

DEMOCRACY AT WORK NETWORK

**Recursos para desarrollar cooperativas sin fines de lucro V 0.5**

**CONTENIDO:**

**Recursos**

Estudio de caso sobre el desarrollo de cooperativas de trabajadores..... Pagina 2  
Un Ejemplo de Cronograma del Desarrollo de una Cooperativa ..... Pagina 5

**Evalúan su Capacidad**

Hoja de Trabajo: Modelo para desarrollar tu cooperativa ..... Pagina 7  
Hoja de Trabajo: Su Organización y la Nueva Cooperativa ..... Pagina 8  
Hoja de Trabajo: Habilidades para el negocio: ¿Tienen lo que necesitan?..... Pagina 9  
Hoja de Trabajo: Encuesta de necesidades ..... Pagina 11  
Hoja de Trabajo: Cronograma de Desarrollo..... Pagina 12

DRAFT

## Estudios de caso sobre el desarrollo de cooperativas de trabajadores

### WAGES

**Cooperativas que han desarrollado:** 4 cooperativas: Natural Home Cleaning, Emma's, Eco-care, Home Green Home

**La Estructura de la organización que desarrolló la cooperativa:** Sin fines de lucro 501c3, y fondos de capital paciente

**¿Que hacen?:** WAGES desarrolla cooperativas nuevas, entrena a los trabajadores en las cooperativas nuevas, contrata y paga por el gerente general, es miembro de la junta directiva de las cooperativas nuevas, y después de 3 años, cuando las cooperativas nuevas son independientes, deja de ser miembro de la junta directiva. Se enfoca en la industria de limpieza ecológica de casa

**Los tipos de cooperativas que desarrolla:** Desarrolla sociedades de responsabilidad limitada, los dueños son los trabajadores

**La industria en que trabajan:** Limpieza ecológica de casa

**El costo de desarrollar una cooperativa:** \$500.000 en gastos de entrenamiento y el salario del gerente general, y el subsidio de efectivo para la cooperativa nueva mientras que se establece

**Como subsidian los gastos:** WAGES recibe becas de fundaciones grandes y contribuyentes privados

**Por cuanto se quedan involucrados con un proyecto de desarrollo cooperativa:** WAGES se involucra inicialmente un año antes del lanzamiento, y se mantiene involucrado por más o menos 3 años, o hasta que se establece la cooperativa. Ya cuando la cooperativa está establecida, se considera independiente pero muchas veces se mantiene una relación con WAGES. WAGES puede proveer servicios a estas cooperativas establecidas por una cuota

**Estableciendo conexiones o vínculos entre cooperativas desarrolladas por WAGES:** Las cooperativas de WAGES son conectadas a WAGES a través de un red informal

### Center for Family Life

**Cooperativas que han desarrollado:** Beyond Care Cooperative, Si Se Puede, Émigré Gourmet, Golden Steps

**La Estructura de la organización que desarrolló la cooperativa:** Sin fines de lucro 501c3

**¿Que hacen?:** Center for Family Life es una organización basada en los vecindarios de Brooklyn que ofrece conserjería para la *familia*, servicios de empleo, servicios de hogares sustitutos, y asistencia en caso de emergencia para *familias* y niños en el vecindario de Sunset Park. Ha empezado a desarrollar cooperativas para ayudar a los miembros que han pedido apoyo en este esfuerzo, pero las cooperativas solo son una parte de su trabajo

**Los tipos de cooperativas que desarrollan:** Cooperativas sin fines de lucro; CFL desarrolla cooperativas de productores. Los miembros son trabajadores independientes y autónomos, no son empleados de la cooperativa pero pueden usar la cooperativa para mercadeo y promoción

**La industria en que trabajan:** Trabajadores domésticos, limpieza de casa, catering xx, el cuidado de personas de tercera edad

**El costo de desarrollar una cooperativa:** No está definido, información no disponible

**Como subsidian los gastos:** Contribuciones y becas

**Por cuanto se quedan involucrados con un proyecto de desarrollo cooperativa:** Al comienzo CFL contrata y paga por el gerente general. Después se hace la transición para que el gerente general se paga con los fondos recaudados de las cuotas de membresía de la cooperativa

**Estableciendo conexiones o vínculos entre cooperativas desarrolladas por CFL:** Hay vínculos informales a CFL por el gerente general.

## Arizmendi

**Cooperativas que han desarrollado:** 5 panaderías Arizmendi en el área de la Bahía de San Francisco

**La Estructura de la organización que desarrolló la cooperativa:** La estructura es una cooperativa de cooperativas. Cada cooperativa Arizmendi es un miembro y pagan deudas a la asociación. La asociación tiene empleados que ofrecen servicios de apoyo y desarrollan cooperativas. La asociación tiene una junta directiva con un representante de cada cooperativa.

**¿Que hacen?:** Desarrollar y apoyar cooperativas de trabajadores.

**Los tipos de cooperativas que desarrollan:** Empresas cooperativas

**La industria en que trabajan:** Hornear

**El costo de desarrollar una cooperativa y como subsidian los gastos:** \$200.000 en empleados para desarrollo y entrenamiento, pagado por la asociación. \$500.000 para los gastos de lanzamiento, pagado por un préstamo del banco.

**Por cuanto se quedan involucrados con un proyecto de desarrollo cooperativa:** Los trabajadores de desarrollo están involucrados como miembros de la junta directiva por los primeros 6 meses; después salen de la junta directiva y votan por nuevos miembros. Los empleados también siguen siendo involucrados como miembros del comité de gerencia por el primer año.

**Estableciendo conexiones o vínculos entre cooperativas desarrolladas por CFL:** : Todas las cooperativas pagan una cuota de membresía, y se consideran miembros de la asociación mientras que siguen existiendo.

## Green Worker Cooperatives

**Cooperativas que han desarrollado:** ReBuilders Source (cerado); apoyaron muchos otros para empezar en la Academia

**La Estructura de la organización que desarrolló la cooperativa:** Sin fines de lucro

**Que hacen?:** Green Worker Cooperatives dirige la Academia Cooperativa, un programa de capacitación y entrenamiento para enseñar como empezar una cooperativa. Empezaron por abrir cooperativas e invertir directamente en ellas, pero después de que fracasó la primera cooperativa cambiaron al modelo de academia.

**Los tipos de cooperativas que desarrollan:** Cualquier proyecto que les llega. Se enfocan en la economía verde y cooperativas que se enfocan en la comunidad de South Bronx

**La industria en que trabajan:** Todas

**El costo de desarrollar una cooperativa:** Green Worker Cooperatives ya no desarrolla cooperativas; manejan la Academia de Cooperativas y ayudan a incubar cooperativas con formación, entrenamiento, y apoyo de los fundadores.

**Como subsidian los gastos:** Individuos pagan para atender la Academia Cooperativa, también reciben becas

**Por cuanto se quedan involucrados con un proyecto de desarrollo cooperativa:** Pueden ofrecer apoyo durante el periodo de lanzamiento pero no tienen un involucramiento de largo plazo con cada cooperativa

**Estableciendo conexiones o vínculos entre cooperativas desarrolladas por CFL:** Hasta ahora, ninguna

## Valley Alliance of Worker Cooperatives

**Cooperativas que han desarrollado:** Valley Green Feast

**La Estructura de la organización que desarrolló la cooperativa:** Asociación de membresía informal con un empleado de desarrollo de medio tiempo

**Que hacen?:** Los miembros apoyan uno a otro compartiendo información y a veces hacen préstamos o hacen negocios juntos; ayudan a los negocios convertirse en cooperativas

**Los tipos de cooperativas que desarrollan:** Cualquier persona o negocio que les contacta en su área

**La industria en que trabajan:** Cualquier persona o negocio que les contacta en su área

**El costo de desarrollar una cooperativa:** Valley Alliance paga los empleados para ayudar con desarrollo y convertir negocios a cooperativas, los empleados trabajan con un proyecto de conversión hasta que ya se ha terminado la conversión.

**Como subsidian los gastos:** Con una combinación de cuotas de membresía y becas

**Por cuanto se quedan involucrados con un proyecto de desarrollo cooperativa:** La cantidad de tiempo que se requiere a convertir el negocio a una cooperativa de trabajadores.

**Estableciendo conexiones o vínculos entre cooperativas desarrolladas:** Se reconocen como miembros de The Valley

Alliance of Worker Cooperatives

### Cooperation Texas

**Cooperativas que han desarrollado:** Dahlia, Red Rabbit

**La Estructura de la organización que desarrolló la cooperativa:** Sin fines de lucro 501c3

**Que hacen?:** Se va lanzar el Instituto de Negocios Cooperativas (INC), como apoyo para cooperativas en formación, todavía están organizando apoyo para después del lanzamiento; fortalecer conexiones entre la economía cooperativa local

**Los tipos de cooperativas que desarrollan** Cualquier persona o negocio que les contacta en su área

**La industria en que trabajan:** Cualquier persona o negocio que les contacta en su área

**El costo de desarrollar una cooperativa:** El tiempo de los empleados del INC y otro apoyo, ¿pago para facilitadores de talleres afuera de la organización?

**Como subsidian los gastos :** Una combinación de cuotas del INC y becas (?)

**Por cuanto se quedan involucrados con un proyecto de desarrollo cooperativa:** Todavía se esta desarrollando

**Estableciendo conexiones o vínculos entre cooperativas desarrolladas por CFL:** Hasta ahora el proceso es informal

## Un Ejemplo de Cronograma del Desarrollo de una Cooperativa (¡cada cooperativa es diferente!)

|             |  |
|-------------|--|
| -1 año      | <p>Desarrollador o grupo que esta iniciando la cooperativa exploran la idea—empiezan a explorar la viabilidad de la cooperativa</p> <p>Entienden la capacidad de desarrollo de su organización</p> <p>¿De donde va venir el dinero y el tiempo para hacer un proyecto de desarrollo?</p>   |
| -9 meses    | <p>Empiezan un estudio de investigación de la viabilidad del proyecto, hagan proyecciones iniciales de movimiento de efectivo, incluyendo cuando van a llegar a cubrir los gastos</p> <p>¿Cuánto dinero van a necesitar para empezar el negocio y de donde va venir ese dinero?</p> <p>Empiezan a construir la base para el grupo inicial – organizan reuniones, o hagan un plan para reclutamiento</p> <p>Deciden como va ser la estructura administrativa de la cooperativa</p> <p>Asegúrense que tienen la capacidad apropiada de empleados: ¿tienen lo que necesitan? ¿Van a necesitar contratar mas empleados?</p>                                      |
| -8 meses    | <p>Terminan el estudio de investigación y úsalo a empezar el plan de negocio</p> <p>Hacen el plan de entrenamiento y mercadeo</p> <p>Deciden como va ser el involucramiento y compromiso del desarrollador</p> <p>Hagan el plan para la transición administrativa del desarrollador a los trabajadores</p>   |
| -7 meses    | <p>Escriben los acuerdos de operación y estatutos de la organización</p> <p>Entregan papeleo de registración o incorporación</p> <p>Seleccionan la junta directiva inicial</p> <p>Firmen cualquier contrato que necesita el negocio para operar</p> <p>Deciden precios, salarios, etc.</p>   |
| -6 meses    | <p>Reclutan y contratan el grupo inicial de trabajadores propietarios (esto puede suceder mas temprano si ya existe un grupo)</p> <p>Empiezan el entrenamiento organizativo: historia de la cooperativa, como se hacen las decisiones</p> <p>Empiezan el entrenamiento de cómo dirigir un negocio, información financiera, mercadeo, etc.</p> <p>Escriben las políticas de operación y personal</p> <p>Establecen un proceso de evaluación</p> <p>Organizan la oficina y cualquier otro espacio de la cooperativa, compren cualquier equipo necesario</p> <p>Organizan pasantillas o entrenamiento para los trabajadores</p> <p>Empiezan mercado inicial</p> |
| -3 meses    | <p>Establecen la administración: contratan un gerente general o forman comités de administración</p> <p>Empiezan el entrenamiento de trabajo (incluyen habilidades y experiencia que tiene que ver con el negocio)</p> <p>Empiezan marketing intensivo</p>   |
| -1 mes      | <p>Hagan evaluaciones de todos trabajadores-miembros hasta ahora</p> <p>Evalúan la calidad del producto o servicio</p> <p>Mas mercadeo</p>   |
| LANZAMIENTO | El negocio se abre al publico  |
| 1 mes       | Hagan evaluaciones   |

|          |   |
|----------|---|
|          | Continúen el entrenamiento de administración del negocio, operaciones, y desarrollo organizativo  |
| 3 meses  | Hagan evaluaciones mas formales   |
| 6 meses  | Empiezan la transición para que el desarrollador se quite de la junta directiva   |
| 1 año    | En este momento el desarrollador debe finalizar la transición y de aquí en adelante será disponible por contrato o cuando sea necesario |
| 1-3 años | El desarrollador puede continuar a subvencionar las operaciones del negocio. El desarrollador puede ofrecer apoyo y dirección           |
| 3 años   | La cooperativa es económicamente independiente del desarrollador<br>La cooperativa se administra y gobierna independientemente          |

**Hoja de Trabajo: Modelo para desarrollar tu cooperativa Proyecto: \_\_\_\_\_**

Contesta las preguntas marcando "X" en la línea en el lado que pertenece mas a su proyecto:

**¿Como esperen encontrar miembros de la cooperativa?**

VIENE A NOSOTROS \_\_\_\_\_ NOSOTROS LES ENCONTRAREMOS

**¿En que capacidad va estar su involucrada su organización en apoyar la cooperativa nueva?**

Antes de lanzamiento POCO \_\_\_\_\_ MUCHO

En el primer año POCO \_\_\_\_\_ MUCHO

Cuando la cooperativa esta madura POCO \_\_\_\_\_ MUCHO

**¿Cuanto tiempo va ser necesario de los empleados para desarrollar esta cooperativa? \_\_\_\_\_**

**¿Quién va pagar para el tiempo de los empleados necesario para desarrollar esta cooperativa?**

EL PRESUPUESTO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_ UNA BECA O UN PRESTAMO

**¿De donde vendrá el dinero para cubrir los otros gastos asociados con empezar una nueva cooperativa?**

EL PRESUPUESTO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN \_\_\_\_\_ UNA FUENTE EXTERNA

**¿Quiénes se anticipan como los recipientes de los servicios de la cooperativa?**

PERSONAS DE INGRESO BAJO \_\_\_\_\_ PERSONAS DE INGRESO ALTO

**¿Cómo es el ámbito de su organización con respeto a los planes de desarrollo de la cooperativa?**

UNA COOPERATIVA \_\_\_\_\_ VARIAS COOPERATIVAS

UNA INDUSTRIA \_\_\_\_\_ VARIAS INDUSTRIAS

**¿Cuál modelo de desarrollar una cooperativa es mas parecida a la que están usando \_\_\_\_\_**

**Describen el modelo que están usando para desarrollar la cooperativa \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Hoja de Trabajo: Su Organización y la Nueva Cooperativa** Proyecto: \_\_\_\_\_

|   | LA NUEVA COOEPRATIVA | NUESTRA ORGANIZACION |
|---|----------------------|----------------------|
| ¿Cuáles son los puntos fuertes?   |                      |                      |
| ¿Qué es lo que se más necesita?   |                      |                      |
| ¿Cómo es la relación entre la cooperativa y la organización que desarrolló la cooperativa?<br>¿Y viceversa? |                      |                      |



## Hoja de Trabajo: Habilidades para el negocio: ¿Tienen lo que necesitan? Proyecto \_\_\_\_\_

Debajo se puede encontrar habilidades comunes y conocimientos necesarios para empezar a dirigir una empresa. No todas estas habilidades se van a encontrar en una persona – aun es mejor si se encuentran en varias personas, así pueden estar seguros que tienen un buen equipo. Algunas de estas habilidades no se van a encontrar en ninguno de sus equipos, pero deben estar en contacto con un profesional amable que les puede ofrecer sus servicios.

|  |   | ¿Quién lo tiene? |
|--|---|------------------|
| HABILIDADES ENSEÑABLES<br>PARA CUALQUIER DUEÑO DE EMPRESA O DESARROLLADOR DE UNA COOPERATIVA | Computadora   |                  |
|  | - Correo electrónico  |                  |
|  | - Internet  |                  |
|  | - Microsoft Word  |                  |
|  | - Microsoft Excel   |                  |
|  | Finanzas  |                  |
|  | - Contabilidad  |                  |
|  | - Reportaje financiero y leyendo los estados de cuenta  |                  |
|  | - Haciendo predicciones financieras   |                  |
|  | - Preparar documentos para un préstamo, hablar con el banco   |                  |
|  | Venta y marketing   |                  |
|  | - Conocimiento de la industria para conocimiento específico de la industria para como alcanzar su mercado |                  |
|  | - Conexiones a posibles clientes  |                  |
|  | - Diseñar anuncios, volantes y la página de Internet; mantener la presencia en los medios sociales        |                  |
|  | - Nombrando precios y negociando con clientes   |                  |
|  | - Habilidades básicas de servicio al cliente  |                  |
|  | Compras   |                  |
|  | - Conocer los comerciantes y comprar productos por precios económicos                                     |                  |
|  | - Negociar precios con proveedores  |                  |
|  | Lenguaje  |                  |
| - Hablar Inglés  |   |                  |
| - Hablar otros idiomas para comunicarse con clientes o comerciantes                          |   |                  |
| - Leer y escribir  |   |                  |
| Operaciones democráticas   |   |                  |
| - Facilitar las reuniones, asegurar la participación   |   |                  |
| - Resolver conflictos y dar crítica constructiva   |   |                  |
| HELPFUL SKILLS,<br>KNOWLEDGE AND CONNECTIONS   | Recursos humanos y personal   |                  |
|  | - La nómina, impuestos  |                  |
|  | - Programación  |                  |
|  | - Reglamentos básicos y ley de trabajo  |                  |
|  | Consejos legales  |                  |
|  | - Contratos y ley de negocios   |                  |
|  | - Ley de trabajo  |                  |
|  | Operaciones democráticas y administración   |                  |
|  | - Elaborar actas, funciones de secretaria empresarial   |                  |
|  | - Establecer sistemas de responsabilidad y disciplina   |                  |
|  | - Escribir y ejecutar políticas de personal   |                  |
|  | Sitio o edificio para el negocio  |                  |
|  | - Negociar con un propietario   |                  |
| - Establecer un sistema de computadoras, tecnología de información y comunicación            |   |                  |
| - Mantenimiento y arreglo del edificio y equipo  |   |                  |
| Conocimiento de la industria   |   |                  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | - Reglamentos especiales para su industria                   |  |
|  | - Brokers, intermediario, compradores, aliados y competencia |  |

ALGUNAS OPCIONES SI NO TIENEN ESTAS HABILIDADES EN SU EQUIPO

- Contraten a alguien que las tiene
  - Gerente general/gerente de operaciones /gerente de negocios
  - Contador
  - Recursos humanos/ persona de personal
- Trabaja o contraten a alguien que tiene las habilidades
  - Centro de trabajadores
  - Organizaciones sin fines de lucro
  - Proveedores de asistencia técnica
  - Miembros de la junta directiva o otros contribuyentes
  - Consultores
  - Entrenador
  - Abogado
  - Contador
- Obtenga la capacidades
  - Atiende entrenamientos o conferencias
  - Mandes sus empleados a clases para aprender mas sobre como desarrollar un negocio
  - Estos gastos se deben considerar como gastos necesarios y se deben agregar a las solicitudes de becas o prestamos
- Otras ideas:

## Hoja de Trabajo: Encuesta de necesidades

Proyecto: \_\_\_\_\_

¿Qué necesitan?:

- Un modelo de cómo desarrollar una cooperativa
- Lista de habilidades para el negocio

Basado en los documentos anteriores intentamos contestar la siguientes preguntas:

¿Qué es una pregunta que necesita resolver dentro de su grupo para poder seguir adelante con su proyecto?

¿Qué es una pregunta que les gustaría hacer a un asesor afuera de su grupo?

¿Dónde hay necesidades en las capacidades de su grupo como desarrollador de una cooperativa? ¿Cómo van a cumplir con las necesidades?

¿Dónde hay necesidades en las habilidades para el negocio de los miembros de la cooperativa? ¿Cómo van a cumplir con las necesidades?

Hoja de Trabajo: Cronograma de desarrollo

Proyecto: \_\_\_\_\_

-1 año \_\_\_\_\_

-9 meses \_\_\_\_\_

-8 meses \_\_\_\_\_

-7 meses \_\_\_\_\_

-6 meses \_\_\_\_\_

-5 meses \_\_\_\_\_

-4 meses \_\_\_\_\_

-3 meses \_\_\_\_\_

-2 meses \_\_\_\_\_

-1 mes \_\_\_\_\_

LANZAMIENTO \_\_\_\_\_

1 mes \_\_\_\_\_

2 meses \_\_\_\_\_

3 meses \_\_\_\_\_

6 meses \_\_\_\_\_

9 meses \_\_\_\_\_

1 año \_\_\_\_\_

2 años \_\_\_\_\_

3 años \_\_\_\_\_