, Oregon. 1987. *Presenta un relato de la formación de Hoedads, Inc., una empresa de reforestación que es una cooperativa de trabajadores.*

Hill, Patricia, Mary Jean McGrath y Elena Reyes. *Cooperative Bibliography.*

University Center for Cooperatives, University of Wisconsin Extension, Madison. 1981.

Una guía completa y con comentarios sobre las publicaciones en inglés sobre las cooperativas y la cooperación. Está un poco anticuada y no incluye las cooperativas de trabajadores formadas en los últimos 15 años.

Honigsberg, Peter Jan, Bernard Kamoroff y Jim Beatty. *We Own It*. Bell Springs Publishing, Laytonville, California. 1991.

Manual de información fundamental para las cooperativas de consumidores, productores y trabajadores.

Industrial Cooperative Association. *Directory of Workers' Enterprises in North America*. The ICA Group, Boston. 1991.

Lista de todas las cooperativas de trabajadores y demás empresas que son propiedad de sus empleados que se conocen en Norteamérica.

Industrial Cooperative Association. *The Internal Capital Accounts System*. The ICA Group, Somerville, Massachusetts. 1988.

Folleto que describe con cierto detalle el funcionamiento de las cuentas de capital interno en una cooperativa de trabajadores.

Industrial Cooperative Association. *Basic Orientation*. The ICA Group, Somerville, Massachusetts. 1987.

Libro básico sobre los trabajadores propietarios, que analiza las cooperativas de trabajadores y ESOPs, las decisiones democráticas, dirección y operaciones para el funcionamiento comercial.

Jackall, Robert, y Henry M. Levin. *Worker Cooperatives in America*. University of California Press, Berkeley. 1984.

Un estudio completo de cooperativas de trabajadores en los Estados Unidos.

Kamoroff, Bernard. *Small-Time Operator*. Bell Springs Publishing, Laytonville, California. 1996.

Este manual no está escrito específicamente para las cooperativas de trabajadores, pero contiene información útil sobre finanzas y reglamentos, importante para toda empresa pequeña.

Krimerman, Len, y Frank Lindenfeld. *When Workers Decide: Workplace Democracy Takes Root in North America*. New Society Publishers, Philadelphia. 1992.

Contiene un surtido de información: ejemplos de cooperativas de trabajadores, cooperativas de consumidores, comunidades de intención, y las empresas ESOP

democráticas que están en funcionamiento en Norteamérica, además de una amplia bibliografía y ejemplos de organizaciones de ayuda técnica y recursos disponibles para ayudar a los interesados en formar estos tipos de organizaciones.

Linehan, Mary, y Vincent Tucker. *Workers' Cooperatives: Potential and Problems*. Bank of Ireland Centre for Cooperative Studies, Cork. 1983.
Un estudio cabal y revisión de las cooperativas de trabajadores, especialmente en Gran Bretaña. Incluye un capítulo sobre el inicio de nuevas cooperativas de trabajadores.

Meller, Mary, J. Hannah y J. Stirling. *Worker Cooperatives in Theory and Practice*. Open University Press, Milton Keynes, Reino Unido. 1988.
Introducción completa sobre las cooperativas de trabajadores en Gran Bretaña. Analiza la visión y la realidad, la teoría y la práctica.

Miller, Mike. *Mondragon: A Report from the Cooperatives in the Basque Region of Spain*. Organize Training Center, San Francisco. 1994.
Evaluación reciente de este complejo de cooperativas de trabajadores.

National Cooperative Bank. *How to Organize a Cooperative*. Washington, D.C. 1992.
Folleto y panfleto basados en el libro "How to Start a Cooperative" publicado por el USDA y adaptados para distintos tipos de cooperativas.

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

Pearce, John. *Running your own Cooperative*. Kogan Page, London. 1984.
Guía completa y detallada para las personas que estén considerando ingresar a una empresa cooperativa de cualquier tipo. Redactada desde un punto de vista británico.

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

Rosen, Corey, editor. *Understanding Employee Ownership*. ILR Press, Ithaca, N.Y. 1991.

Encuesta de las empresas que son propiedad de los empleados y de los ESOPs en Estados Unidos.

Saglio, Janet, y J. Richard Hackman. *The Design of Governance Systems for Small Worker Cooperatives*. Industrial Cooperative Association, Somerville, Massachusetts. 1982.

Presenta los detalles de los papeles y las relaciones de juntas de directores, comités y gerentes de cooperativas.

Sedo, Kathryn J. *A Democratic Structure for Employee Ownership*. Industrial Cooperative Association, Cambridge, Massachusetts, sin fecha.

Revisión de los aspectos jurídicos, impositivos y financieros de las cooperativas de trabajadores y otras formas de empresas propiedad de los empleados en los Estados Unidos.

Solomon, Lewis D., y Melissa B. Kirgis. "Business Cooperatives: a Primer." *DePaul Business Law Journal*, 6(1994):233-289.

Guía para los abogados que organicen cooperativas de trabajadores, especialmente cuando no existen leyes sobre cooperativas de trabajadores en sus estados.

Stack, Jack. "How I Learned to Stop Worrying and Teach People How to Make Money." *Inc. Magazine*, junio 1992, 52-62.

Un artículo que resume los principios básicos que apoyan "El Gran Juego de los Negocios" y la administración de libros abiertos.

Stack, Jack. *The Great Game of Business*. Doubleday, N.Y. 1992.

Describe el sistema de administración de libros abiertos y los conceptos de compartir la información financiera que usan en la Springfield Remanufacturing Company.

Swanson, Walden, y Mary Myers. *Business Planning for Cooperatives*. Cooperative Development Services. 1991.

Guía detallada sobre la preparación de un plan comercial para una cooperativa.

U.S. Department of Agriculture/ Cooperative Service[s]. *Organizing and Conducting Cooperatives' Annual Meetings*. Cooperative Information Report 21, Washington, D.C. Revisado en 1983.

Una guía para la preparación y la celebración de una reunión anual.

U.S. Department of Labor. *Committee Effectiveness Training: Skill Building for*

Labor-Management Groups. Washington, D.C. 1990.
Conjunto de materiales de capacitación para dirigir talleres de trabajo sobre la planificación eficaz, las reuniones eficaces, solución de problemas en grupo, decisiones por consenso, comunicación con las bases, autocomprensión y comprensión de los demás, habilidades interpersonales, dinámica de grupos y liderazgo compartido.

U.S. Department of Labor. *Interest-based Problem Solving*. DOL Academy, Washington, D.C. 1995.
Conjunto básico de materiales de capacitación que pueden usarse para dirigir talleres de trabajo sobre la resolución de problemas basada en los intereses, en ambientes diversos.

Ward, Gene, y Richard Kennedy. *The Business Plan Manual: a Practical Guide for Developing your Business Plan*. Westcoast Development Group. Vancouver, B.C. 1990.
Guía que explica paso a paso cómo redactar un plan comercial.

Westcoast Development Group. *Venture Development Basics: a Workbook*. Vancouver, B.C. 1991.
Cuaderno de trabajo básico diseñado para usar en talleres de trabajo para ayudar a individuos, grupos y comunidades, para que puedan identificar, seleccionar, planificar y hacer realidad nuevas oportunidades empresarias.

Westcoast Development Group. *Development Basics: Facilitators' Manual*. Vancouver, B.C. 1991.
Resume varios talleres de trabajo que cubren los temas de desarrollo empresario (comercial) y cómo hacer realidad el proceso de desarrollo de una nueva empresa.

Whyte, W.F., y K.K Whyte. *Making Mondragon: the Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. ILR Press, Ithaca, N.Y. 2ª edición. 1991.
Un relato del famoso sistema Mondragón de cooperativas de trabajadores, ubicado en el país vasco al norte de España.

Witter, Glen. *The Finding and Evaluating Business Opportunities Manual: a Practical Guide for Developing Business Ideas*. Vancouver Community College, Vancouver, B.C. 2ª edición. 1991.
Usa ejercicios de creatividad y otros ejemplos para ayudar a identificar y desarrollar las ideas comerciales.

Worker Ownership Development Foundation. *Starting a Worker Cooperative:*

an Introduction. Toronto. 1985.

Texto básico para establecer y administrar una cooperativa de trabajadores.

Escrito desde un punto de vista canadiense.