Organización Internacional del Trabajo

# Start.COOP

## UNA HERRAMIENTA PASO A PASO PARA LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA

## GUÍA DE CAPACITACIÓN

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2020
Primera edición 2020

La presente obra es un documento de acceso abierto con arreglo a la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es). Tal como se detalla en dicha licencia, los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original con fines no comerciales. Toda nueva obra creada a partir del contenido original deberá acogerse al mismo tipo de licencia (CC-BY-NC-SA). Debe mencionarse claramente que la OIT es la titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el emblema de la OIT en sus obras.

**Atribución de la titularidad** – La obra debe citarse como sigue: *Start.COOP. Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación,* Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.

**Traducciones** – En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

**Adaptaciones** – En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a rights@ilo.org.

---

ISBN 978-92-2-033662-5 (web PDF)

Publicado también en inglés: ISBN 978-92-2-032428-8 y en francés: ISBN 978-92-2-032437-0

---

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

---

Start.COOP C B E D

Start.COOP ha sido desarrollada como una herramienta de capacitación de bajo costo y fácil uso para aquellas personas que están interesadas en iniciar y lanzar una cooperativa de una manera participativa y eficiente. Start.Coop se beneficia del contenido técnico de materiales existentes provenientes de las diferentes herramientas de capacitación sobre cooperativas de la OIT, y de la metodología de aprendizaje entre pares basada en actividades, del Programa de Desarrollo Empresarial de la OIT (C-BED). La herramienta de capacitación Start.COOP se divide en cuatro módulos que corresponden a cada una de las fases del proceso de formación cooperativa, a fin de dar tiempo al participante para reflexionar sobre la importancia de lo que está haciendo en un momento dado y permitirle ver cómo encaja esto en el panorama general. Los módulos de Start.COOP se enfocan en las decisiones que se deben tomar en cada paso, con el fin de aumentar las posibilidades de éxito.

Al cabo de la capacitación, el participante podrá:

- Identificar a los miembros fundadores de su cooperativa
- Definir su idea de negocio
- Investigar la viabilidad de su idea de negocio
- Preparar su plan de negocios
- Decidir sobre la configuración organizativa de su cooperativa

Para conocer más sobre el trabajo de la OIT en el tema de cooperativas, visite: www.ilo.org/coop o envíe un correo electrónico a: coop@ilo.org

Para conocer más sobre la metodología de aprendizaje entre pares basada en actividades de la OIT, visite: www.cb-tools.org


## Agradecimientos

Start.COOP fue desarrollada en forma colaborativa por el Equipo de Trabajo Decente de la OIT en Bangkok y la Unidad de Cooperativas del Departamento de Empresas de la OIT. El texto fue elaborado por Marian E. Boquiren.


**ADVERTENCIA**

El uso del lenguaje que no discrimine, ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la Organización Internacional del Trabajo. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en español.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.


Start.Coop

Departamento de Empresas de la OIT
Equipo de Trabajo Decente - Bangkok

# MENSAJE AL GRUPO

Iniciar una cooperativa es como establecer cualquier negocio, pero lo que hace que una cooperativa sea diferente de otros modelos comerciales es que se construye con el esfuerzo colectivo y la toma de decisiones grupales, y además aplicando un conjunto de principios cooperativos que ayudan a orientar el negocio. Los módulos Start.COOP los guiarán a través del proceso de inicio y lanzamiento de una cooperativa de una manera participativa y eficiente.

A lo largo de la capacitación Start.COOP, los miembros del equipo desempeñarán el papel de posibles miembros propietarios o integrantes del grupo base que dirigirá la conformación de la cooperativa. Los ejercicios se realizarán sobre la base de la idea del negocio definida en el Módulo 1. En muchos casos, los resultados de los diversos ejercicios constituyen la base o los insumos para las actividades de los siguientes módulos. A medida que realicen los ejercicios o actividades, deberán intentar pensar y actuar como posibles miembros-propietarios. Es recomendable que todas las personas que estarán involucradas en el establecimiento real de su cooperativa reciban la capacitación Start.COOP.

El estilo de esta capacitación difiere de los enfoques tradicionales. Ustedes trabajarán en equipo y seguirán las instrucciones detalladas respecto a las discusiones y actividades contenidas en esta guía de formación. Un facilitador estará presente para ayudarles con cualquier duda sobre el contenido de la capacitación y los ejercicios. Puesto que no hay un líder grupal, todos los miembros del grupo deberán turnarse para leer la información e instrucciones a los demás, y todos los miembros compartirán la responsabilidad de monitorear el tiempo. En este nuevo estilo de capacitación, ustedes aprenderán unos de otros, al compartir ideas y opiniones, habilidades, conocimiento y experiencia. Para que esto funcione, es importante que todos los miembros del grupo participen en las discusiones.

Antes y después de la capacitación se les pedirá llenar un cuestionario sobre conocimientos que permitirá medir el impacto de esta capacitación. Esta información será confidencial y se utilizará para mejorar los materiales de formación y la organización de futuras capacitaciones. También será útil para identificar nuevos temas de capacitación sobre cooperativas, que puedan proponerse más adelante a los participantes. Asimismo, algunos participantes podrán ser contactadas en el futuro, pasados 3, 6 o 12 meses de la formación, para que llenen otro cuestionario con el fin de conocer qué pasos tomaron luego de la capacitación.

# CONTENIDO

## MÓDULO **1** Identificando a los miembros principales y la idea de negocio


Módulos de Start.COOP . . . . . 1

MENSAJE AL GRUPO . . . . . 2

Siguiendo los símbolos . . . . . 3

Preparándose para empezar . . . . . 4

Proceso de aprendizaje . . . . . 4

SESIÓN 1:
ENCONTRANDO A LAS PERSONAS ADECUADAS CON QUIENES INICIAR LA COOPERATIVA . . . . . 5

Actividad 1A: Construyendo sobre sus diferencias y similitudes . . . . . 5

Actividad 1B. Competencias y cualidades necesarias durante la etapa de formación . . . . . 8

SESIÓN 2:
DEFINIENDO LA IDEA DE NEGOCIO . . . . . 10

Actividad 2A. Identificando una necesidad común . . . . . 10

Actividad 2B. Identificando la raíz del problema y sus efectos . . . . . 15

Actividad 2C. Definiendo la idea de negocio . . . . . 18

## MÓDULO **2** Investigando la viabilidad de la idea de negocio


Módulos de Start.COOP . . . . . 26
MENSAJE AL GRUPO . . . . . 27
Siguiendo los símbolos . . . . . 28
Preparándose para empezar . . . . . 29
Proceso de aprendizaje . . . . . 30
SESIÓN 1:
BUSCANDO A LOS MIEMBROS POTENCIALES . . . . . 31
Actividad 1A. ¿Cuántos miembros se espera que adhieran? . . . . . 31
Actividad 1B. ¿Cuánto están dispuestos a invertir los miembros en la cooperativa? . . . . . 33
Actividad 1C. ¿Cuál es el volumen de negocios previsto de los miembros? . . . . . 34
SESIÓN 2:
REALIZANDO UN ANÁLISIS DE MERCADO . . . . . 36
Actividad 2A. ¿Quiénes son sus clientes objetivo? . . . . . 36
Actividad 2B. Evaluando a sus clientes o mercados objetivo . . . . . 41
Actividad 2C. Evaluando a la competencia . . . . . 44
Actividad 2D: Comprendiendo las tendencias de los precios . . . . . 47
SESIÓN 3:
EVALUANDO LA VIABILIDAD TÉCNICA DE LA IDEA DE NEGOCIO . . . . . 52
Actividad 3A. Mapeo de actividades y recursos necesarios para producir el producto o servicio . . . . . 52
SESIÓN 4:
EVALUANDO LA VIABILIDAD FINANCIERA . . . . . 60
Actividad 4A: Calculando los costos de arranque . . . . . 60
Actividad 4B. Evaluando la competitividad y la rentabilidad de los precios . . . . . 68
SESIÓN 5:
¿DEBERÍA PROCEDER CON ESTE NEGOCIO? . . . . . 71
Actividad 5A: Lista de verificación de la viabilidad comercial . . . . . 71
SESIÓN 6:
PREPARANDO SU PLANDE ACCIÓN . . . . . 73
Actividad 6A: Revisando las actividades desde la formación del grupo base hasta la evaluación de su viabilidad . . . . . 73
Actividad 6B. Preparando su plan de acción . . . . . 75
Respuestas Actividad 6A . . . . . 78

## MÓDULO **3** Preparando el plan de negocios


Módulos de Start.COOP . . . . . 80
MENSAJE AL GRUPO . . . . . 81
Siguiendo los símbolos . . . . . 82
Preparándose para empezar . . . . . 83
Proceso de aprendizaje . . . . . 84
SESIÓN 1:
¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS? . . . . . 85
Actividad 1A. Estructura de un plan de negocios básico . . . . . 85
SESIÓN 2:
PERFIL DE NEGOCIO . . . . . 87
Actividad 2A. Elaborando su perfil de negocio . . . . . 87
SESIÓN 3:
PLAN DE MERCADEO . . . . . 89
Actividad 3A. Descripción del producto y/o servicio . . . . . 89
Actividad 3B: Descripción del mercado . . . . . 92
Actividad 3C: Estrategia de mercadeo . . . . . 94
SESIÓN 4:
PLAN DE OPERACIONES . . . . . 98
Actividad 4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos . . . . . 98
Actividad 4B. Proceso y sistema de trabajo . . . . . 102
Actividad 4C. Principios cooperativos y operaciones . . . . . 106
SESIÓN 5:
GESTIÓN DE RIESGOS . . . . . 109
Actividad 5A: Identificando riesgos y medidas de mitigación . . . . . 109
SESIÓN 6:
PLAN DE GESTIÓN . . . . . 111
Actividad 6A: Preparando su organigrama . . . . . 111
Actividad 6B: Descripción de puestos . . . . . 113
SESIÓN 7:
PLAN FINANCIERO . . . . . 115
Actividad 7A: Preparando su estado de resultados . . . . . 115
Actividad 7B: Preparando su proyección de flujo de caja . . . . . 119
Actividad 7C: Preparando su balance general . . . . . 122
SESIÓN 8:
RESUMEN EJECUTIVO . . . . . 125
Actividad 8A: Escribiendo el resumen ejecutivo . . . . . 125
Respuestas Actividad 1A . . . . . 128

## MÓDULO **4** Estructura organizacional

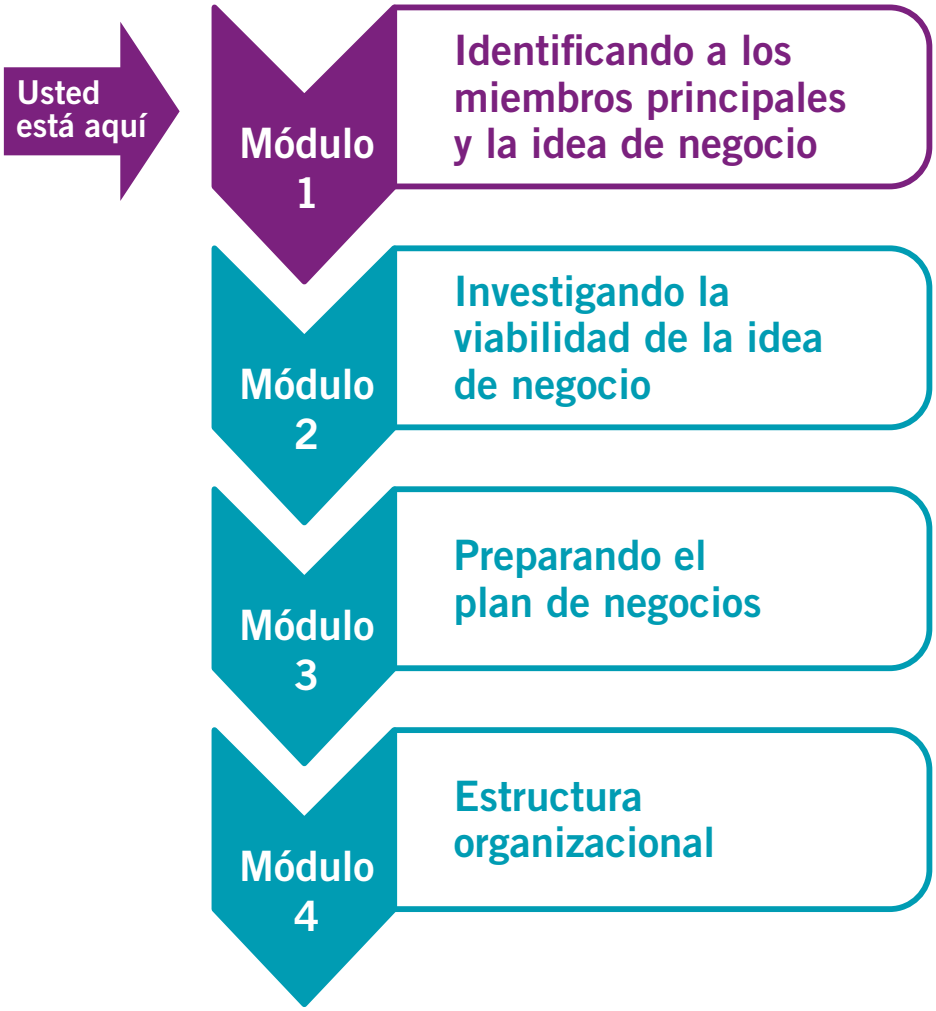

Módulos de Start.COOP . . . . . 130
MENSAJE AL GRUPO . . . . . 131
Siguiendo los símbolos . . . . . 132
Preparándose para empezar . . . . . 133
Proceso de aprendizaje . . . . . 134
SESIÓN 1:
ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COOPERATIVA . . . . . 135
Actividad 1A: Principales instancias de una cooperativa . . . . . 135
SESIÓN 2:
MIEMBROS Y ASAMBLEA GENERAL . . . . . 137
Actividad 2A: Derechos de los miembros . . . . . 137
Actividad 2B: Obligaciones de los miembros . . . . . 140
SESIÓN 3:
EL DIRECTORIO . . . . . 143
Actividad 3A: Responsabilidades del directorio . . . . . 143
Actividad 3B: Cargos en el directorio . . . . . 147
Actividad 3C: Calificaciones para los cargos en el directorio . . . . . 148
SESIÓN 4:
EL GERENTE . . . . . 150
Actividad 4A: Preparando la descripción de puestos . . . . . 150
SESIÓN 5:
ACTA DE CONSTITUCIÓN . . . . . 152
Actividad 5A: Contenido del acta de constitución . . . . . 152
SESIÓN 6:
ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA . . . . . 154
Actividad 6A: La importancia de los estatutos . . . . . 154
Actividad 6B. Preparando el esquema de sus estatutos . . . . . 156
SESIÓN 7:
PLAN DE ACCIÓN . . . . . 161
Actividad 7A: Elaborando el plan de acción . . . . . 161
Respuestas Actividad 2A . . . . . 163
Respuestas Actividad 2B . . . . . 163
Respuestas Actividad 3A . . . . . 163
Respuestas Actividad 3B . . . . . 163
Anexo 1. Modelo de estatutos . . . . . 165

# Start.COOP

## MÓDULO 1

## Identificando a los miembros principales y la idea de negocio

# Módulos de Start.COOP



# MENSAJE AL GRUPO

El éxito de una cooperativa, tanto en su lanzamiento como en sus operaciones cotidianas, está determinado en gran medida por sus miembros. Por lo tanto, es importante identificar a las personas adecuadas desde el principio. El grupo base de miembros-propietarios potenciales debe conformarse por personas que tengan ideas, intereses y necesidades similares. Estas personas deben tener un problema en común que resolver o una oportunidad para capitalizar. Estos problemas y / u oportunidades son la base de la idea de negocio que perseguiría la cooperativa. Las dos sesiones del módulo 1 lo guiarán hacia la identificación de los miembros-propietarios correctos y la idea de negocio para su cooperativa.

La sesión 1 les ayudará a identificar a las personas adecuadas para unirse en la creación de la cooperativa, mostrándoles cómo encontrar sinergias entre los posibles miembros-propietarios. También les proporcionará información sobre las formas en que se espera que estos posibles miembros-propietarios participen en la creación de la cooperativa y en sus operaciones futuras. Se analizarán también las capacidades y competencias necesarias entre los miembros-propietarios para la puesta en marcha y el desarrollo exitosos de una cooperativa.

En la sesión 2, aprenderán a definir la idea de negocio, identificando oportunidades para la acción colectiva a través de un análisis de los problemas y / u oportunidades comunes que enfrenta el grupo. Durante esta sesión, explorarán soluciones prácticas a los problemas identificados de manera que estos puedan transformarse en una oportunidad de negocio. Al final de este módulo, se espera que hayan definido una idea de negocio para dar paso a la evaluación de viabilidad del mismo, que se realizará en el módulo 2.

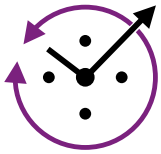
El estilo de esta capacitación difiere de los enfoques tradicionales. Ustedes trabajarán en equipo y seguirán las instrucciones detalladas respecto a las discusiones y actividades contenidas en esta guía de formación. Un facilitador estará presente para ayudarles con cualquier duda sobre el contenido de la capacitación y los ejercicios. Puesto que no hay un líder grupal, todos los miembros del grupo deberán turnarse para leer la información e instrucciones a los demás, y todos los miembros compartirán la responsabilidad de monitorear el tiempo. En este nuevo estilo de capacitación, ustedes aprenderán unos de otros, al compartir ideas y opiniones, habilidades, conocimiento y experiencia. Para que esto funcione, es importante que todos los miembros del grupo participen en las discusiones.

Antes y después de la capacitación se les pedirá llenar un cuestionario sobre conocimientos que permitirá medir el impacto de esta capacitación. Esta información será confidencial y se utilizará para mejorar los materiales de formación y la organización de futuras capacitaciones. También será útil para identificar nuevos temas de capacitación sobre cooperativas, que puedan proponerse más adelante a los participantes. Asimismo, algunos participantes podrán ser contactadas en el futuro, pasados 3, 6 o 12 meses de la formación, para que llenen otro cuestionario con el fin de conocer qué pasos tomaron luego de la capacitación.

# Siguiendo los símbolos

Las instrucciones de la guía de capacitación son fáciles de seguir. Se proporciona una sugerencia del tiempo necesario para cada uno de los pasos. Busque los siguientes símbolos:

## SIGNIFICADO DE LOS SÍMBOLOS



**Este símbolo indica el tiempo sugerido para esta actividad**

**Este símbolo indica que se debe leer la información de contexto al grupo**

**Este símbolo significa discusión de grupo**

**Este símbolo indica que la actividad está comenzando y que se debe leer en voz alta las instrucciones detalladas que deberán seguirse a continuación**

**Este símbolo indica una buena práctica para identificar y satisfacer las diferentes necesidades de mujeres y hombres, promoviendo la participación activa de las mujeres y haciendo un uso estratégico de los distintos conocimientos y habilidades que tienen las mujeres y los hombres**

# Preparándose para empezar

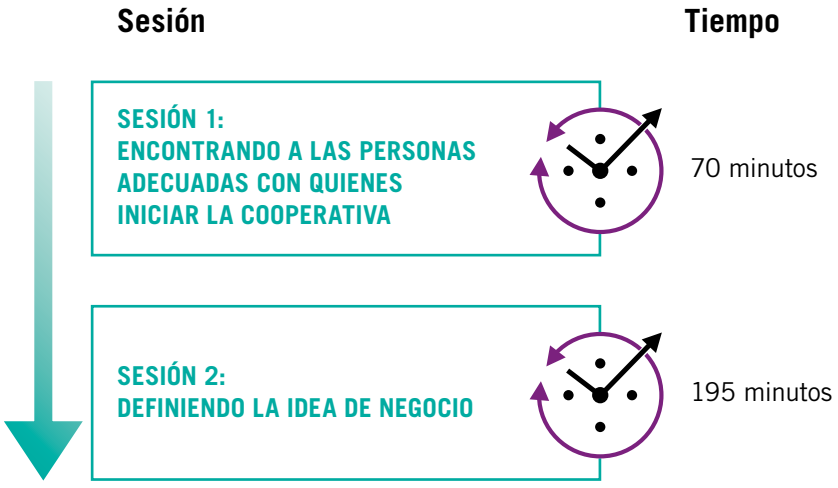
Antes de comenzar la capacitación, sigan los siguientes pasos que les ayudarán a organizarse:

- Completen la encuesta previa a la capacitación. Pida a los organizadores una copia si aún no la tiene o no la ha completado.
- Organícense en grupos pequeños, de 5 a 7 personas como máximo. Los organizadores los guiarán sobre la mejor manera de hacerlo.
- Identifiquen a un miembro del grupo como "lector grupal" voluntario. El papel del "lector grupal" es leer en voz alta, para el grupo, la información y las instrucciones de la actividad. Cualquier miembro del grupo con un nivel básico de alfabetización puede ser el "lector grupal". Se debe tratar de rotar este rol entre los miembros del grupo a lo largo de la capacitación.

Todos los miembros del grupo son responsables de monitorear el tiempo, pero hay que designar a un miembro para cada sesión. Éste debe avisar al grupo que ha transcurrido el tiempo sugerido para una actividad/paso. No es estrictamente necesario seguir el tiempo sugerido para cada actividad, pero se deberá administrar el tiempo para la capacitación total. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, intente ahorrar tiempo en otras actividades para mantener el equilibrio.

Todos los miembros del grupo recibirán esta guía de capacitación. Tanto el trabajo individual como el trabajo en grupo se pueden anotar en esta guía.

# Proceso de aprendizaje

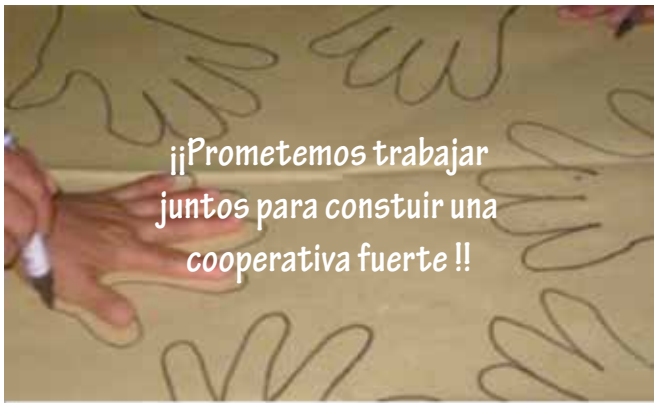


# SESIÓN 1:
# ENCONTRANDO A LAS PERSONAS ADECUADAS CON QUIENES INICIAR LA COOPERATIVA

## Resumen de la sesión

5 minutos

### Obteniendo el compromiso de nuestros pares para trabajar juntos en la construcción de la cooperativa




La primera tarea al establecer una cooperativa es formar un grupo base de potenciales miembros-propietarios, conformado por personas con similares ideas e intereses y similares necesidades o problemas que enfrentar. La conformación exitosa de una cooperativa depende en gran medida de las personas que constituyen el grupo base. Su compromiso y habilidades, así como cuán bien trabajen juntos, son tan importantes como la idea de negocio. Tan pronto como la cooperativa haya sido establecida, las personas que conforman el grupo base suelen convertirse en los "miembros fundadores". Es recomendable que una cooperativa tenga tanto a mujeres como a hombres como miembros fundadores/principales. Sin embargo, en algunas condiciones, tales como contextos patriarcales más restrictivos, una estrategia para abordar desigualdades de género puede ser la conformación de cooperativas de solo mujeres.

En esta sesión deberán conocerse unos a otros, familiarizarse con el estilo de esta capacitación y adquirir conocimientos sobre cómo seleccionar a las personas que se unirán a ustedes para organizar la cooperativa.

## Actividad 1A:
## Construyendo sobre sus diferencias y similitudes

40 minutos

Antes de decidirse a trabajar juntos, es importante que las personas aprendan unas de otras y se comprendan. La identificación de sinergias entre potenciales miembros-propietarios es crucial para la conformación exitosa y, en última instancia, las operaciones de la cooperativa. Las relaciones entre los miembros-propietarios de la cooperativa son básicas para el éxito de ésta. Generalmente, los miembros con antecedentes similares tienden más a confiar entre sí, a trabajar juntos, y a asumir responsabilidades conjuntas para sus actividades. Sin embargo, a veces las personas con diferentes antecedentes pueden aportar al grupo conocimientos o contactos importantes. Estas pueden ser miembros de la cooperativa en tanto deseen participar en igualdad de condiciones, independientemente de su género. A menudo es también importante que los miembros trabajen o vivan en lugares relativamente cercanos, puesto que necesitan reunirse con regularidad para las actividades del grupo.

Hombres y mujeres pueden desarrollar actividades diferentes y tener distintos conocimientos y experiencias. Esto no significa que no puedan unir esfuerzos para establecer una cooperativa. Esta diversidad es un valor agregado para que la cooperativa se desempeñe mejor.

Ahora enfóquense en conocerse mejor, identifiquen sus diferencias y similitudes, y evalúen de qué manera estas pueden conducirlos a trabajar juntos para conformar su cooperativa. También pueden usar este ejercicio para elaborar una lista de todos los potenciales miembros-propietarios. Para esta actividad, lleven a cabo los pasos tal como se indica. Utilicen la **Hoja de trabajo 1A**, página 7.

## Pasos

**PASO 1** En el círculo pequeño con la etiqueta "Este soy yo" escriba lo siguiente: (5 minutos)

- Su nombre
- Su medio de sustento
- El o los motivos por los que quiere formar una cooperativa
- Qué puede ofrecer usted a la cooperativa

**PASO 2** A continuación, comparta con el grupo lo que ha escrito. Cada miembro tiene 2 minutos para presentarse. Mientras cada uno(a) se presenta, escriba la información que él o ella ha compartido en un círculo con la etiqueta "Miembro #". (10 minutos)

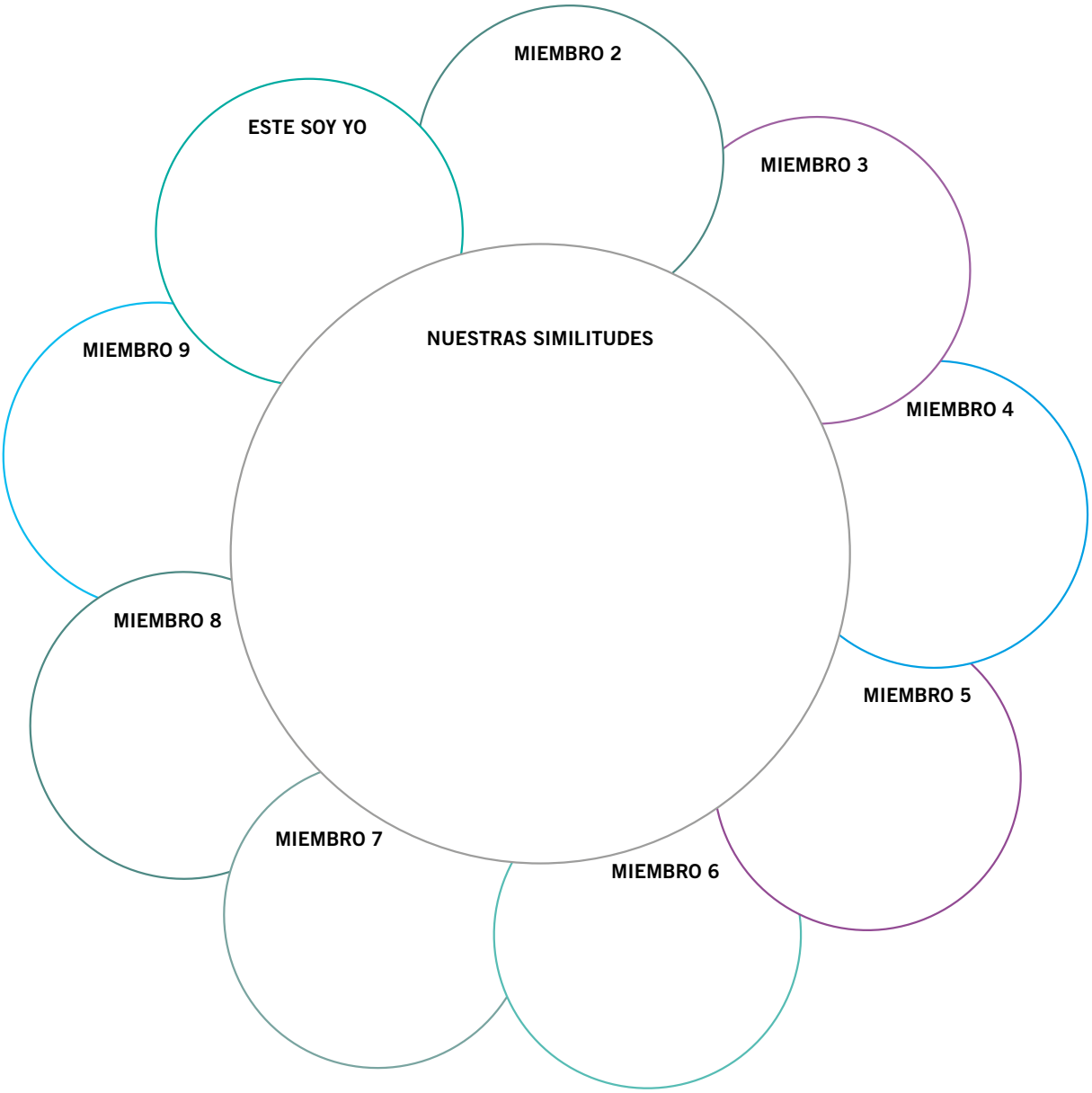
**PASO 3** En base a lo que cada miembro ha compartido, en el círculo grande escriba la lista de todo lo que tienen en común todos los miembros del equipo. (5 minutos)

**PASO 4** Al pie de la ilustración, conteste las siguientes preguntas: (10 minutos)

- ¿Cómo pueden sus similitudes acercarlos para crear la cooperativa?
- ¿Cómo pueden sus diferencias separarlos o unirlos para ayudarlos a crear la cooperativa?

**PASO 5** Lean en voz alta las similitudes que han identificado y compartan con el grupo sus respuestas a las preguntas. (10 minutos)

## Página de trabajo 1A




¿Cómo pueden sus similitudes unirlos para crear la cooperativa?

¿Cómo pueden sus diferencias obstaculizar y/o facilitar que ustedes se junten para crear la cooperativa?

# Actividad 1B:
# Competencias y cualidades necesarias durante la etapa de formación

25 minutos

Se espera que los miembros del grupo base participen en la conformación de la cooperativa de las siguientes maneras:[1]

a) Asegurar que el proceso de conformación de la cooperativa se adhiera a los valores cooperativos de equidad, ayuda mutua, responsabilidad, solidaridad, igualdad y democracia.

## Valores Cooperativos

**EQUIDAD:** La cooperativa proporciona a los grupos desfavorecidos y a las personas en situación de desventaja un espacio y un trato justo y equitativo acorde a sus necesidades para ponerlos en pie de igualdad con el resto.

**SOLIDARIDAD:** Los miembros se apoyan entre sí y también a los miembros de otras cooperativas.

**AYUDA MUTUA:** La cooperativa provee a las personas y grupos una plataforma para que éstas mejoren sus vidas y comunidades a través de su propio trabajo y esfuerzo.

**IGUALDAD:** Cada miembro tiene derecho a un voto, independientemente de la cantidad de acciones o participaciones que tenga. Los miembros tienen los mismos derechos y beneficios.

**RESPONSABILIDAD:** todos los miembros son responsables y están a cargo; por lo tanto, cada persona debe rendir cuentas sobre sus acciones, responsabilidades y deberes.

**DEMOCRACIA:** Las cooperativas son controladas, administradas y operadas por sus miembros. Cada voz u opinión es respetada y escuchada.

Fuente de ilustraciones: Barefoot Guide

Adaptado de http://cultivate.coop/wiki/Cooperative_Values

b) Contribuir financieramente a la cooperativa mediante la compra de acciones y/o aportes en especie (a los que se les debe dar un valor justo y que deben formar parte de las acciones del miembro).

c) Dedicar tiempo al trabajo y a las actividades de la cooperativa.

d) Participar en definir la idea de negocio, el organigrama y otros requisitos relacionados con la documentación.

Es importante que los miembros del grupo base sean realistas sobre sus capacidades y competencias para cumplir con las responsabilidades arriba mencionadas, de manera que, en una fase temprana, puedan buscar apoyo externo o reclutar a miembros que les brinden los recursos y las competencias que les hagan falta. Las preguntas en la tabla de abajo pueden ayudarlo a identificar sus capacidades, así como sus limitaciones. Es importante ser honestos consigo mismos respecto a si cumplen con los requisitos y, si no, respecto a dónde pueden obtener las capacidades requeridas. Para esta actividad, lleven a cabo los pasos mientras se los lee en voz alta.

1 ILO / Guy Tchami, *Handbook on cooperatives for Use of Workers' Organizations,* Ginebra, Suiza, Oficina de la Organización Internacional del Trabajo, 2007.

# Pasos

**PASO 1** Lean las preguntas cuidadosamente, y de manera individual marquen su respuesta en la columna que corresponda. (15 minutos)

| Habilidades/cualidad/conocimiento | Sí | No |
|---|---|---|
| ¿Está comprometido a trabajar democráticamente y para el bien de todos los miembros, en lugar de solamente para su beneficio personal? | | |
| ¿Desea compartir riesgos y excedentes con otros miembros? | | |
| ¿Tiene una buena comprensión de los valores y principios cooperativos? | | |
| ¿Se compromete a adherirse a los principios y valores cooperativos? | | |
| ¿Desea dedicar parte de su tiempo al trabajo de la cooperativa? | | |
| ¿Desea contribuir con recursos para ayudar a financiar la conformación de la cooperativa? | | |
| ¿Posee buenas destrezas en comunicación para promover su negocio cooperativo? | | |
| ¿Posee la habilidad de tomar buenas decisiones? | | |
| ¿Tiene la habilidad para organizar y movilizar recursos? | | |
| ¿Está deseando trabajar con otros para lograr un objetivo común? | | |
| ¿Tiene el valor de intentar cosas nuevas? | | |
| ¿Tiene experiencia previa en manejo de negocios? | | |
| ¿Tiene el compromiso de usar los servicios y/o productos de su cooperativa? | | |
| ¿Tiene las habilidades para brindar los servicios planeados? | | |
| ¿Tiene el compromiso de ejercer su derecho al voto? | | |
| ¿Tiene el compromiso de postularse para ocupar algún cargo de la cooperati-va? | | |
| ¿Tiene la disponibilidad para participar en reuniones y en otras actividades de la cooperativa? | | |
| ¿Tiene las habilidades para manejar los recursos financieros juiciosamente a fin de alcanzar los objetivos y metas de su cooperativa? | | |
| ¿Posee capacidades y experiencia en gestión financiera? | | |

**PASO 2** Comparta con el grupo las preguntas a las que respondió NO. En grupo, identifiquen las preguntas a las que la mayoría contestó NO y discutan cómo pueden llenar estas carencias de conocimiento y habilidades. (10 minutos)

# SESIÓN 2:
# DEFINIENDO LA IDEA DE NEGOCIO

## Resumen de la sesión

5 minutos

Para iniciar la formación de una cooperativa es necesario que estén presentes dos elementos ligados entre sí. Primero, que los potenciales miembros-propietarios sientan una fuerte necesidad de resolver un problema común o sacar ventaja de una oportunidad de negocio común. Segundo, que el problema que encaran los potenciales miembros-propietarios no sea fácil de solucionar individualmente, por lo que deban necesitar una solución conjunta. En esta sesión indagarán las necesidades de los potenciales miembros-propietarios e identificarán una necesidad apremiante que pueda ser la base para la conformación de la cooperativa. Luego se harán una idea de cómo la cooperativa responderá a las necesidades del grupo en los años venideros. Los resultados de esta sesión podrán usarse como la oferta inicial para otros potenciales miembros-propietarios. No olviden que todos los potenciales miembros-propietarios fundadores, hombres y mujeres, deben estar de acuerdo con la necesidad identificada y con la visión de la cooperativa.

## Actividad 2A:
## Identificando una necesidad común

120 minutos

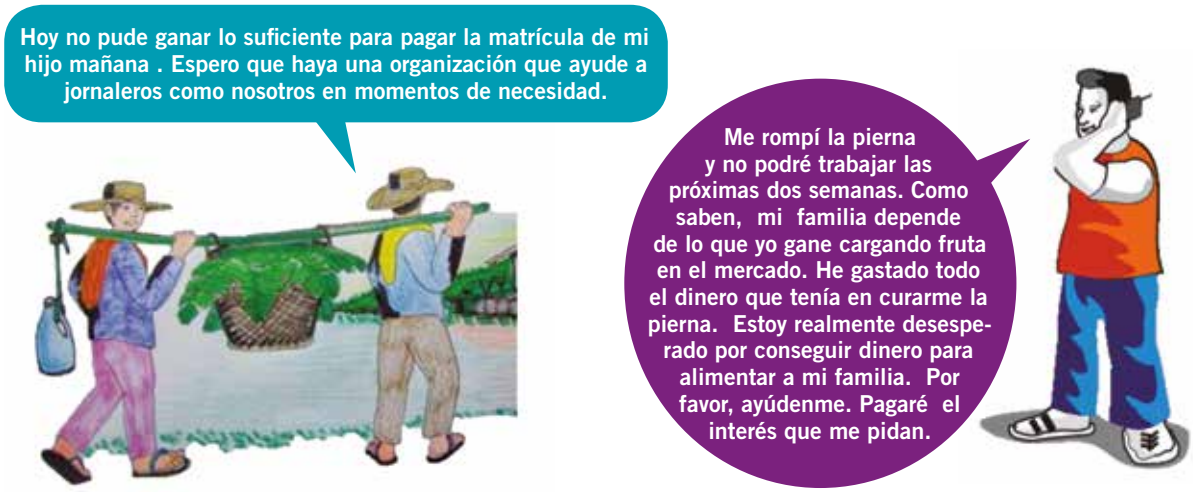
### Pasos

**PASO 1** Observen las ilustraciones aquí debajo. Escriban una oración o frase debajo de cada juego de ilustraciones que describa los problemas. (10 minutos)

**Identificación del problema, set 1**

Problemas:

## Identificación del problema, set 2




Problemas:

**PASO 2** Compartan sus respuestas con el grupo. Si hay diferencias en sus respuestas, traten de llegar a un acuerdo. Una de las características importantes de las cooperativas exitosas es que sus miembros resuelven sus diferencias de opiniones y mantienen la confianza entre sí. (10 minutos)

**PASO 3** Ahora que han visto ejemplos de aquello que se entiende como problemas comunes, indague sobre sus propios problemas. Use la **hoja de trabajo 2A** en la página 13. En el recuadro con el título "Mis preocupaciones clave", escriba los dos problemas principales relacionados con su trabajo o su medio de sustento. (10 minutos)

**PASO 4** Cada miembro del grupo se turna para leer sus problemas. Mientras cada miembro habla, tomen nota de sus principales preocupaciones en los cuadrados. Por favor, fíjense en el ejemplo que viene luego del Paso 9. (3 minutos por miembro)

**PASO 5** Fíjense en todos los problemas mencionados por sus pares. En la primera columna de la tabla de clasificación por orden de prioridad (página 12), hagan una lista de los problemas del grupo. Anoten los problemas similares una sola vez. Asegúrense de que todos los miembros del grupo enumeren los problemas del mismo modo. Por favor, fíjense en el ejemplo que viene luego del Paso 9. (15 minutos)

**PASO 6** Enumeren los problemas según su importancia. En la columna titulada "Mi clasificación", enumérenlos de acuerdo a la importancia que tengan para usted. Ponga 1 al más importante, 2 al segundo más importante, y así sucesivamente, hasta 5 (menos importante). Por favor, fíjense en el ejemplo que viene luego del Paso 9. (10 minutos)

**PASO 7** Ahora lean en voz alta por orden de clasificación. Cuando cada miembro lea su propia clasificación, anótela. Cada columna corresponde a un miembro. Por favor, fíjense en el ejemplo que viene luego del Paso 9. (10 minutos)

**PASO 8** Cuando todos los miembros hayan leído su clasificación, sumen la puntuación para cada problema y coloquen el resultado en la columna "Suma". Luego, en la columna "Promedio", divida la suma entre el número de miembros para obtener el promedio. Por favor, fíjense en el ejemplo que viene luego del Paso 9. (15 minutos)

**PASO 9** En cuanto haya llenado la columna "Promedio", identifiquen el problema con el promedio más bajo: este es el problema prioritario para el grupo. Discutan brevemente en grupo con el fin de ponerse de acuerdo con el resultado. (5 minutos)

Las mujeres deben expresar los problemas específicos que enfrentan. Se debe escuchar, reconocer y dar la misma importancia y peso a estos problemas que a los que identifican los hombres.

Para ayudar al grupo a realizar los pasos 3 a 9, fíjense en el ejemplo de abajo. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio. (15 minutos)

## Ejemplo: grupo de cinco agricultores de yuca

**Problemas:**

| MIS PRINCIPALES PREOCUPACIONES | AGRICULTOR 2 | AGRICULTOR 3 | AGRICULTOR 4 | AGRICULTOR 5 |
|---|---|---|---|---|
| Alta incidencia de plagas y enfermedades<br><br>Deterioro de la calidad de la yuca | Alto costo de transporte desde la granja hasta el mercado<br><br>Alta incidencia de plagas y enfermedades | Falta de capital para expandir la granja<br><br>Deterioro de la calidad de la yuca | Alto costo de los insumos<br><br>Alta incidencia de plagas y enfermedades | Falta de capital para expandir la granja<br><br>Alto costo de transporte desde la granja hasta el mercado |

1 + 3 + 1 + 4 + 3 = 12

12 divided by 5 = 2.40

| Problema | Clasificación | | | | | Suma | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | YO | AGRICULTOR 2 | AGRICULTOR 3 | AGRICULTOR 4 | AGRICULTOR 5 | | |
| Alta incidencia de plagas y enfermedades | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 14 | 2.80 |
| Deterioro de la calidad de la yuca | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 12 | 2.40 |
| Alto costo de transporte desde la granja hasta el mercado | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 13 | 2.60 |
| Falta de capital para expandir la granja | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 17 | 3.40 |
| Alto costo de los insumos | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 19 | 3.80 |

Problema prioritario: baja calidad de la yuca

*Nota: Esta es una manera sencilla de priorizar los problemas. De todas maneras, siempre hay que preguntar si la mayoría de los participantes está de acuerdo con los resultados.*

## Hoja de trabajo 2A (pasos 3 a 9)

**Problemas:**

| Mis principales preocupaciones | Miembro 2 | Miembro 3 |
|---|---|---|
| | | |

| Miembro 4 | Miembro 5 | Miembro 6 |
|---|---|---|
| | | |

| Miembro 7 | Miembro 8 | Miembro 9 |
|---|---|---|
| | | |

*Nota: Por favor añadir más recuadros si hay más de 9 miembros en su grupo. También use el espacio vacío para sus propias notas.*

## Tabla de clasificación por orden de prioridad

| Problema | Clasificación | | | | | | | | | Suma | Promedio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mi clasificación | Miembro 2 | Miembro 3 | Miembro 4 | Miembro 5 | Miembro 6 | Miembro 7 | Miembro 8 | Miembro 9 | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

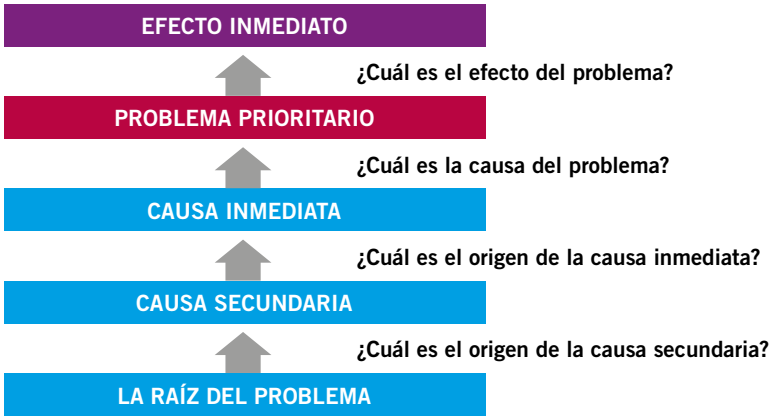
Problema prioritario:

# Actividad 2B:
# Identificando la raíz del problema y sus efectos

25 minutos

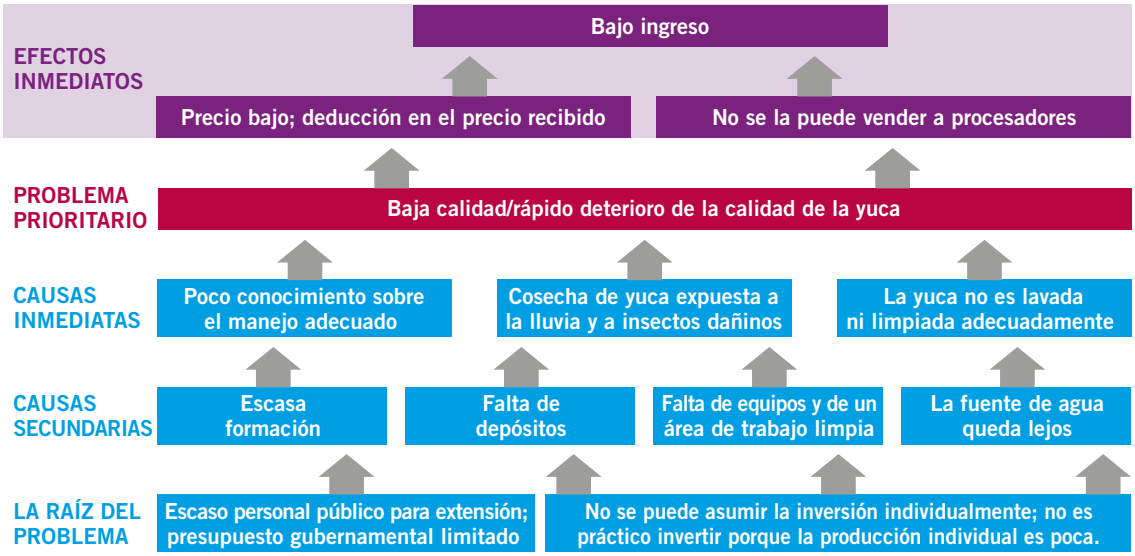
En esta sesión, usted buscará la causa del problema. Esta actividad implica indagar "cuáles son las causas del problema" para descubrir los factores subyacentes que deben ser resueltos, para así minimizar o eliminar completamente los efectos del problema que todos ustedes comparten. El análisis de la raíz del problema es específico para cada situación.

## Identificando causas(s) y efecto(s)




Para familiarizarse con el proceso de identificación de la raíz del problema y sus efectos, regresen al ejemplo de los agricultores de yuca, cuyo principal problema es el deterioro de la calidad de su yuca luego de la cosecha. Este rápido deterioro obliga a los agricultores a venderla rápidamente, incluso a precios bajos. En la mayoría de los casos, reciben entre el 70% y el 80% del precio fijado en granja porque, según los compradores, sus tubérculos están llenos de tierra y manchados.

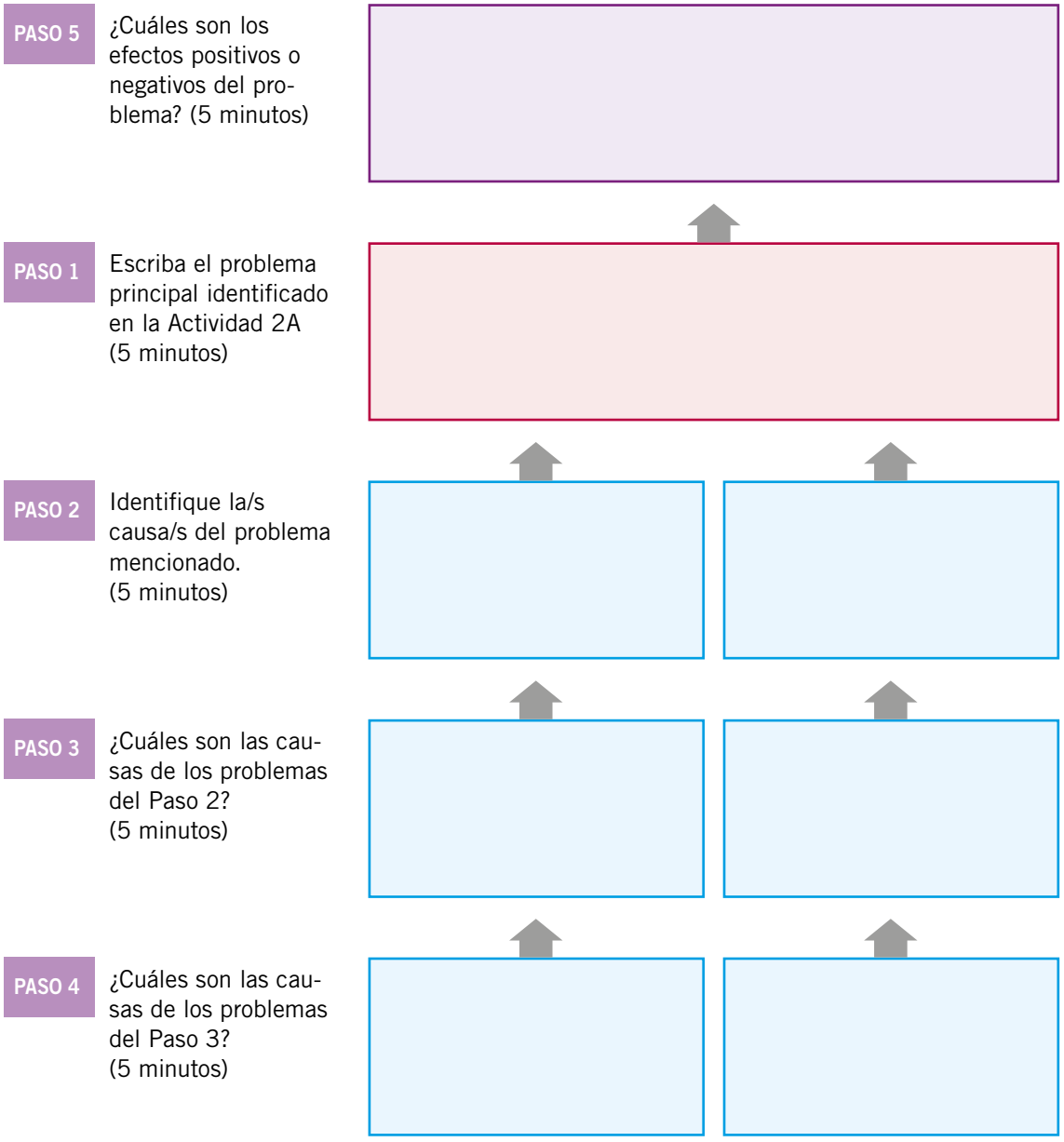
## Ejemplo: análisis de causas y efectos de la yuca de baja calidad



Los agricultores solo pueden entregar yuca de baja calidad porque tienen conocimientos limitados sobre su adecuado manejo, ya que no recibieron ninguna capacitación. Y no reciben capacitación porque muy rara vez los funcionarios de extensión del gobierno pueden visitarlos en sus lugares, debido a la falta de personal y de presupuesto. Las manchas y daños también se deben a que estuvo expuesta a la lluvia y a plagas porque carecen de espacios para almacenamiento. Tampoco pueden limpiar su yuca adecuadamente porque no tienen el equipo apropiado y las fuentes de agua quedan lejos de sus hogares. El tamaño promedio de las parcelas en donde se cultiva la yuca es de solo 0,25 hectáreas. Además del hecho de que no pueden pagar la inversión, tampoco les resulta práctico invertir individualmente en un sistema de agua y en espacios para almacenamiento porque sus volúmenes de producción son muy bajos.

Ahora analicen las raíces del problema y sus efectos con relación al problema principal que identificaron en la Actividad 2A. En grupo, llevarán adelante cada uno de los pasos indicados abajo. Es importante que cada miembro participe activamente contestando las preguntas, y que se llegue a un acuerdo en cada una de las causas y efectos.

## Hoja de trabajo 2B



Por si necesitara más espacio para su análisis, se ha dejado a propósito la siguiente página en blanco.

*Página en blanco.*

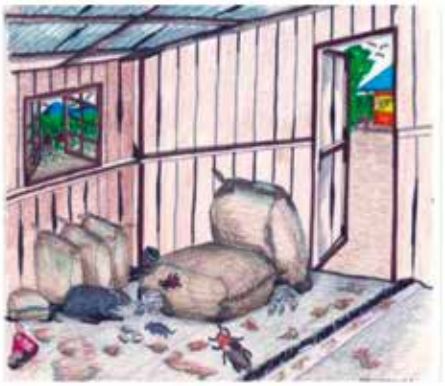
# Actividad 2C:
# Definiendo la idea de negocio

40 minutos

La idea de negocio se deriva de, o es una respuesta, a los problemas o a la oportunidad compartidos. Mejorar la situación del grupo les da el contexto para el proyecto de negocio cooperativo. Por ejemplo, un grupo de porteadores de un centro de comercio de vegetales puede querer conformar una cooperativa con los objetivos de: recaudar fondos para comprar carritos que reduzcan la necesidad de cargar a mano las canastas de verduras; acceder a los beneficios de la seguridad social; establecer servicios de crédito para los miembros en vez de depender de usureros. En la medida de lo posible, la idea de negocio debe relacionarse con la raíz del problema y no solamente con la/s causa/s inmediata/s. Si se ha roto la muñeca, por ejemplo, los calmantes le quitarán el dolor, pero necesita otro tratamiento para que el hueso sane adecuadamente.

Para tener una idea de cómo definir la idea de negocio, den una mirada a cómo los agricultores de yuca abordaron el tema de la calidad.

## La raíz del problema



No tengo un lugar adecuado para almacenar los tubérculos de yuca después de la cosecha. Tampoco sé cómo prolongar su período de conservación. El personal de extensión nos visita muy rara vez.

Estoy contento con mi buena cosecha. Pero no puedo limpiar los tubérculos pues para llevarlos al río más cercano hay que caminar más de 30 minutos.

No me alcanza para invertir en un depósito ni en un sistema de agua. Tampoco podría recuperar mi inversión porque mi parcela es pequeña.

## Idea de negocio para enfrentar la raíz del problema

Para guardar la cosecha, construyamos un depósito que sea propiedad de los granjeros que siembran yuca en nuestro pueblo, y que sea manejado por ellos. Contribuyamos a la instalación de un sistema de agua para este depósito y para nuestros hogares. También podemos incursionar en la producción de hojuelas de yuca deshidratada para venderlas a las compañías que elaboran forraje. Podemos pedir apoyo al Departamento de Agricultura, a progamas de desarrollo y a nuestros gobiernos locales, y acudir también a bancos e instituciones de microfinanzas para aumentar nuestros recursos.

## Productos y servicios de la cooperativa propuesta

Espacios para lavado y almacenamiento.
Sistemas de agua para los hogares.

Producción de hojuelas para compañías poductoras de forraje.
Mercadeo colectivo del producto.

Capacitación para los miembros.
Beneficios de seguridad social para los miembros- trabajadores.

## Resultados y beneficios esperados para los miembros

Acceso a mercados más grandes y más lucrativos.

Menos rechazos; precios más altos para los productos.

Aumento de los ingresos.
Acceso al agua.
Acceso a la seguridad social.

En el ejemplo se ve cómo los agricultores de yuca transformaron sus problemas comunes en una oportunidad de negocios en la que todos y cada uno de los miembros podían beneficiarse eventualmente. Definan ahora su propia solución empresarial para el problema que ustedes han identificado. En grupo, sigan los pasos en la secuencia que se indica debajo.

# Pasos

**PASO 1** Escriban hasta tres causas subyacentes del problema (10 minutos)

**PASO 2** Discutan ideas para superar las causas subyacentes del problema mencionadas arriba, con un negocio grupal. Escriban en el recuadro la/s idea/s con las cuales estén de acuerdo todos los miembros. (10 minutos)

**PASO 3** ¿Cuáles serán los servicios y/ productos clave de la cooperativa propuesta? Por favor, asegúrense de que el o los servicio/s y/o producto/s resuelvan la/s causas subyacentes del problema (10 minutos)

**PASO 4**

¿Cuáles son los resultados y beneficios esperados para sus miembros? Analicen los efectos de su problema y observen si los resultados y beneficios esperados ofrecen una mejor situación para todos los miembros.

(10 minutos)

**Felicidades!**

Acaba de definir su idea de negocio. Aprenda cómo evaluar la viabilidad de su idea en **Start.COOP** MÓDULO **2**, Sesión 3.

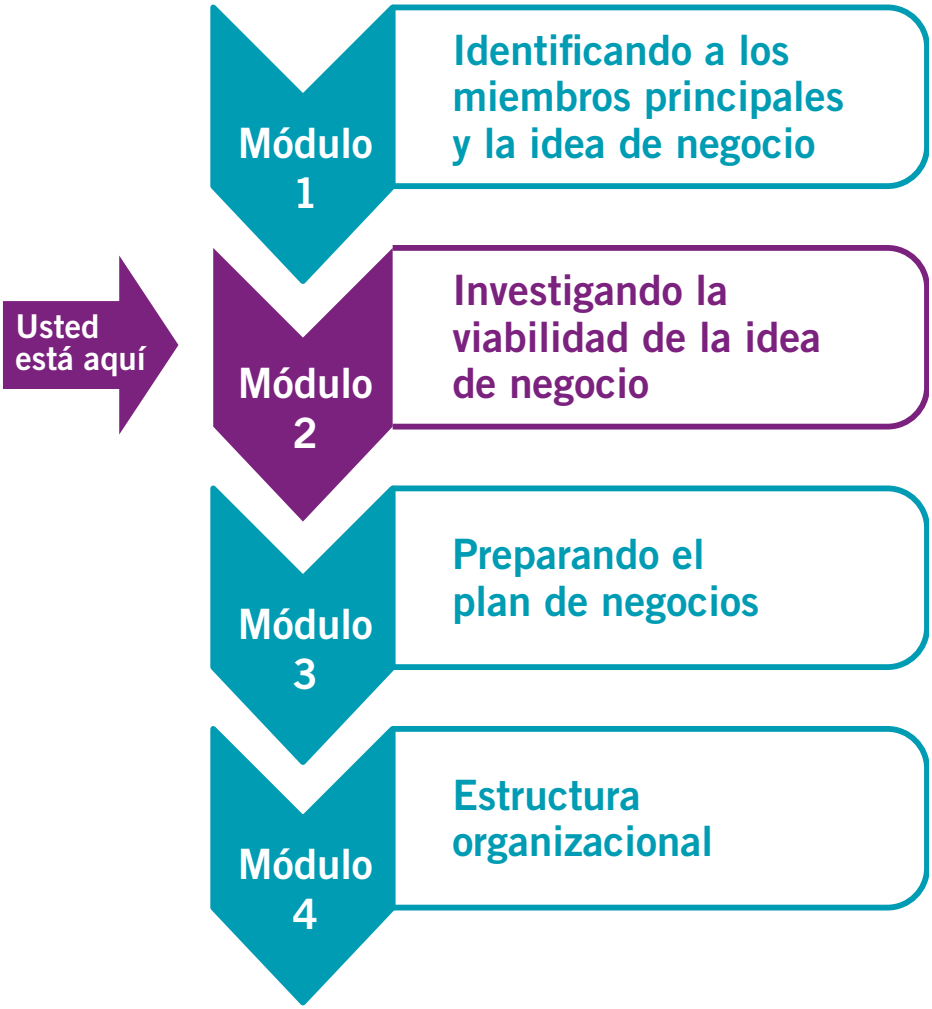
*Use este espacio para sus notas y para realizar cálculos.*

# Start.COOP

## MÓDULO 2

## Investigando la viabilidad de la idea de negocio

# Módulos de Start.COOP



# MENSAJE AL GRUPO

En el módulo 1, definieron su idea de negocio. En este módulo, aprenderán a evaluar la viabilidad de su idea de negocio. Hablar de viabilidad implica en gran medida responder a la pregunta: ¿Podemos producir algo que la gente quiera comprar y que pueda ser vendido con ganancia? Un estudio de viabilidad involucra la recopilación y análisis de información para averiguar si la idea de negocio es buena o no. El estudio ayudará a determinar si es posible implementar la idea de negocio propuesta en base a los recursos a los que se puede acceder, y si se puede ser competitivo en el mercado al que se desea entrar. También ayudará a continuar investigando si el negocio propuesto resolverá el problema común de los miembros-propietarios potenciales.

La sesión 1 les proporcionará una guía para la elección de los posibles miembros-propietarios, misma que toma en cuenta la definición del número esperado de miembros y su disposición para invertir y contribuir a la creación y operaciones de la cooperativa. En la sesión 2, aprenderán a realizar un análisis de mercado, que incluye la identificación y evaluación de sus clientes objetivo, mercados y competidores. La sesión les ayudará también a comprender las tendencias de los precios con el fin de que puedan determinar un precio justo y competitivo para sus productos y / o servicios. La sesión 3 les asistirá en la evaluación de la viabilidad técnica de su idea de negocio. Con este propósito, identificarán las actividades y los recursos humanos y físicos necesarios para elaborar el producto o brindar el servicio.

La sesión 4 les ayudará a evaluar la viabilidad financiera de la cooperativa propuesta a través del cálculo de los costos de arranque. Les proporcionará también ideas prácticas sobre cómo obtener los recursos necesarios, ya sea a través de los miembros potenciales o a través de fuentes externas. Además, les guiará en la definición de un precio competitivo, pero al mismo tiempo rentable para su producto o servicio. La sesión 5 les ayudará a analizar si deben o no perseguir la idea de negocio. Si la respuesta es positiva, la sesión 6 les asistirá en la preparación de un plan de acción para completar la formación del grupo y el desarrollo de la fase de concepto del negocio. Al final de este módulo, se espera que hayan podido determinar si su idea de negocio es viable, para poder pasar a la preparación del plan de negocios que se llevará a cabo en el módulo 3.

Algunas partes del estudio de viabilidad pueden ser difíciles de realizar por su cuenta, por lo tanto, puede que necesiten buscar ayuda externa. Sin embargo, es esencial que el grupo base participe en la recopilación y análisis de la información. El grupo base debe tomar la decisión final sobre cómo proceder y si debe continuar con el establecimiento de la cooperativa. A medida que avanzan en cada actividad en este módulo, tomen nota de las partes en las que creen que necesitarán asistencia externa y/o más investigación.

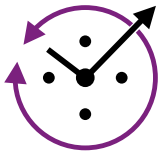
El estilo de esta capacitación difiere de los enfoques tradicionales. Ustedes trabajarán en equipo y seguirán las instrucciones detalladas respecto a las discusiones y actividades contenidas en esta guía de formación. Un facilitador estará presente para ayudarles con cualquier duda sobre el contenido de la capacitación y los ejercicios. Puesto que no hay un líder grupal, todos los miembros del grupo deberán turnarse para leer la información e instrucciones a los demás, y todos los miembros compartirán la responsabilidad de monitorear el tiempo. En este nuevo estilo de capacitación, ustedes aprenderán unos de otros, al compartir ideas y opiniones, habilidades, conocimiento y experiencia. Para que esto funcione, es importante que todos los miembros del grupo participen en las discusiones.

Antes y después de la capacitación se les pedirá llenar un cuestionario sobre conocimientos que permitirá medir el impacto de esta capacitación. Esta información será confidencial y se utilizará para mejorar los materiales de formación y la organización de futuras capacitaciones. También será útil para identificar nuevos temas de capacitación sobre cooperativas, que puedan proponerse más adelante a los participantes. Asimismo, algunos participantes podrán ser contactadas en el futuro, pasados 3, 6 o 12 meses de la formación, para que llenen otro cuestionario con el fin de conocer qué pasos tomaron luego de la capacitación.

# Siguiendo los símbolos

Las instrucciones en la guía de entrenamiento son fáciles de seguir y se ha previsto el tiempo sugerido para cada paso. Manténgase atento a estos símbolos:

## SIGNIFICADO DE LOS SÍMBOLOS



**Este símbolo indica el tiempo sugerido para esta actividad**

**Este símbolo indica que se debe leer la información de contexto al grupo**

**Este símbolo significa discusión de grupo**

**Este símbolo indica que la actividad está comenzando y que se debe leer en voz alta las instrucciones detalladas que deberán seguirse a continuación**

**Este símbolo indica una buena práctica para identificar y satisfacer las diferentes necesidades de mujeres y hombres, promoviendo la participación activa de las mujeres y haciendo un uso estratégico de los distintos conocimientos y habilidades que tienen las mujeres y los hombres**

# Preparándose para empezar

Antes de empezar la capacitación, sigan los siguientes pasos que les ayudarán a organizarse:

- Completen la encuesta previa a la capacitación. Pidan una copia a los organizadores si aún no la tienen o no la han completado.
- Organícense en grupos pequeños, de 5 a 7 personas como máximo. Los organizadores los guiarán sobre la mejor manera de hacerlo.
- Identifiquen a un miembro del grupo como "lector grupal" voluntario. El papel del "lector grupal" es leer en voz alta, para el grupo, la información y las instrucciones de la actividad. Cualquier miembro del grupo con un nivel básico de alfabetización puede ser el "lector grupal". Se debe tratar de rotar esta responsabilidad entre los miembros del grupo a lo largo de la capacitación.

Todos los miembros del grupo son responsables de monitorear el tiempo, pero hay que designar a un miembro para cada sesión. Éste debe avisar al grupo que ha transcurrido el tiempo sugerido para una actividad/paso. No es estrictamente necesario seguir el tiempo sugerido para cada actividad, pero se deberá administrar el tiempo para la capacitación total. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, intente ahorrar tiempo en otras actividades para mantener el equilibrio.

Todos los miembros del grupo recibirán esta guía de capacitación. Tanto el trabajo individual como el trabajo en grupo se pueden anotar en esta guía.

# Proceso de aprendizaje

| Sesión | Tiempo |
|---|---|
| SESIÓN 1: BUSCANDO A LOS MIEMBROS POTENCIALES | 45 minutos |
| SESIÓN 2: REALIZANDO UN ANÁLISIS DE MERCADO | 125 minutos |
| SESIÓN 3: EVALUANDO LA VIABILIDAD TÉCNICA DE LA IDEA DE NEGOCIO | 75 minutos |
| SESIÓN 4: EVALUANDO LA VIABILIDAD FINANCIERA | 85 minutos |
| SESIÓN 5: ¿DEBERÍA PROCEDER CON ESTE NEGOCIO? | 25 minutos |
| SESIÓN 6: PREPARANDO SU PLAN DE ACCIÓN | 45 minutos |

# SESIÓN 1:
# BUSCANDO
# A LOS MIEMBROS POTENCIALES

## Resumen de la sesión

5 minutos

Para saber más sobre los miembros potenciales, es necesario conversar con ellos. Esto se puede lograr conduciendo una encuesta y/o pequeñas reuniones. El objetivo de hablar con los miembros potenciales es determinar su interés en el negocio potencial. Esto también ayudará a clarificar los productos y servicios que la cooperativa podría ofrecer. Además, brindará algunas ideas sobre cómo sus pares perciben la importancia de los servicios o productos propuestos.

## Actividad 1A:
## ¿Cuántos miembros se espera que se adhieran?

10 minutos

La cooperativa debe asegurarse de tener un número suficiente de hombres y mujeres que participarán en sus actividades. Una cooperativa de productores, por ejemplo, debe asegurarse de tener suficientes miembros que la provean de insumos. También es importante consultar con la agencia gubernamental a cargo de las cooperativas en su país para enterarse del número mínimo de miembros que se requiere para registrar una cooperativa y de otros requisitos para ponerla en marcha.

### ¿Cuántos miembros podemos esperar que se nos unan?

Fuente de ilustración: *Business Group Formation*, OIT, 2008

Respondan las preguntas en grupo. Después de que cada pregunta haya sido leída, discutan y anoten la respuesta con la que todos estuvieron de acuerdo. Para las preguntas cuyas respuestas desconozcan, marquen con un símbolo de verificación (√) la siguiente acción a tomarse, que podría ser "Para investigación" o "Asistencia externa", y añadan una idea de lo que deberá hacerse. Se podría requerir asistencia externa de agencias gubernamentales, del movimiento cooperativo y del líder de la comunidad, entre otros. Usen la idea de cooperativa explicada en el módulo 1 de Start. Coop como la base para las respuestas.

| Preguntas | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿A cuántas personas conoce que se beneficiarían de los servicios y/o productos propuestos? | | | *Ejemplo:*<br>√ conseguir la información a través del oficial de extensión de agricultura |
| Del número estimado de personas de arriba, ¿cuántas se unirían más probablemente a la cooperativa durante el primer año?<br>*Esto dará una idea de si se tendría la masa crítica para lanzar el negocio.* | | | *Ejemplo:*<br>√ pedir consejo al oficial de extensión de la cooperativa |
| ¿Dónde están localizados los miembros potenciales?<br>*Posibles respuestas:*<br>• *En el mismo pueblo*<br>• *En el mismo lugar de trabajo*<br>• *Están lejos entre sí.*<br>*Si los miembros potenciales están lejos unos de otros, esto puede causar problemas en la coordinación, el uso de servicios de la cooperativa, etc.* | | | *Ejemplo:*<br>√ consultar con el dirigente del pueblo |

# Actividad 1B:
# ¿Cuánto están dispuestos a invertir los miembros en la cooperativa?

10 minutos

La cooperativa debe tener suficiente compromiso financiero de sus miembros potenciales para organizarse (costo de arranque) y operar exitosamente (costo inicial de operaciones). La inversión de los miembros podrá ser en efectivo o en especie (por un valor equivalente a la contribución acordada).

### ¿Están los miembros dispuestos a invertir en la cooperativa? ¿Cuánto están dispuestos a invertir?

Photo Source: *Business Group Formation*, OIT, 2008

Ahora, respondan a las siguientes preguntas, siguiendo el mismo procedimiento que en la Actividad 1A.

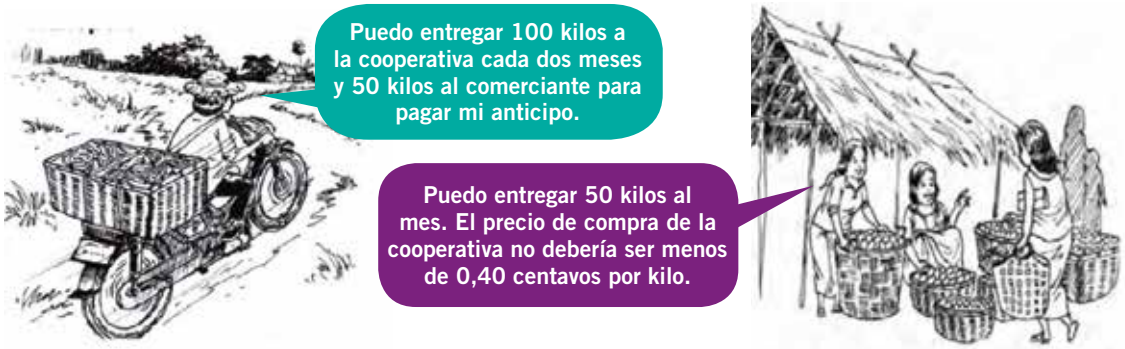
| Preguntas | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Cuánto estarían dispuestos a invertir los miembros potenciales, especialmente durante la etapa de arranque? | | | *Ejemplo:*<br>√ pedir consejo a cooperativas existentes o al movimiento cooperativo |
| ¿Podrán los miembros potenciales dar su inversión de una sola vez cuando se conforme la cooperativa, o lo harán a lo largo de 6 a 12 meses? | | | |
| ¿Cuál es el monto total de inversión de arranque que la cooperativa puede esperar de sus miembros?<br><br>*Monto por miembro multiplicado por el número de miembros: $US 10/ miembro x 50 miembros = $US 500 capital de arranque* | | | |

# Actividad 1C:
# ¿Cuál es el volumen de negocios previsto de los miembros?

20 minutos

La cooperativa debe asegurarse de tener el suficiente volumen para operar como un negocio. Conocer por anticipado el volumen de negocio de los miembros también ayudará a los miembros fundadores a planificar con respecto a las instalaciones, equipos necesarios y recursos.

## ¿Cuál es el volumen de negocios previsto para los miembros?




Fuente de ilustración: *Business Group Formation*, OIT, 2008

En el caso de cooperativas de comercialización o de productores, se refiere al volumen de productos que los miembros suministrarán a la cooperativa para procesamiento o mercadeo colectivo. Es importante recordar que en muchos casos los productores pueden tener compromisos previos (por ejemplo, un granjero tiene una deuda con un negociante y debe, por ende, entregar una porción de su cosecha como pago) y, como tal, no puede entregar toda su producción a la cooperativa. Las buenas prácticas emergentes indican también que permitir a los productores vender una porción de su producción a compradores que no sean de la cooperativa reducirá la incidencia de ventas laterales (por ejemplo, 60% de producción a la cooperativa; 40% a compradores de su propia elección).

Para cooperativas de crédito, el volumen anticipado del negocio sería la cantidad y frecuencia con la que los miembros esperan pedir préstamos a la cooperativa.

Siguiendo el mismo procedimiento que en la Actividad 1B, respondan únicamente a las preguntas pertinentes para sus productos o servicios propuestos.

| Preguntas | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| **PARA COOPERATIVA DE AHORROS** | | | |
| ¿Cuánto se espera que sea el monto promedio de préstamos por miembro en un año? | | | *Ejemplo:*<br>√ pedir consejo a cooperativas existentes o al movimiento cooperativo |
| ¿Cuál es la tasa de interés promedio que los miembros están dispuestos a pagar? | | | |

| Preguntas | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| **PARA COOPERATIVAS QUE ADQUIRIRÁN INSUMOS AL POR MAYOR** | | | |
| ¿Cuál es el valor promedio que los miembros comprarán de la cooperativa en un año? | | | *Ejemplo:*<br>√ conseguir información de proveedores de insumos |
| ¿Cuál es el incremento de precio de compra que los miembros están dispuestos a pagar?<br>*Ejemplo: La cooperativa compró fertilizante a $US 5 por kilo. Los miembros están dispuestos a pagar un incremento de $US 1 por kilo para cubrir los costos fijos de la cooperativa y para su ganancia. Margen comercial: ($US 1 dividido entre $US 5) x 100 = 20%* | | | |
| **PARA COOPERATIVAS QUE COMERCIALIZARÁN PRODUCTOS O SERVICIOS** | | | |
| ¿Cuál es el volumen o monto promedio que los miembros pueden comprometer para la cooperativa en un año?<br>*Ejemplo: Cada granjero de yuca se compromete a suministrar 10 toneladas métricas de yuca anualmente.*<br>*Un portero se compromete a trabajar el equivalente a 200 días/persona para la cooperativa.* | | | *Ejemplo:*<br>√ buscar apoyo del líder del pueblo para convocar a una reunión de miembros potenciales |
| ¿Cuál es el monto de comisión que los miembros están dispuestos a pagar a la cooperativa?<br>*La comisión debería ser expresada como un porcentaje del precio de venta de los productos/servicios de la cooperativa.*<br>*Ejemplo: La cooperativa vendió yuca a $US 0,60 por kilo.*<br>*Los agricultores acordaron que la cooperativa ganaría $US 0,06 por kilo o una comisión del 10%.* | | | |
| **PARA COOPERATIVAS QUE PROCESARÁN PRODUCTOS DE LOS MIEMBROS** | | | |
| ¿Cuál es el volumen promedio que los miembros pueden comprometerse a entregar a la cooperativa anualmente? | | | *Ejemplo:*<br>√ buscar financiamiento de algún programa de desarrollo para levantar una encuesta |
| ¿A qué precio están dispuestos los miembros a vender su producto a la cooperativa?<br>*Posibles respuestas:*<br>*Al precio prevalente en el mercado*<br>*Por lo menos ___% por encima del precio prevalente del mercado (indicar porcentaje)* | | | |

# SESIÓN 2:
# REALIZANDO UN ANÁLISIS DE MERCADO

## Resumen de la sesión

5 minutos

Realizar un análisis de mercado involucra hablar con los clientes potenciales, hombres y mujeres, y entender lo que ellos necesitan y quieren. El análisis de mercado ayuda a determinar si se tiene los productos correctos para el mercado, identificar qué precios son aceptables en el mercado y calcular el porcentaje potencial del mercado que se puede conseguir.

Cuando analicen a sus potenciales clientes, deberán tener en cuenta las necesidades prácticas de estos, tanto de los hombres como de las mujeres. Por ejemplo, si venden implementos para agricultura que vienen en tallas grandes, puede que las mujeres no encuentren las tallas más pequeñas que les queden. En este caso, las mujeres no solo estarán imposibilitadas de comprar sus productos, sino que ustedes pueden estar perdiendo potenciales clientes.

## Actividad 2A:
## ¿Quiénes son sus clientes objetivo?

25 minutos

Vale la pena fabricar un producto si es que hay alguien dispuesto a pagar por él. Un producto o servicio puede ser vendido sólo si se tiene un cliente. Determinar dónde vender su producto es, por ende, crítico para el éxito de la cooperativa propuesta.

En grupo, realicen cada uno de los pasos a medida que se los lee.

# Pasos

**PASO 1** Miren la ilustración. Identifiquen los productos/servicios y el mercado objetivo en cada uno de los ejemplos. (10 minutos)

## Productos y compradores finales de la cooperativa de yuca

**Tubérculos limpios**

**Yuca en hojuelas o gránulos**

**Productos finales vendidos por la cooperativa a compradores**

**Supermercado**

**Compañía productora de forraje**

**Compradores de los productos de la cooperativa**

Productos/servicios de la cooperativa: _____

Mercados de la cooperativa: _____

## Cooperativa compuesta por trabajadores informales

**Cooperativa de Transportistas y Cargadores de Frutas y Vegetales**

**Servicio de transporte**

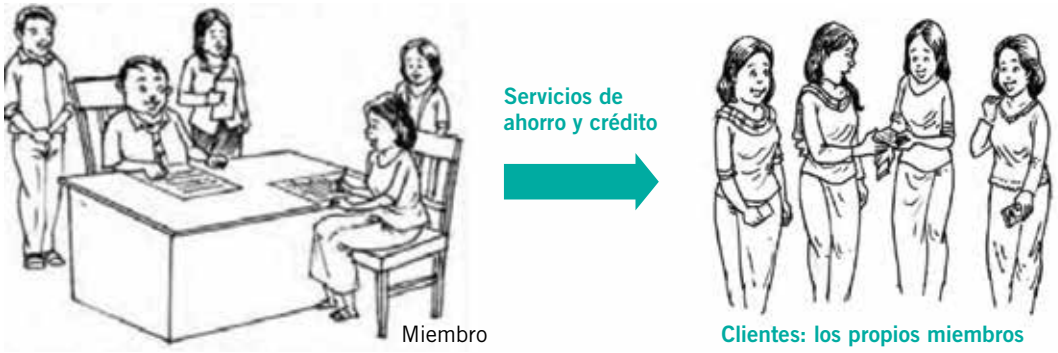
**Clientes: vendedores del mercado, mayoristas, procesadores, etc.**

Productos/servicios de la cooperativa: _____

Mercados de la cooperativa: _____

## Los miembros son los propietarios, usuarios y clientes de la cooperativa

**Cooperativa de ahorro y crédito**



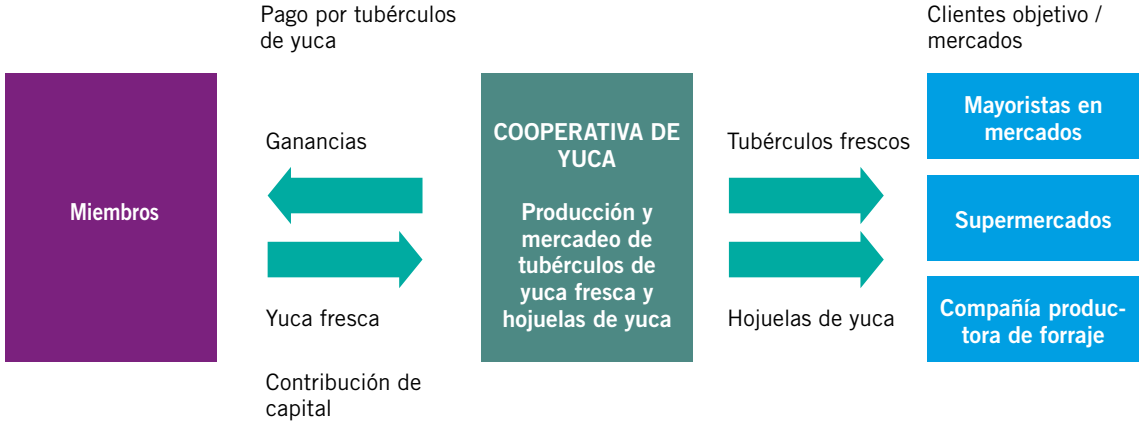

Fuente de ilustración: *Business Group Formation*, ILO, 2008

Productos/servicios de la cooperativa:

Mercados de la cooperativa:

**PASO 2** Usando el ejemplo siguiente como referencia, dibujen el modelo de negocios de la cooperativa propuesta. Identifiquen los productos y/o servicios y los correspondientes mercados objetivo. (15 minutos)

## Modelo de negocio de la cooperativa propuesta




Debajo se encuentran otros ejemplos genéricos para inspirarles mientras piensan en su modelo de negocio. Recuerden que una cooperativa puede brindarles un rango de servicios dependiendo de las necesidades identificadas entre sus miembros potenciales y los recursos a los que pueden acceder para su capital inicial.

**Cooperativa de mercadeo ABC**

**Productos de los miembros** ⟷ **Servicios/ Funciones** ⟷ **Mercado/ Clientes**

Pescadería

Turismo

Minería artesanal

Promover
Transporte
Clasificar
Añadir valor
Investigar
Intermediación/ negociación
Distribuir
Vender
Cobrar los apgos

Clientes externos:

Individuales y empresas ajenas a la cooperativa

**Abastecimiento externo** ⟷ **Funciones/ Servicios** ⟷ **Miembros/ Clientes**

**DEF Cooperativa de compras**

Negociar/intermediación
Comprar al por mayor
Transporte
Volver a embalar
Distribuir
Crédito/facilidades de pago

Servicios Alimentarios

Comercio

Artesanías

**Cooperativa de servicios GHI**

| Funciones/ Servicios | ⟷ | Miembro Clientes |
|---|---|---|

**Entrega de servicios de calidad accesibles:**

Vivienda
Energía
Crédito
Atención de salud
Guardería
Cuidado a domicilio
Instalaciones de servicios comunes

Residentes del pueblo
Madres trabajadoras
Personas mayores
Jóvenes
Artesanos
Otros

Es posible que los servicios también estén abiertos para quienes no son miembros.

Dibuje el diagrama aquí.

# Actividad 2B:
# Evaluando a sus clientes o mercados objetivo

25 minutos

En grupo, lean cada pregunta y discutan las respuestas. Luego anoten las respuestas en las que haya acuerdo del grupo. Las respuestas a las preguntas son la información básica que se necesita para determinar si es que se cuenta con suficiente mercado o clientes para el negocio propuesto y los requisitos que se debe cumplir para vender a los clientes objetivo. Recuerden, sin embargo, que se necesita investigar para obtener la información que las preguntas piden. De tal manera, para las preguntas cuya respuesta desconozcan o para las que falta información, marquen con un signo de verificación (√) la siguiente acción a tomarse, que puede ser tanto "Para investigación" como "Asistencia externa", y añadan una idea de lo que debería hacerse.

En grupo, efectúen cada uno de los pasos a medida que se los lee.

## Pasos

**PASO 1** (15 minutos)

### ¿Cuál es la demanda no satisfecha estimada para el producto o servicio?

**Demanda de mercado: volumen del producto que los clientes pueden y están dispuestos comprar.**

**Oferta de mercado: volumen del producto que los productores pueden vender en el mercado.**

**Demanda no satisfecha: volumen del producto requerido por los clientes que la oferta existente no satisface.**

Si el grupo tiene varios productos, elijan sólo uno para este ejercicio. El análisis de otros productos formará parte del plan de acción.

| Preguntas | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Quiénes son los mayores compradores de su/s producto/s? | | | |
| ¿A cuántos compradores potenciales se puede vender? | | | |
| ¿Cuál es la demanda total o volumen estimado que necesitan los compradores objetivo? | | | |
| ¿Cuál es el volumen estimado que los compradores objetivo pueden obtener actualmente? | | | |
| ¿Cuál es la demanda insatisfecha estimada?<br><br>*Demanda insatisfecha = demanda total menos suministro* | | | |
| ¿En qué época del año hay mayor demanda del producto por parte de los compradores?<br><br>*Indicar los meses* | | | |
| ¿Cuál es la tendencia de la demanda para este producto?<br><br>*Elija de entre las siguientes respuestas: estable, en alza, en declive* | | | |
| ¿Querrán comprar todavía el producto durante los próximos 5 años? | | | |

PASO 2 10 minutes

## ¿Qué características (por ejemplo, tipos, calidad) requieren los clientes de los productos o servicios?

**SÓLO COMPRAMOS BANANAS FRESCAS QUE CUMPLAN CON LAS SIGUIENES ESPECIFICACIONES:**

**Variedad: Cardaba**
**Madurez: No maduro**
**Color: Verde**
**Tamaño: 7,62 cm en adelante**
**Apariencia: Sin magulladuras**
**Residuos de pesticidas: Libre de residuos de metales pesados; análisis de prueba de laboratorio**

**Se dará preferencia a bananas orgánicas certificadas. No debe haber trabajo infantil en los campos . La entrega no debe ser inferior a 150 kilos.**

**ABC COMPAÑÍA DE HOJUELAS DE BANANA**

**ABC COMPAÑÍA DE HOJUELAS DE BANANA**

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Cuáles son los requisitos de calidad *(variedad, madurez, color, tamaño, empaque, etc.)* de los compradores objetivo?? | | | |
| Además de los anteriores, ¿cuáles otros requisitos *(certificación orgánica, no trabajo infantil, etc.)* necesitará cumplir el grupo para vender a los compradores objetivo? | | | |
| ¿Cuál es el volumen menor que los compradores objetivo requerirían de los proveedores? | | | |
| ¿Cuán a menudo necesitarán los compradores objetivo comprar el producto?<br>*Elija de entre los siguientes:*<br>*Todos los días*<br>*Semanalmente*<br>*Mensualmente*<br>*Sin calendario fijo*<br>*Otro _____ (especificar)* | | | |
| ¿Cómo puede su cooperativa convertirse en el proveedor preferido?<br>*Ser el proveedor preferido de los compradores significa que el comprador prefiere comprarle a usted antes que a sus competidores. Los proovedores preferidos son percibidos como aquellos que añaden valor al negocio del comprador. Alcanzar el estatus de proveedor preferido es una de las mejores estrategias para asegurar una relación a largo plazo con los compradores clave buscando garantizar los ingresos de la cooperativa.* | | | |

# Actividad 2C:
# Evaluando a la competencia

20 minutos

En esta actividad, se observará a la competencia y la forma en que hace negocios. La información recogida ayudará a determinar si la cooperativa propuesta puede ser competitiva en el mercado. También ayudará a identificar las habilidades y capacidades necesarias para que la cooperativa sea competitiva en el mercado. Para aquellas preguntas cuyas respuestas se desconocen, marquen con un signo de verificación (√) la siguiente acción a tomarse, que puede ser tanto "Para investigación" como "Asistencia externa", y añadan una idea de lo que debería hacerse.

En grupo, realicen cada uno de los pasos a medida que se los lee.

## Pasos

**PASO 1** 10 minutos

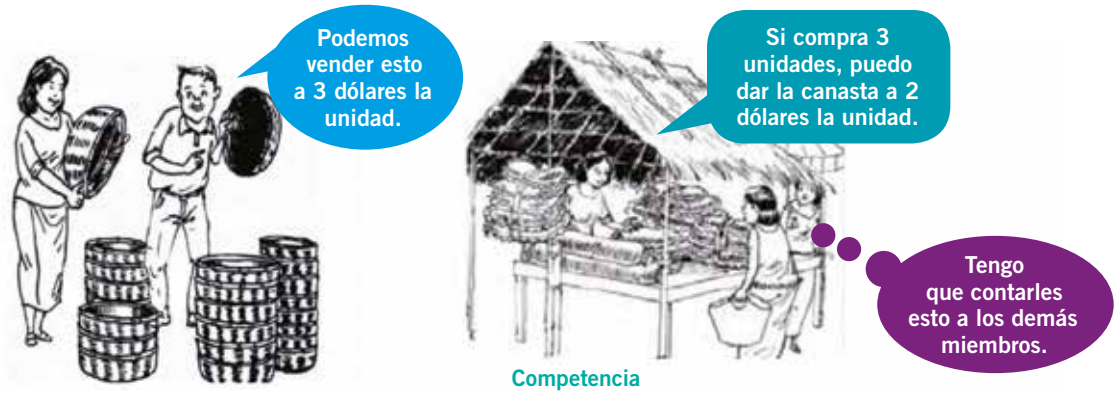
### ¿Quiénes forman parte de su competencia?

**La competencia son empresas que producen los mismos productos que usted planea fabricar y que venden a los mismos compradores a los que a usted le gustaría vender.**

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Dónde compran actualmente sus productos los compradores objetivo? | | | |
| ¿Cuáles son las similitudes entre su negocio planeado y el de la competencia? | | | |
| ¿Si otros negocios venden producto/s o servicio/s similares, por qué le compraría un comprador a usted? ¿De qué manera puede usted diferenciarse? | | | |

PASO 2 10 minutos

## ¿Cómo comercializa sus productos la competencia?




Fuente de ilustración: *Business Group Formation*, OIT, 2008

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Es fácil o difícil entrar en el mercado? | | | |
| ¿Cuáles son las características clave de los productos de la competencia que les agradan mucho a los compradores? | | | |
| ¿Cuáles son las fortalezas de la competencia? | | | |
| ¿Cuáles son las debilidades de la competencia? | | | |

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Qué se puede aprender de la competencia para mejorar los productos o servicios?<br><br>*Consejos:*<br>*Piense en cómo su cooperativa puede ser mejor que sus competidores. A menudo, los principios cooperativos pueden ser fuente de fortaleza y diferenciación. El responder mejor a las necesidades de las clientas mujeres puede también ayudar a su cooperativa a convertirse en una proveedora preferida*<br><br>*Ejemplos:*<br>*Los miembros potenciales de su cooperativa les venden a intermediarios. Identifique las razones por las que a sus miembros potenciales no les gusta vender a los intermediarios. Podría ser que los intermediarios no clasifiquen correctamente los productos, lo que daría lugar a que fijen precios incorrectos. La cooperativa puede establecer una política para que la selección y clasificación se basen en estándares acordados. La propia clasificación debe realizarse frente a ellos y los resultados deben acordarse entre las partes.*<br><br>*Los compradores objetivo por lo general se proveen de los intermediarios. Atraiga a más miembros a su cooperativa: cuanta más gente esté involucrada en esta, mayor será su capacidad de negociación. Para ganar mercado, ayude a los miembros a producir productos con precios competitivos y de acuerdo a las especificaciones de los compradores. Es posible que durante la etapa inicial se explore una cooperación con los intermediarios en la que todos ganen, en lugar de "eliminarlos", por ejemplo, que se llegue a un acuerdo que incluya servicio de transporte y logística a precios justos, en vez de que la cooperativa invierta en un camión, etc.* | | | |

# Actividad 2D:
# Comprendiendo las tendencias de los precios

50 minutos

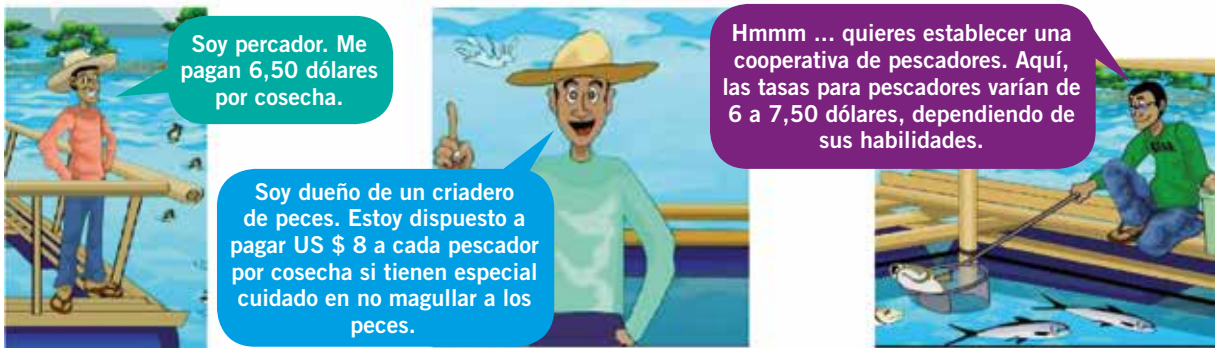
El precio es el monto que se cobra a los clientes por bienes o servicios. Un negocio exitoso es aquel que vende algo que los clientes necesitan o quieren a un precio que están dispuestos a pagar, mientras se asegura que dicho precio es más alto de lo que cuesta proveerlo.[2] En esta actividad se observará cuánto pagan los clientes por productos similares a los que se planea producir y los factores que influyen en los precios.

Después de terminar de leer cada paso y las preguntas relacionadas, discutan las respuestas y anótenlas en la columna "Su respuesta". Para aquellas preguntas cuyas respuestas se desconoce, marquen con un signo de verificación (√) la siguiente acción a tomarse, que puede ser tanto "Para investigación" como "Asistencia externa", y añadan una idea de lo que debería hacerse.

## Pasos

**PASO 1** 10 minutos

### ¿A qué precio venden las empresas existentes el producto o servicio?

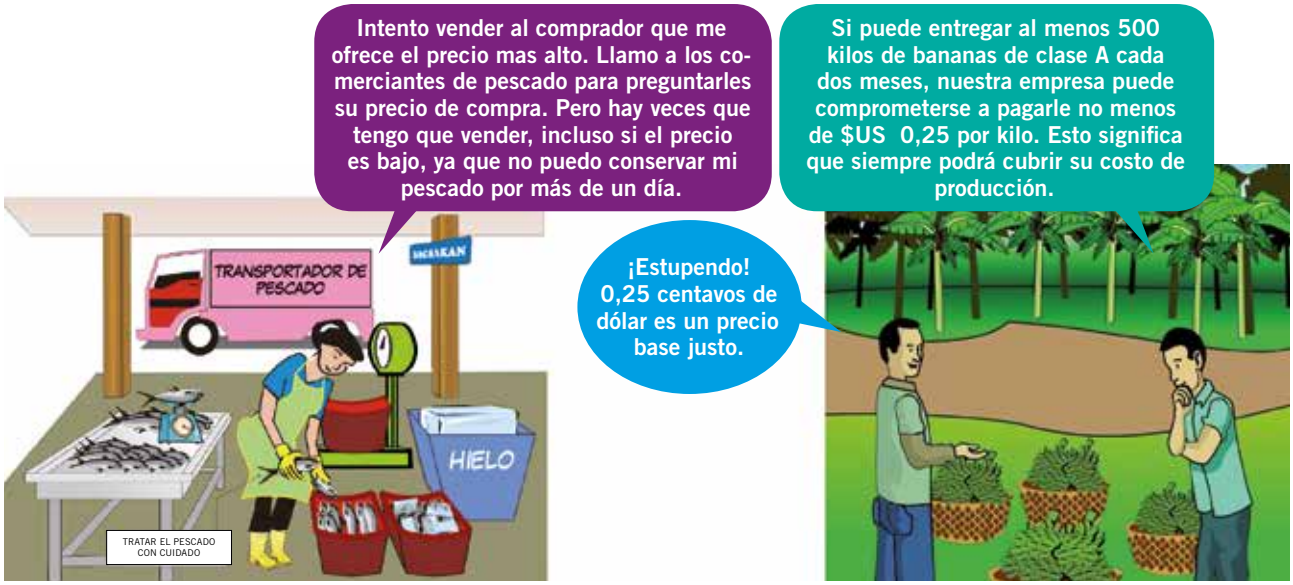



| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿A qué precio (por unidad) vende la competencia su producto o servicio? | | | |
| ¿Cuál es la base del precio?<br>*Posibles respuestas:*<br>*Calidad*<br>*Habilidades*<br>*Volumen*<br>*Otro_____( especificar)* | | | |

2 ILO-ASEAN Small Business Competitiveness, Community-Based Enterprise Development (C-BED) For Aspiring Entrepreneurs in the Tourism Sector.

**PASO 2** 10 minutos

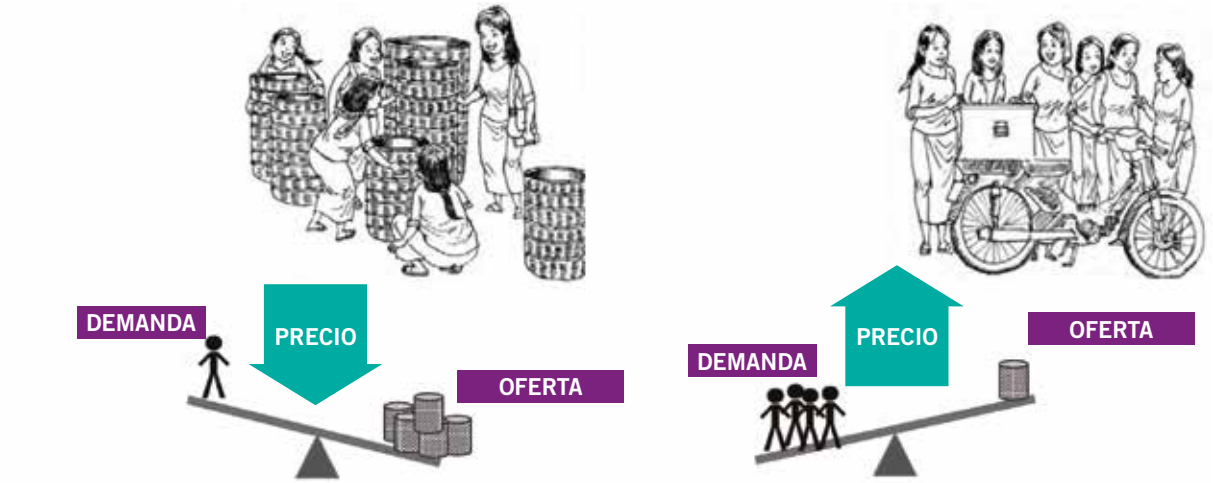
## ¿Cómo se establece el precio?




| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Cuáles son las prácticas comunes para establecer el precio de productos similares al suyo?<br><br>*Posibles respuestas:*<br>*Compradores fijan el precio*<br>*Vendedores fijan el precio*<br>*Comprador y vendedor acuerdan el precio en el momento en que la compra tiene lugar*<br>*Comprador y vendedor tienen un acuerdo de mercadeo que incluye el precio predeterminado y los términos de pago*<br>*Gobierno fija el precio*<br>*Otro _____ (por favor especificar)*<br><br>Es posible tener respuestas múltiples. | | | |
| ¿Es el precio la razón principal por la cual los clientes determinan a quién le compran el producto? | | | |

PASO 3 10 minutos

## ¿Cómo varían los precios durante del año?
## ¿Cuáles son los factores que explican el aumento y la caída de los precios?

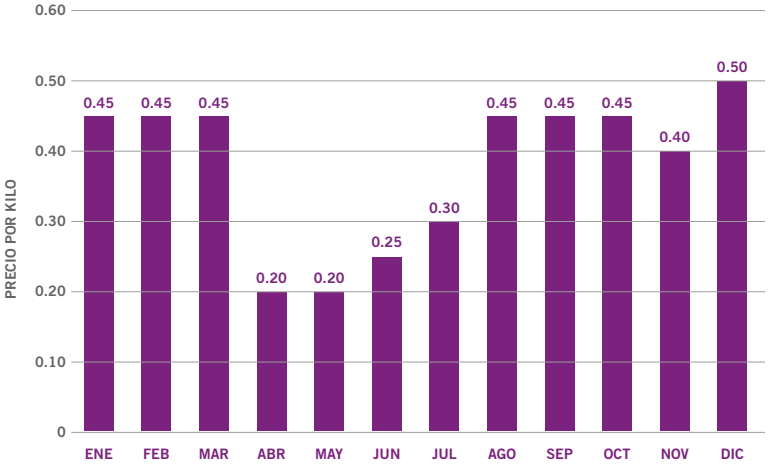



Fuente ilustración: *Business Group Formation*, OIT, 2008

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿Varía el precio del producto durante el año? | | | |
| ¿Cuáles son los factores que explican estos patrones?<br>*Ejemplos:*<br>*El precio de los tomates baja durante la temporada pico de la cosecha. Fuera de temporada, el precio aumenta significativamente*<br>*El precio de las bananas nativas baja durante las vacaciones. Los vendedores ambulantes de comida cocinan menos bocadillos de banana, ya que no hay niños que los compren.* | | | |

PASO 4 10 minutos

## ¿Hay tendencias estacionales claras?




Cómo calcular el precio promedio por año

1. Sumen todos los precios durante el período considerado

**0,45+0,45+0,45+0,20+0,20+0,25+ 0,30+0,45+0,45+0,45+0,40+ 0,50 = 4,55**

2. Dividan la suma para el número de meses

**4,55 dividido para 12 meses = 0,38**

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿La subida y la bajada del precio siguen un patrón específico? | | | |
| ¿En qué meses del año el precio está alto? | | | |
| ¿Cuál es el precio promedio hoy en día? ¿Cuál era el precio promedio el año pasado? ¿Hace dos años? ¿Hace tres años? | Hoy:<br>Año pasado:<br>Hace dos años:<br>Hace tres años: | | |
| Durante los últimos cinco años, ¿los precios han estado generalmente en alza, en baja, o se mantienen al mismo nivel | | | |

**PASO 5** 10 minutos

## ¿Existe un margen para obtener mejores precios en función de la calidad o las características específicas del producto?

CLASE B

CLASE A

Precio más bajo → Precio más alto

| Pregunta | Su respuesta | Para investigación | Asistencia externa |
|---|---|---|---|
| ¿El sistema de precios se basa en la calidad? | | | |
| ¿Los compradores pagan más a los proveedores que pueden entregar un volumen mayor? | | | |
| ¿Existen características específicas que los vendedores buscan y por las cuales están dispuestos a pagar un precio más alto? De ser así, por favor haga una lista de estas características.<br>*Ejemplo:*<br>*Los clientes pueden estar dispuestos a pagar 5% más por vegetales producidos sin insumos químicos o por vegetales que pueden comprar cerca de su vivienda.* | | | |
| ¿Qué tipo de clientes son los que probablemente pagarían precios más altos? | | | |

# SESIÓN 3:
# EVALUANDO LA VIABILIDAD TÉCNICA DE LA IDEA DE NEGOCIO

## Resumen de la sesión

5 minutos

Ahora que ya se tiene una idea de los mercados objetivo, se debe pensar cómo se producirá los productos o como se entregará los servicios. Se precisa identificar los recursos humanos, el tiempo, los equipos, así como las materias primas y las herramientas necesarios. También se debe pensar en las fortalezas y debilidades en relación con éstos.

**¿Cuáles son las habilidades y los recursos que la cooperativa necesitaría para fabricar el producto o prestar el servicio?**

**Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana**

**Abastecimiento de banana**

**Procesamiento para obtener hojuelas de banana**

**Embalaje y transporte de productos**

**Entrega al exportador (comprador)**

## Actividad 3A:
## Mapeo de actividades y recursos necesarios para producir el producto o servicio

70 minutos

Ahora definan paso a paso el flujo de trabajo que es necesario llevar a cabo para servir al cliente. También identifiquen las habilidades críticas, el equipo y otros recursos necesarios para desempeñar la actividad.

Se proporciona un ejemplo para cada paso como guía y referencia.

Lleven a cabo los pasos en grupo. Para cada paso, primero observen el ejemplo para el negocio propuesto antes de llenar la tabla.

# Pasos

**PASO 1** Identifiquen las actividades clave para la producción de los productos finales. En cada actividad, identifiquen los factores críticos para cumplir con los requisitos de los compradores y con los estándares y regulaciones. (30 minutos)

## Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana

| Actividad | Factor crucial de éxito |
|---|---|
| Suministro de banana y aceite de coco | La cooperativa tiene asegurado el suministro de banana y aceite de coco.<br>Los proveedores entienden los requisitos de calidad y tienen la capacidad para cumplirlos. |
| Inspección de entregas de los proveedores | Inspección y control de calidad basado en estándares acordados.<br>Evaluación justa y transparente. |
| Pesado, lavado, y pelado de bananas | Se observa la política del primero en llegar - primero en salir.<br>Uso de agua limpia para lavar.<br>Uso de peladores inoxidables y cajas esterilizados.<br>Uso de cuchillos y peladores adecuadamente mantenidos.<br>Área de descanso a disposición de lavadores, para un descanso de 15 minutos cada 4 horas.<br>Peladores sentados en posición cómoda.<br>Se reduce en lo posible el alzar cargas muy pesadas. |
| Rebanado de bananas peladas | El tamaño de las hojuelas es uniforme y según especificaciones.<br>La rebanadora se calibra antes y después de la producción.<br>Uso de rebanadoras adecuadamente diseñadas y mantenidas. |
| Fritura de hojuelas de banana | La proporción de aceite de coco/ hojuelas debe ser mantenida.<br>Uso de utensilios de cocina limpios, seguros y bien diseñados.<br>Los trabajadores usan equipo personal de protección. |
| Endulzado de hojuelas de banana | Uso de agua limpia.<br>El azúcar o almíbar está libre de tierra u otros contaminantes.<br>Los trabajadores mantienen una higiene adecuada. |
| Empaquetado, etiquetado y almacenamiento | Hojuelas libres de tierra, metal u otros contaminantes.<br>Empaques y peso correctos.<br>Las hojuelas son almacenadas apropiadamente.<br>Los trabajadores mantienen la higiene adecuada.<br>Área de trabajo bien ventilada e iluminada. |
| Entrega al comprador | Entrega a tiempo.<br>Las hojuelas son elaboradas con las especificaciones requeridas por el comprador.<br>Manejo apropiado de hojuelas.<br>Las hojuelas son empacadas y cargadas de tal manera que se minimice el levantar cargas pesadas. |

Utilizando el ejemplo anterior como referencia, identifiquen las actividades clave y los factores críticos para el éxito propio. Si se desconocen los factores críticos, colocar un signo de verificación (√) en la columna “Para investigación”. También pueden pedir al facilitador que les ayude a definir los pasos o actividades más importantes para producir el producto o entregar el servicio.

| Actividad | Factor crucial de éxito | Para investigación |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

**PASO 2** Utilizando el ejemplo anterior como referencia, identifiquen las actividades clave y los factores críticos para el éxito propio. Si se desconocen los factores críticos, colocar un signo de verificación (√) en la columna "Para investigación". También pueden pedir al facilitador que les ayude a definir los pasos o actividades más importantes para producir el producto o entregar el servicio.

Piensen en los conocimientos y habilidades que las mujeres pueden brindar a su cooperativa como potenciales miembros o trabajadoras. No se debe pensar que las mujeres son aptas solamente para ciertos trabajos como, por ejemplo, lavar bananas. Al contrario, se debe reconocer que las mujeres pueden realizar varios trabajos, desde operar una máquina rebanadora hasta administrar una cooperativa.

## Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana

| Actividad | Personal necesario para producir el producto | Habilidades cruciales y conocimiento necesario | ¿Hay habilidades o conocimientos disponibles entre los miembros o potenciales trabajadores? | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Sí | No | No lo sé |
| Abastecimiento de bananas y aceite de coco | Bananeros | Conocimiento sobre Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). | √ | | |
| Inspección de entregas de los proveedores | Inspector/ receptor | Habilidad para determinar los grados aceptables de banano para el procesamiento. | √ | | |
| | | Puede leer, escribir y ejecutar operaciones básicas. | √ | | |
| Pesado, lavado y pelado de bananas | Clasificadores | Pueden leer, escribir y ejecutar operaciones básicas. | √ | | |
| | Lavadores | Conocimiento sobre Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). | | √ | |
| | Peladores | Expertos en pelar banana rápidamente | √ | | |
| | | Conocimiento sobre BPM | | √ | |
| Cortado de banana pelada | Operadores de máquinas cortadoras | Experiencia en la operación de equipos mecanizados, especialmente máquinas cortadoras | | √ | |
| | | Conocimiento sobre BPM | | √ | |
| | | Conocimiento de lectura de las medidas del calibrador para el diámetro y grosor de las hojuelas | √ | | |
| | | Experiencia en mantenimiento de maquinaria y solución de problemas básicos | | √ | |
| Freír las hojuelas de banana<br><br>Endulzamiento de hojuelas de banana | Cocina/freidora | Experiencia en producción de hojuelas de banana | √ | | |
| | | Conocimiento sobre BPM | | | √ |
| | | Puede leer, escribir y ejecutar operaciones básicas | √ | | |
| | Operador de horno | Experiencia en el funcionamiento de quemador de cascarilla de arroz | | | √ |
| Embalaje, etiquetado y almacenamiento | Empacadores y transportistas | Conocimiento sobre BPM | | √ | |
| | | Pueden leer, escribir y ejecutar operaciones básicas. | √ | | |
| Mercadeo | Personal de mercadeo | Buenas habilidades interpersonales y de negociación | √ | | |
| | | Pueden leer, escribir y ejecutar operaciones básicas. | √ | | |
| | | Conocimiento de mercados y mercadeo de hojuelas de banana | √ | | |
| Supervisión y gestión | Gerente | Experiencia en la gestión de una planta de procesamiento | √ | | |
| | | Liderazgo y habilidades interpersonales | | | √ |

Ahora identifique los recursos humanos que necesita para su propia cooperativa.

| Actividad | Personal necesario para producir el producto | Habilidades cruciales y conocimiento necesario | ¿Hay habilidades o conocimientos disponibles entre los miembros o potenciales trabajadores? | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Sí | No | No lo sé |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**PASO 3** Identifiquen el equipo y las instalaciones que necesitarían para fabricar su producto o entregar su servicio. Copien las actividades que identificaron en el Paso 1 e identifiquen el equipo y las instalaciones necesarios para cada actividad. También analicen si podrían acceder a estos recursos por su cuenta o no. (15 minutos)

### Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de

| Actividad | Equipo e instalaciones necesarios | ¿Puede acceder a esto por su cuenta? | |
|---|---|---|---|
| | | Sí | No |
| Abastecimiento de banana y aceite de coco | Camiones para la recogida de banana y cascarilla de arroz | | √ |
| | Cajas de plástico | √ | |
| | Báscula | √ | |
| Inspección de las entregas de los proveedores | Área de recepción: alrededor de 30 metros cuadrados | √ | |
| Pesado, lavado y pelado de las bananas | Máquina de lavado | √ | |
| | Área de lavado: alrededor de 30 metros cuadrados | √ | |
| | Agua/sistema de agua | | √ |
| | Área de pelado: unos 50 metros cuadrados | | √ |
| | Cajas de plástico | √ | |
| | Instalación de reciclaje de desechos (cáscaras de banana) | | √ |
| | Sillas | √ | |
| Cortar en rebanadas la banana pelada | Rebanadora | | √ |
| | Área de trabajo: alrededor de 20 metros cuadrados | | √ |
| | Energía/electricidad | √ | |
| Freír las hojuelas de banana | Barriles grandes | √ | |
| | Horno con quemador de cascarilla de arroz | | √ |
| | Área de trabajo: alrededor de 40 metros cuadrados | | √ |
| Endulzar de hojuelas de banana | Mesas de acero inoxidable | √ | |
| | Área de trabajo: alrededor de 30 metros cuadrados | | √ |
| Embalaje, etiquetado y almacenamiento | Detector de metales | | √ |
| | Báscula | √ | |
| | Paletas | √ | |
| | Áreas de trabajo y almacenamiento: alrededor de 30 metros cuadrados | | √ |
| Entrega al comprador | Carritos | √ | |
| | Camión | | √ |

Ahora, en grupo, definan el equipo y las instalaciones necesarios para ejecutar su negocio.

| Actividad | Equipo e instalaciones necesarios | ¿Puede acceder a esto por su cuenta? | |
|---|---|---|---|
| | | Sí | No |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

**PASO 4** Enumeren los insumos o materiales clave que necesita en su negocio. En la segunda columna, identifiquen las fuentes de estos materiales. También deben indicar si es fácil o no obtener el material (10 minutos).

## Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana

| Material | Fuente/s | ¿Es fácil de encontrar? | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Sí | No | No lo sé |
| Banana | Agricultores: miembros y no miembros | √ | | |
| Aceite de coco | Compañía de aceite de coco en la ciudad; volumen mínimo para que la cooperativa compre directamente | | √ | |
| Cascarilla de arroz | Molinos de arroz en el pueblo | √ | | |
| Azúcar | Tienda de víveres | √ | | |
| Bolsa plástica o saco de calidad adecuada para alimentos | Empresa de embalaje | | | √ |

Usando el ejemplo anterior como referencia, discutan y escriban los materiales que necesitarían para su producto o servicio propuesto.

| Material | Fuente/s | ¿Es fácil de encontrar? | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Sí | No | No lo sé |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

# SESIÓN 4:
# EVALUANDO LA VIABILIDAD FINANCIERA

## Resumen de la sesión

5 minutos

Una cooperativa debe producir ingresos para ser sustentable. Un estudio de viabilidad financiera analiza cuánto dinero se necesita para comenzar y manejar el negocio antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, de dónde vendrá el dinero y el costo de producción y los excedentes proyectados. Esto también les dará una idea del volumen de negocios necesario para que su cooperativa sea una empresa exitosa. Al finalizar su estudio de factibilidad financiera, se recomienda que un contador revise su trabajo.

## Actividad 4A:
## Calculando los costos de arranque

60 minutos

En esta actividad, calcularán el dinero que la cooperativa necesitará para iniciar el negocio cooperativo y realizarlo hasta que obtenga un beneficio. Lleven a cabo los pasos en grupo conforme los lean.

## Pasos

**PASO 1** 10 minutos

### ¿Cuánto costaría al negocio cooperativo propuesto adquirir el equipo básico y las instalaciones necesarias para fabricar el producto o prestar el servicio?

**Para empezar nuestro negocio, vamos a necesitar...**

En la Actividad 3A identificaron el equipo y las instalaciones que necesitan. Ahora, verán las posibles formas de conseguir dichas instalaciones y equipos. Es posible que existan programas de apoyo financiero o programas de desarrollo en su área que puedan ayudarlos con algunas de las inversiones necesarias. Del mismo modo, uno de sus miembros potenciales puede tener una propiedad o terreno vacío que les alquile para instalar su área de trabajo. Se recomienda que investiguen todos los medios posibles para reducir sus costos de inversión. Para obtener algunas ideas sobre cómo realizar este paso, eche un vistazo al ejemplo a continuación.

En muchos contextos, el acceso, control y propiedad de las mujeres sobre la tierra y/o los recursos financieros son limitados debido a las normas sociales o, incluso, a la legislación. Estas situaciones no deberían impedir que las mujeres se unan o formen una cooperativa. Las mujeres pueden contribuir de muchas maneras diferentes, incluso a través de sus habilidades y conocimientos, tiempo, etc. Las contribuciones de las mujeres deben tener el mismo valor que las de los hombres.

## Ejemplo:

| Equipo/instalación | Unidad | Cantidad de unidades | ¿Cómo lo va a adquirir? | ¿Cuánto costará? |
|---|---|---|---|---|
| Terreno | Metro cuadrado | 250 | Un miembro permitirá que la cooperativa use su terreno | 2.000 |
| Edificación | Metro cuadrado | 150 | Recaudación de fondos | 4.000 |
| Rebanadora | Unidad | 2 | Enviar el proyecto a un programa de desarrollo | 3.000 |
| Sillas | Unidad | 10 | Compra | 100 |
| Báscula | Unidad | 2 | Compra | 400 |
| Mesa de acero inoxidable | Unidad | 3 | Compra | 600 |
| Sistema de agua | Unidad | 1 | Solicitar al gobierno local que mejore el sistema de agua actual | 10.000 |
| Recipientes de cocina y otros utensilios | Juegos | 2 | Compra | 2.000 |
| Equipo de protección del personal | Juegos | 10 | Compra | 500 |
| **Costo total** | | | | **22.600** |
| **Menos: Dinero proveniente de actividades de recaudación de fondos/ contribución no reembolsable de terceros.** | | | | **19.000** |
| **El dinero total que la cooperativa debe recaudar** | | | | **3.600** |

Ahora realicen este paso con información sobre su cooperativa. Primero, copien las listas de equipos e instalaciones que identificaron en la Actividad 3A. Esto también les brindará la oportunidad de revisar su lista. Estimen la cantidad de unidades que necesitarán, indiquen cómo se adquirirán y proporcionen los costos correspondientes. No se preocupen si la mayoría de sus respuestas son estimaciones. Lo importante aquí es que aprendan cómo hacerlo. Cuando realicen su plan de acción más adelante, incluirán la validación y la verificación como parte de sus tareas. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.

| Equipo/instalación | Unidad | Cantidad de unidades | ¿Cómo lo va a adquirir? | ¿Cuánto costara? (en $US) |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **(1) Costo Total** *(Agregue todos los costos en la última columna)* | | | | |
| **(2) Menos: Costos de equipos e instalaciones que adquirirá a través de actividades de recaudación de fondos/contribución no reembolsable de terceros** | | | | |
| **El dinero total que necesita la cooperativa para comenzar el negocio (1) - (2)** | | | | |

PASO 2 20 minutos

## Costo de producción

**Costo de las materias primas**

**Salarios**

**Costos de embalaje y transporte**

**Salarios del gerente, personal de oficina y otros que no están directamente involucrados en la producción**

**Servicios básicos/alquiler**
**Impuestos**

**Costos que varían según el volumen de producción**

Los costos de agua y electricidad también pueden clasificarse como costos variables si los costos cambian significativamente según el volumen de producción.

**Costos que permanecen relativamente iguales sin importar el nivel de producción**

Toda empresa incurre en gastos antes de generar un beneficio. El dinero requerido para cubrir los gastos de operación iniciales se denomina capital de trabajo. Este es el capital necesario para comenzar y mantener el negocio en funcionamiento hasta que genere ingresos suficientes para cubrir todos los costos. Antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, es necesario calcular su costo de producción u operativo y luego determinar el período o la cantidad de ciclos. Lean el ejemplo.

## Ejemplo: Producción de hojuelas de banana

**Volumen de producción objetivo:** 15 toneladas métricas de hojuelas de banana por mes
El volumen de producción se basa en: (i) el volumen requerido por los compradores objetivo; (ii) el suministro de materia prima.

**Período antes de que la cooperativa comience a ganar ingresos:** la cooperativa comenzará a obtener ingresos después de un mes o después de la producción de las primeras 15 toneladas métricas de hojuelas de banana. En resumen, la cooperativa necesitaría capital de trabajo para un mes de operaciones.

**Suposiciones:**

- Un kilo de hojuelas de banana = 4 kilos de bananas frescas
- Para producir 15 toneladas métricas (15.000 kilos) de hojuelas de banana, la cooperativa necesitará 60.000 kilos de bananas frescas
- Consumo de aceite de cocina: 10% del peso de banana fresca; 10% de 60.000 kilos de banana fresca = 6.000 kilos de aceite de cocina
- Azúcar: 4,5% del peso de banana fresca; 4,5% de 60.000 kiloos de bananas frescas = 2.700 kilos de azúcar
- Envases al por mayor: las hojuelas de banana se venderán a los exportadores
- Peladores: a pagar por kilo
- Operador (2) /freidor (3) /clasificador y empacador (3): tarifa diaria

## Costo de producción por un ciclo antes de obtener ingresos

| Artículo | Unidad | Cantidad de unidades | Costo por unidad (en $US) | Cantidad Costo unitario por cantidad de unidades (en $US) |
|---|---|---|---|---|
| **Materiales** | | | | **18.660** |
| Banana | Kilo | 60,000 | 0,16 | 9.600 |
| Aceite para cocinar | Kilo | 6.000 | 0,90 | 5.400 |
| Azúcar | Kilo | 2.700 | 0,80 | 2.160 |
| Caja principal | Piezas | 3.000 | 0,40 | 1.200 |
| Revestimientos | Piezas | 3.000 | 0,06 | 180 |
| Cinta de embalaje | Rollos | 150 | 0,80 | 120 |
| **Mano de obra directa** | | | | **3.020** |
| Pelador | Kilo | 60.000 | 0,03 | 1.800 |
| Operador de máquina rebanadora | Persona/día | 40 | 8,00 | 320 |
| Freidor | Persona/día | 60 | 8,00 | 480 |
| Clasificador / empacador | Persona/día | 60 | 7,00 | 420 |
| **Transporte** | | | | **150** |
| Alquiler de camiones de reparto + transportistas | Viaje | 1 | 150,00 | 150 |
| **Costos fijos** | | | | **900** |
| Gerente | Mes | 1 | 300,00 | 300 |
| Contador | Mes | 1 | 200,00 | 200 |
| Personal administrativo | Mes | 1 | 150,00 | 150 |
| Portero | Mes | 1 | 100,00 | 100 |
| Electricidad | Mes | 1 | 20,00 | 20 |
| Agua | Mes | 1 | 30,00 | 30 |
| Otros gastos | Mes | 1 | 100,00 | 100 |
| **Total de gastos estimados** | | | | **22.730** |

Ahora, calculen los costos para la producción de su producto o servicio siguiendo el ejemplo anterior.

- ¿Cuál es su volumen objetivo por mes basado en la demanda estimada del / los comprador /es y la capacidad de la cooperativa?
- ¿Cuántos meses después del inicio de la operación la cooperativa comenzará a generar ingresos?
- ¿Cuáles son las suposiciones clave para su producción inicial (por ejemplo, volumen de materiales o insumos necesarios para xxx meses de producción antes de que la cooperativa comience a generar ingresos, número de trabajadores para producir xxx volumen de productos, producción por trabajador, cómo se pagará al trabajador: precio unitario, pago diario, mensual, etc.)?

Ahora completen la tabla de abajo. Es posible que en este momento no tengan toda la información sobre materiales, mano de obra y costos fijos. Sin embargo, lo importante es que aprendan el proceso de cálculo de los costos de producción iniciales. Pueden solicitar orientación al facilitador. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.

| Artículo | Unidad | Cantidad de unidades | Costo de unidad | Cantidad costo unitario x cantidad de de unidades |
|---|---|---|---|---|
| **Costo total de material** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Costo total directo de mano de obra** (salarios de los trabajadores que fabrican el producto o brindan el servicio) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Costo total de transporte** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Costo fijo total** (costos en los que incurrirá la cooperativa independientemente del nivel de producción: salarios del gerente, personal de mercadeo, cajero y otro personal no directamente involucrado en la producción, servicios básicos, alquiler de terrenos y edificaciones, etc.) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Total de gastos estimados** | | | | |

PASO 3 15 minutos

## Costos totales de arranque:

**Costos de equipos e instalaciones**

**Gastos de producción/ operación (mientras que la cooperativa no tiene ingresos o éstos aún no son suficientes)**

**Otros gastos: licencias, registro, campaña de mercadeo, estudios de mercado, etc.**

Para determinar la cantidad total de dinero que necesita para establecer la cooperativa y comenzar sus operaciones, sume los costos de los equipos e instalaciones (Paso 1), los gastos de producción y operación (Paso 2) y otros gastos que aún no se incluyeron en los Pasos 1 y 2.

## Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana

| Artículo | Costos estimados (en $US) |
|---|---|
| Equipos e instalaciones | 22.600 |
| Gastos de producción / operación por 1 mes | 22.730 |
| Otros gastos | 600 |
| *Registro* | 100 |
| *Licencias* | 100 |
| *Campaña de mercadeo* | 200 |
| *Investigación y otros gastos* | 200 |
| **Costo total de arranque** | **46.530** |

Ahora, calculen los costos totales de arranque de su propia cooperativa. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.

| Artículo | Costos estimados (en $US) |
|---|---|
| Equipos e instalaciones | |
| Gastos de producción / operación por 1 mes | |
| Otros gastos | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| **Costo total de arranque** | |

PASO 4 15 minutos

## ¿Cómo podemos recaudar el dinero para nuestro capital inicial?

Si firma un acuerdo de comercialización con nosotros, nuestra empresa puede darle un anticipo de 30%.

Cada miembro puede dar 1.000 kilos de banana; 50% para el procesamiento y 50% para la venta a comerciantes. Las ventas pueden ser parte del capital de trabajo.

Podemos otorgarle una subvención, pero tendríamos que revisar su estudio de viabilidad y su plan de negocios.

Muchos de ustedes se estarán preguntando ahora cómo será posible reunir el dinero necesario para comenzar su negocio cooperativo. De hecho, si lo hacen individualmente, podría tomarles toda la vida y más recaudar el capital. Pero si trabajan juntos, pueden lograrlo. A continuación se muestra un ejemplo de cómo los agricultores bananeros recaudaron el dinero para establecer su cooperativa.

## Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana

| Fuente | Descripción | Importe (en $US) |
|---|---|---|
| Miembros | Aportes en especie (bananas) | 19.600 |
| Comprador | 30% de anticipo | 9.000 |
| Programa de gobierno / desarrollo | Actividades de recaudación de fondos/contribuciones no rembolsables de terceros | 20.000 |
| **Dinero estimado que la cooperativa puede recaudar** | | **48.600** |
| **Dinero estimado necesario para establecer la cooperativa** | | **46.530** |
| **Saldo para gastos de contingencia** | | **2.070** |

En grupo, discutan cómo pueden recaudar el dinero que necesitan. Sean innovadores e ingeniosos. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.

| Fuente | Descripción | Importe |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **Dinero estimado que la cooperativa puede recaudar** | | |
| **Dinero estimado necesario para establecer la cooperativa** | | |
| **Saldo para gastos de contingencia** | | |

# Actividad 4B: Evaluando la competitividad y la rentabilidad de los precios

20 minutos

Para ser competitivo en el mercado, debe poder ofrecer sus productos a más o menos el mismo precio que sus competidores. Del mismo modo, también debe verificar si el precio que probablemente recibirá por su producto o servicio le permitirá cubrir sus costos y obtener un beneficio. Calcular el precio de equilibrio ayuda a la empresa a determinar el precio que tendrá que cobrar por sus productos.

En grupo, Lleven a cabo los pasos a medida que los leen.

**PASO 1** 10 minutos

## ¿Cómo se compara su precio de equilibrio con el precio de mercado predominante?

**Precio de equilibrio:**
**Costo total de producción**
**Producción total**

Ejemplo:
Costo de producción: $US 22.730
Producción total: 15.000 kg de hojuelas de banana
Precio de equilibrio : $US 1,52

Calculen ahora el precio de equilibrio para su producto o servicio. Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.

| Pregunta | Su respuesta |
|---|---|
| ¿Cuál es el costo total de producción?<br>*Copiar de la Actividad 4A Paso 2* | |
| Para el costo de producción anterior, ¿cuántos productos espera? | |
| ¿Cuál es el precio de equilibrio?<br>*Divida el costo total de producción para la producción total.* | |
| ¿Cuál es el precio promedio que sus compradores objetivo están dispuestos a pagar? | |
| ¿Su precio de equilibrio es más bajo que el precio que sus compradores están dispuestos a pagar? | |

PASO 2 10 minutos

## Beneficio = total de ventas o ingresos – total de gastos

Toda empresa genera ingresos mediante la venta de bienes o servicios. El ingreso es la cantidad total de dinero que pagan los clientes por el producto o servicio. El ingreso generado por una actividad comercial depende de la cantidad de bienes o servicios vendidos y del precio por el que fueron vendidos. El dinero que proviene de las ventas debe proporcionar un excedente razonable para que la cooperativa pueda invertir en el crecimiento del negocio. El beneficio se obtiene al restar los gastos totales de las ventas totales. A continuación se proporciona un ejemplo. En el ejemplo, se supone que la cooperativa espera más o menos el mismo nivel de ingresos cada mes.

## Ejemplo: Cooperativa de Hojuelas de Banana

| **Ingresos** | |
|---|---|
| Precio al que se venderá el producto | $US 2,00/kilo |
| Volumen estimado de producto que se venderá en un año | 15.000 kilos x 12 meses = 180.000 kilos |
| Ventas totales o ingreso | 180.000 kilos x 2 $US/kilo = $US 360.000 |
| **Gastos** | |
| Costo de producción por unidad | $US 1,52/kilo |
| Gastos operativos anuales | 180.000 kilos x US$ 1,52/kilo = 273.600 |
| **Beneficios** | |
| Beneficio bruto | $US 360.000 – $US 273.600 = $US 86.400 |
| Margen de beneficio bruto | 86.400/360.000 = 0,24 o 24% |

Ahora calculen los excedentes que su cooperativa puede generar potencialmente. Por favor, sigan las instrucciones. Realicen esta tarea en grupo.

| Preguntas | Su respuesta |
|---|---|
| **Ingresos** | |
| ¿En cuánto venderá su producto?<br>*Consulte su precio de equilibrio en el Paso 1 y el precio vigente en el mercado. El precio que establezca debería ser más alto que el punto de equilibrio, pero no más de lo que el mercado está dispuesto a pagar.* | |
| ¿Cuántas unidades espera vender en un año?<br>*Esto debe basarse en la demanda del mercado, el suministro disponible y la capacidad de producción de su cooperativa.* | |
| Ventas totales o ingreso<br>*Precio de venta x cantidad de unidades que espera vender* | |
| **Gastos** | |
| ¿Cuál es el costo unitario por producto?<br>*Copie el precio de equilibrio en el paso 1* | |
| Gastos operativos anuales<br>*Cantidad de unidades que espera vender x costo unitario por producto* | |
| **Excedente** | |
| Beneficio bruto<br>*Ventas totales menos gastos operativos anuales* | |
| Margen de beneficio<br>*Excedente bruto dividida para ventas totales* | |

# SESIÓN 5:
# ¿DEBERÍA PROCEDER CON ESTE NEGOCIO?

## Resumen de la sesión

5 minutos

Esta sesión les ayudará a decidir si desean continuar con la idea de negocio en función de los resultados de su estudio de factibilidad (Sesiones 1 a 4). También les ayudará a identificar qué información les queda por reunir para tomar buenas decisiones.

## Actividad 5A:
## Lista de verificación de la viabilidad comercial

20 minutos

La lista de verificación resume los factores clave que deben considerarse al analizar una idea de negocio. Lleve a cabo los pasos a medida que se leen.

## Pasos

**PASO 1** Respondan las preguntas individualmente. Coloquen una marca (√) en la columna que mejor represente su respuesta. Puede ser necesario revisar sus resultados en las sesiones 1 a 4 a medida que responden cada pregunta. (10 minutos).

| Preguntas | Sí | No | No lo sé |
|---|---|---|---|
| ¿Hay suficiente interés y compromiso para comenzar una cooperativa? (Sesión 1) | | | |
| ¿El grupo base y los miembros potenciales están dispuestos a proporcionar el capital para iniciar y operar el negocio? (Sesión 1) | | | |
| ¿Los miembros del grupo base y los miembros potenciales tienen suficiente tiempo libre para dedicarse a la cooperativa? (Sesión 1) | | | |
| ¿Existe una fuerte motivación entre los miembros potenciales para operar el negocio? (Sesión 1) | | | |
| ¿La empresa tendría un mercado estable y confiable para sus productos o servicios? (Sesión 2) | | | |
| ¿Podría la cooperativa competir con los competidores existentes? (Sesión 2) | | | |

| Preguntas | Sí | No | No lo sé |
|---|---|---|---|
| ¿Podría la cooperativa ofrecer un precio competitivo en el mercado? (Sesión 2) | | | |
| ¿Los clientes objetivo comprarán su producto o servicio en vez de los de sus competidores? (Sesión 2) | | | |
| ¿Hay miembros en el grupo base con la capacidad de producir el producto o servicio? (Sesión 3) | | | |
| ¿Hay miembros en el grupo base con las habilidades de gestión para operar el negocio? (Sesión 3) | | | |
| ¿Existen programas o proveedores que puedan ayudar a la cooperativa a desarrollar sus capacidades para producir el producto o servicio según los estándares requeridos por los compradores y las regulaciones legales? (Sesión 3) | | | |
| ¿La cooperativa podría asegurar los recursos financieros necesarios para iniciar el negocio y generar los niveles deseados de ingresos? (Sesión 4) | | | |
| ¿Puede la cooperativa encontrar locales adecuados para trabajar? (Sesión 3) | | | |
| ¿Se puede acceder al lugar propuesto para el negocio en un vehículo de cuatro ruedas? (Sesión 3) | | | |
| ¿Puede la cooperativa obtener las herramientas, el equipo y la tecnología que necesita? (Sesiones 3 y 4) | | | |
| ¿Están disponibles las materias primas necesarias para que la cooperativa las compre periódicamente? (Sesión 3) | | | |
| Si el negocio requiere agua y electricidad, ¿puede la cooperativa acceder a estos servicios básicos? (Sesiones 3 y 4) | | | |
| ¿Generaría la cooperativa excedentes suficientes para recuperar los costos de arranque y proporcionar dinero para su expansión y crecimiento? (Sesión 4) | | | |

Si no pueden responder “sí” a la mayoría de las preguntas de viabilidad, deben reconsiderar su idea de negocio propuesta. Para todas las preguntas que respondieron “no lo sé”, deben recabar la información necesaria.

**PASO 2** Compartan y analicen sus respuestas en grupo. Lleguen a un consenso sobre si el grupo debe seguir con la idea de negocio. (10 minutos)

*¿Debería el grupo perseguir la idea de negocio?* ___ *Sí* ___ *No*

Después de confirmar la viabilidad de su idea de negocio, **Start.COOP** MÓDULO **3** les guiará en la preparación de su plan de negocios.

# SESIÓN 6:
# PREPARANDO SU PLAN DE ACCIÓN

## Resumen de la sesión

5 minutos

En esta sesión, crearán su plan de acción para completar la fase de formación del grupo y desarrollo de conceptos comerciales para comenzar una cooperativa.

## Actividad 6A:
## Revisando las actividades desde la formación del grupo base hasta la evaluación de su viabilidad

10 minutos

Las siguientes imágenes muestran las diferentes actividades que hay que llevar a cabo para tomar una decisión sobre si su idea comercial es factible. En grupo, identifiquen el orden en el que se deben realizar las actividades. Coloquen 1 en la primera actividad, 2 en la segunda actividad, y así sucesivamente.

Núm. ☐

**Identifiquen problemas o necesidades comunes**

Núm. ☐

**Identifiquen a posibles miembros-propietarios**

Fuente de ilustración: Business Group Formation, ILO, 2008

Núm.

**Investiguen si hay mercado para el producto.**

Núm.

**Evalúen el apoyo y el compromiso de los miembros con la idea de negocio propuesta**

Núm.

**Evaluar la viabilidad financier y los costos de arranque (accesibilidad, acceso a fondos)**

Núm.

**Definan la solución de negocios que puede darle el grupo al problema principal.**

Núm.

**Evalúen a su competencia.**

Núm.

**Evalúen los precios.**

Fuente de ilustración: *Business Group Formation*, ILO, 2008

Núm.

**Evalúen la viabilidad técnica**

Fuente de ilustración: Business Group Formation, ILO, 2008

Las respuestas figuran en la página 78.

# Actividad 6B: Preparando su plan de acción

30 minutos

En grupo, miren sus hojas de trabajo e identifiquen los temas para los cuales no tenían información. Identifiquen aquello que necesitan hacer para completar todas las actividades indicadas en la Actividad 6A.

| Qué actividades necesita realizar | Cuándo las hará | Quién las hará | Asistencia externa necesaria |
|---|---|---|---|
| **1 Identificar posibles miembros-propietarios** | | | |
| *Ejemplo:* *Encuesta a los agricultores de su pueblo* | *Primera semana de enero de (año)* | *Grupo base con Rafael como líder* | |
| | | | |
| | | | |

| Qué actividades necesita realizar | Cuándo las hará | Quién las hará | Asistencia externa necesaria |
|---|---|---|---|
| **2 Identificar problemas o necesidades comunes** | | | |
| *Ejemplo:* *Convocatoria para reunirse con miembros potenciales* | *3ª semana de enero de (año)* | *Grupo base con Teodoro como líder* | |
| | | | |
| | | | |
| **3 Definir la solución comercial por la que el grupo puede optar para enfrentar el problema principal** | | | |
| *Ejemplo:* *Convocatoria para reunirse con miembros potenciales* | *3ª semana de enero de (año)* | *Grupo base con Teodoro como líder* | |
| | | | |
| | | | |
| **4 Evaluar el apoyo y el compromiso de los miembros sobre la idea de negocio propuesta** | | | |
| *Ejemplo:* *Pida a los miembros potenciales que firmen un formulario de compromiso* | *3ª semana de enero de (año)* | *Grupo base con Martha como líder* | |
| | | | |
| | | | |
| **5 Investigar si hay mercado para el producto** | | | |
| *Ejemplo:* *Reunirse con las empresas de procesamiento* | *4ª semana de enero de (año)* | *Pedro y Miguel* | |
| | | | |
| | | | |
| **6 Evaluar a sus competidores** | | | |
| *Ejemplo:* *Entrevistar a las empresas procesadoras existentes* | *4ª semana de enero de (año)* | *Lourdes* | √ *Aedir referencias al gobierno local* |
| | | | |
| | | | |

| Qué actividades necesita realizar | Cuándo las hará | Quién las hará | Asistencia externa necesaria |
|---|---|---|---|
| **7 Evaluar precios** | | | |
| *Ejemplo:* *Analizar los datos recopilados* | *Primera semana de febrero de (año)* | *Carmen y José con miembros del grupo base* | √ *Solicitar a funcionarios de extensión la revisión del análisis* |
| | | | |
| | | | |
| **8 Evaluar la viabilidad técnica** | | | |
| *Ejemplo:* *Enumerar las actividades clave y las habilidades necesarias* | *2da semana de febrero de (año)* | *Miembros del grupo base con Mariana como líder* | √ *Solicitar al funcionario del programa de desarrollo que proporcione insumos técnicos* |
| | | | |
| | | | |
| **9 Evaluar la viabilidad financiera y costos de arranque (accesibilidad; acceso a fondos)** | | | |
| *Ejemplo:* *Termine de calcular los costos de arranque* | *3ª semana de febrero de (año)* | *Carmen y José con miembros del grupo base* | √ *Solicitar al funcionario del programa de desarrollo que proporcione insumos técnicos* |
| | | | |
| | | | |
| **10 Conocer el marco regulatorio para la creación de una cooperativa** | | | |
| *Ejemplo: Obtenga información de la agencia de desarrollo cooperativo* | *3ª semana de febrero de (año)* | *Grupo base con Teodoro como líder* | √ *Solicitar al funcionario de extensión de la cooperativa que brinde una orientación* |
| | | | |
| | | | |
| **11 Decidir si continuar con la idea de negocio** | | | |
| *Ejemplo: Presente los resultados del estudio de viabilidad y revise la lista de verificación* | *4ª semana de febrero de (año)* | *Grupo base con Teodoro como líder* | |
| | | | |
| | | | |

# Respuestas: Actividad 6A

Identifique el problema o necesidad común: 2
Identifique el potencial de los miembros-propietarios: 1
Descubra si hay un mercado para el producto: 5
Evalúe el apoyo y el compromiso de los miembros sobre la idea de negocio propuesta: 4
Evalúe la viabilidad financiera y los costos de arranque: 9
Defina soluciones comerciales: 3
Evalúe a su competencia: 6
Evalúe precios: 7
Evalúe la viabilidad técnica: 8

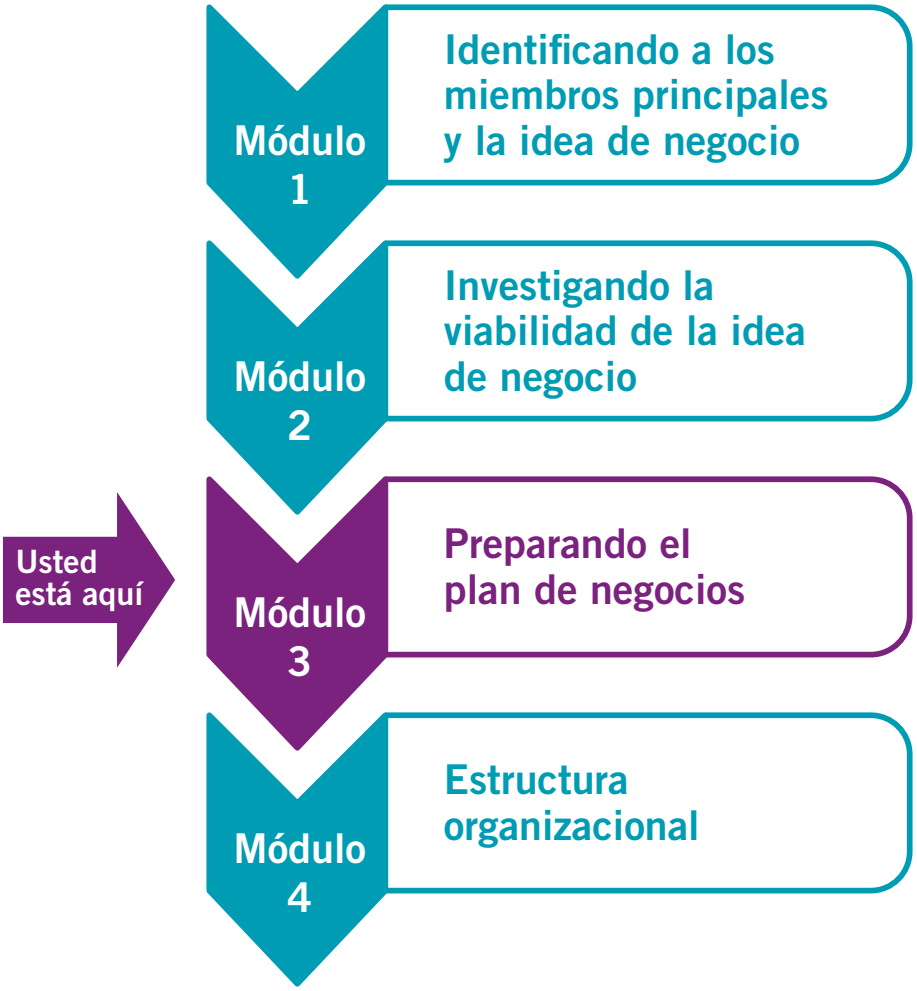
*Use este espacio para sus notas y para realizar cálculos.*

# Start.COOP

## MÓDULO 3

## Preparando el plan de negocios

# Módulos de Start.COOP



# MENSAJE AL GRUPO

En el módulo 2 hicieron un estudio de viabilidad, y ahora es momento de proceder a la preparación del plan de negocios. Si bien los estudios de viabilidad responden a la pregunta "¿Funcionará el negocio?", un plan de negocios responde a la pregunta "¿Cómo va a funcionar el negocio?". Este módulo se centra en la preparación de un plan de negocios básico destinado a proporcionar orientación sobre cómo manejar la cooperativa durante las primeras etapas de su operación.

En la sesión 1 analizarán el plan de negocios y su estructura. La sesión 2 les asistirá en la elaboración de un perfil de negocios con información clave de la cooperativa. En la Sesión 3 se familiarizarán con los elementos de un plan de mercadeo, tales como la descripción de los productos y / o servicios y del mercado, así como la estrategia de mercadeo. La sesión 4 les proporcionará una visión general del plan de operaciones, mismo que describe la forma en la que prepararán su producto o prestarán su servicio. El plan de operaciones incluye información sobre los recursos físicos necesarios y los requisitos en términos de procesos y sistemas de trabajo.

La sesión 5 consiste en el plan de gestión y se centra en los recursos humanos necesarios. Aprenderán a concebir un organigrama, a identificar el personal necesario para trabajar en la cooperativa y a preparar las descripciones de puestos. La sesión 6 les asistirá en la estimación de la rentabilidad del negocio. Aprenderán a preparar un estado de resultados, una proyección de flujo de caja y un balance general. Finalmente, la sesión 7 les guiará en la preparación de un resumen ejecutivo de su plan de negocios. Al final de este módulo, se espera que hayan redactado su plan de negocios, con el fin de identificar las necesidades de la cooperativa en términos de recursos humanos, que se llevarán a cabo en el módulo 4.

En algún momento del proceso de desarrollo de su plan de negocios, es posible que necesiten ayuda externa. Sin embargo, lo importante es que las ideas y el contenido del plan de negocios provengan del grupo base o miembros potenciales de la cooperativa. Por lo tanto, es importante que aprendan el proceso de elaboración del plan de negocios. Al final de este módulo, se espera que tengan el borrador de su plan de negocios.

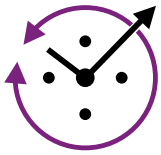
El estilo de esta capacitación difiere de los enfoques tradicionales. Ustedes trabajarán en equipo y seguirán las instrucciones detalladas respecto a las discusiones y actividades contenidas en esta guía de formación. Un facilitador estará presente para ayudarles con cualquier duda sobre el contenido de la capacitación y los ejercicios. Puesto que no hay un líder grupal, todos los miembros del grupo deberán turnarse para leer la información e instrucciones a los demás, y todos los miembros compartirán la responsabilidad de monitorear el tiempo. En este nuevo estilo de capacitación, ustedes aprenderán unos de otros, al compartir ideas y opiniones, habilidades, conocimiento y experiencia. Para que esto funcione, es importante que todos los miembros del grupo participen en las discusiones.

Antes y después de la capacitación se les pedirá llenar un cuestionario sobre conocimientos que permitirá medir el impacto de esta capacitación. Esta información será confidencial y se utilizará para mejorar los materiales de formación y la organización de futuras capacitaciones. También será útil para identificar nuevos temas de capacitación sobre cooperativas, que puedan proponerse más adelante a los participantes. Asimismo, algunos participantes podrán ser contactadas en el futuro, pasados 3, 6 o 12 meses de la formación, para que llenen otro cuestionario con el fin de conocer qué pasos tomaron luego de la capacitación.

# Siguiendo los símbolos

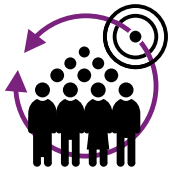
Las instrucciones en la guía de entrenamiento son fáciles de seguir y se ha previsto el tiempo sugerido para cada paso. Manténgase atento a estos íconos:

## SIGNIFICADO DE LOS ÍCONOS



**Este símbolo indica el tiempo sugerido para esta actividad**

**Este símbolo indica que se debe leer la información de contexto al grupo**



**Este símbolo significa discusión de grupo**

**Este símbolo indica que la actividad está comenzando y que se debe leer en voz alta las instrucciones detalladas que deberán seguirse a continuación**

**Este símbolo indica una buena práctica para identificar y satisfacer las diferentes necesidades de mujeres y hombres, promoviendo la participación activa de las mujeres y haciendo un uso estratégico de los distintos conocimientos y habilidades que tienen las mujeres y los hombres**

# Preparándose para empezar

Antes de empezar la capacitación, sigan los siguientes pasos que les ayudarán a organizarse:

- Completen la encuesta previa a la capacitación. Pidan una copia a los organizadores si aún no la tienen o no la han completado.
- Organícense en grupos pequeños, de 5 a 7 personas como máximo. Los organizadores los guiarán sobre la mejor manera de hacerlo.
- Identifiquen a un miembro del grupo como "lector grupal" voluntario. El papel del "lector grupal" es leer en voz alta, para el grupo, la información y las instrucciones de la actividad. Cualquier miembro del grupo con un nivel básico de alfabetización puede ser el "lector grupal". Se debe tratar de rotar esta responsabilidad entre los miembros del grupo a lo largo de la capacitación.

Todos los miembros del grupo son responsables de monitorear el tiempo, pero hay que designar a un miembro para cada sesión. Éste debe avisar al grupo que ha transcurrido el tiempo sugerido para una actividad/paso. No es estrictamente necesario seguir el tiempo sugerido para cada actividad, pero se deberá administrar el tiempo para la capacitación total. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, intente ahorrar tiempo en otras actividades para mantener el equilibrio.

Todos los miembros del grupo recibirán esta guía de capacitación. Tanto el trabajo individual como el trabajo en grupo se pueden anotar en esta guía.

# Proceso de aprendizaje

| Sesión | Tiempo |
|---|---|
| SESIÓN 1: ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS? | 15 minutos |
| SESIÓN 2: PERFIL DEL NEGOCIO | 25 minutos |
| SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO | 105 minutos |
| SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES | 115 minutos |
| SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS | 50 minutos |
| SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN | 35 minutos |
| SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO | 105 minutos |
| SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO | 35 minutos |

SU PLAN DE NEGOCIOS

SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo

# SESIÓN 1: ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

## Resumen de la sesión

5 minutos

El plan de negocios es una hoja de ruta que detalla hacia dónde se dirige la cooperativa y cómo hacer para llegar allí. Explica en qué consiste el negocio y cómo será operado. Tener un buen plan de negocios ayudará a las cooperativas a minimizar los riesgos de fracaso. El plan también puede ser utilizado por las cooperativas para solicitar apoyo de programas de desarrollo.

Un plan de negocios debe revisarse y actualizarse regularmente para reflejar los cambios en el entorno comercial y en el estado de la cooperativa. Esta sesión les permitirá familiarizarse con la estructura del plan de negocios.

## Actividad 1A: Estructura de un plan de negocios básico

10 minutos

Las diferentes secciones del plan de negocios son las siguientes:

- Resumen ejecutivo
- Perfil del negocio
- Plan de mercadeo
- Plan de operaciones
- Gestión de riesgos
- Plan de gestión
- Plan financiero

Aunque el resumen ejecutivo es la primera sección del plan de negocios, se lo escribe después de haber preparado todas las demás secciones. Esto se debe a que extraerá y sintetizará toda la información importante de las secciones siguientes.

Es muy probable que ya estén familiarizados con los títulos de las otras secciones, ya que estas fueron las áreas que investigaron cuando hicieron su estudio de factibilidad. A modo de revisión, observen las imágenes a continuación e identifiquen qué sección del plan de negocios representan (excluyendo el Resumen Ejecutivo). Por ejemplo, la Imagen 1 muestra información que debe incluirse en la sección Perfil del Negocio.

Compartan y analicen sus respuestas con su grupo.

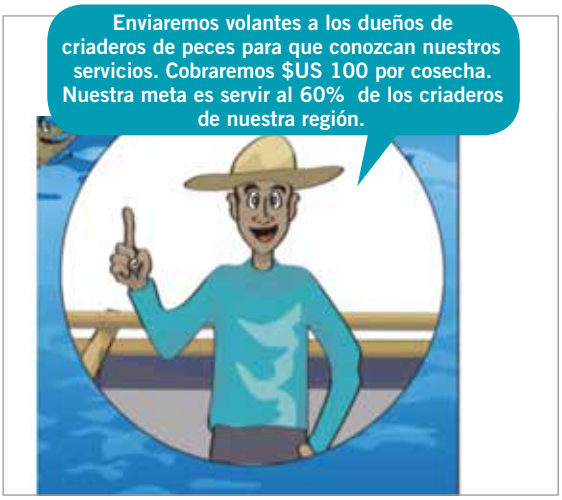
**CUADRO 1**

Respuesta: Perfil del negocio

**CUADRO 2**

Respuesta:

**CUADRO 3**

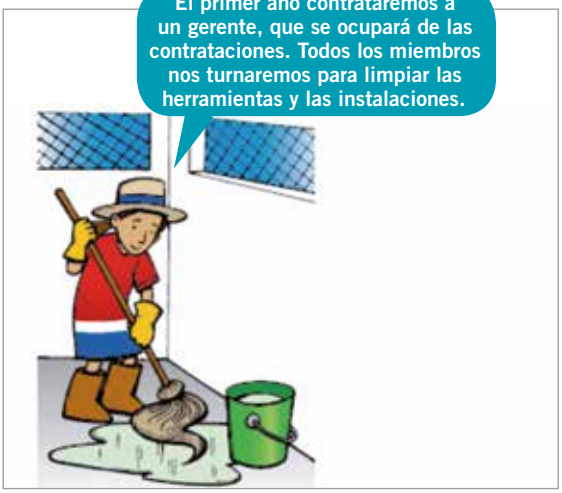



Respuesta:

**CUADRO 4**

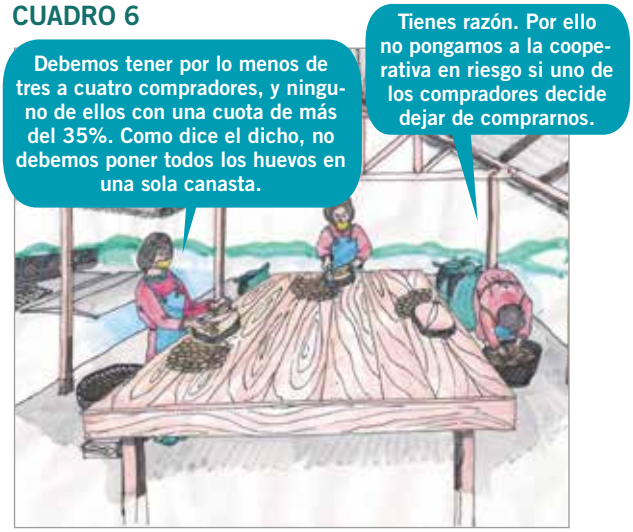
Respuesta:

**CUADRO 5**




Respuesta:

**CUADRO 6**




Las respuestas figuran en la página 128.

# SESIÓN 2:
# PERFIL DE NEGOCIO

## Resumen de la sesión

5 minutos

El perfil de negocio generalmente viene después del resumen ejecutivo. Esta sección resume los aspectos fundamentales de su cooperativa, como por ejemplo su ubicación, la persona de contacto, su tamaño y qué es lo que se espera lograr.

## Actividad 2A:
## Elaborando su perfil de negocio

20 minutos

En grupo, completen el perfil de negocio de su cooperativa respondiendo a las preguntas que se detallan a continuación. La segunda columna proporciona un ejemplo como guía.
Respondan las preguntas a medida que las vayan leyendo. Escriban su respuesta en la columna 3.
Muchas de las respuestas a estas preguntas se pueden encontrar en los resultados de su estudio de factibilidad.


**SU PLAN DE NEGOCIOS**

SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo

| Column a1<br>**Pregunta** | Columna 2<br>**Ejemplo** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| **Información de contexto** | | |
| Nombre de la cooperativa | *Cooperativa de Productores de Yuca XYZ* | |
| Dirección | *Nombre de la calle, ciudad, país* | |
| Persona de contacto | *Nombre del gerente y número de teléfono* | |
| Número y tipo de miembros | *200 agricultores de (nombre de la región/zona/lugar)* | |
| **Propósito/objetivo de la cooperativa** | | |
| *¿Cuáles son los objetivos de la creación de la cooperativa?*<br>*Consejo*<br>*Revisar la sección Resultados en el Módulo Start.COOP1* | *Reducir pérdidas postcosecha, desarrollar actividades que agreguen valor a la producción de hojuelas de yuca, usando tecnologías mejoradas y bajo condiciones higiénicas y seguras de trabajo.* | |
| ¿Qué es lo que el grupo quisiera lograr al organizarse? | *Aumento de ingresos*<br>*Acceder a mercados más grandes y más lucrativos.*<br>*Empleo estable para los miembros y acceso a la seguridad social.*<br>*Acceso a sistemas de agua* | |
| **Productos y/o servicios** | | |
| Tipo de cooperativa<br>*Marcar lo que corresponde √* | √ Producción<br>Mercadeo<br>Servicios<br>Otros (especificar) | Producción<br>Mercadeo<br>Servicios<br>Otros (especificar) |
| ¿Qué producto/servicio proveerá la cooperativa? | *Producción de hojuelas de yuca* | |
| ¿Por qué los clientes comprarán sus productos o usarán sus servicios? | *Podemos asegurar la oferta regular de hojuelas de yuca de alta calidad a un precio competitivo. Nuestras hojuelas serán producidas bajo condiciones higiénicas y seguras.*<br>*La cooperativa buscará también asegurar condiciones de trabajo decente y seguras no solo en su planta procesadora, sino también entre sus proveedores.* | |
| **Mercados** | | |
| ¿Quiénes serán sus clientes? | *Venderemos hojuelas de yuca a compañías de forraje para ganado de la región. Para minimizar riesgos, estableceremos acuerdos de provisión con dos o tres compañías productoras de forraje para ganado.* | |

# SESIÓN 3:
# PLAN DE MERCADEO

## Resumen de la sesión

5 minutos

Esta sección del plan presenta una descripción de los productos y/o servicios, con énfasis en el valor que le proporcionará a sus clientes. También resume los resultados de su análisis de mercado (efectuado como parte de su estudio de factibilidad), enfocándose en las oportunidades de mercado para sus productos y / o servicios. A continuación, describirán sus estrategias sobre cómo planean llegar a sus clientes objetivo y cómo diferenciarán su empresa de la competencia.

## Actividad 3A: Descripción del producto y/o servicio

30 minutos

La descripción del producto o servicio presenta las características de su producto o servicio, las ventajas únicas que ofrece su producto o servicio, y cómo su producto o servicio satisface las necesidades y expectativas del cliente.

Esta es una actividad de grupo. Se proporciona un ejemplo en cada paso como guía. Lleven a cabo cada paso a medida que lo vayan leyendo.


**SU PLAN DE NEGOCIOS**

SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo

# Pasos

**PASO 1** 20 minutos

**NUESTROS PRODUCTOS**

Hojuelas de yuca con cáscara

Hojuelas de yuca sin cáscara

**ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO**

Solo usamos tubérculos de yuca de entre 10 y 12 meses de edad. La yucca es procesada 24 horas antes de la entrega para evitar contaminación.

Contenido de humedad entre 12% y 14%

**DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Las hojuelas tienen 1/2 centímetro de grosor para facilitar el secado rápido.

Empaque en sacos limpios de 50 kg.

## Ejemplo: Cooperativa de Productores de Yuca

Se producirán hojuelas de yuca de alta calidad, peladas y sin pelar. Las hojuelas de yuca peladas se ofrecerán solamente a partir del segundo año con el fin de dar tiempo a la cooperativa para recaudar dinero para la compra de un pelador mecánico. Las características clave de las hojuelas de yuca se describen a continuación.

| Parámetro | Descripción |
|---|---|
| **Materia prima: Tubérculos frescos de yuca** | |
| Madurez | De 10 a 12 meses de producción |
| Frescura | Cosecha reciente, no más de 12 meses |
| Apariencia | No hay evidencia de infestación de pestes<br>No hay partes dañadas o podridas |
| **Hojuelas de yuca** | |
| Contenido de humedad | De 12% a 14% - verificado con un medidor |
| Apariencia y color | Color crema a marrón claro<br>No hay evidencia de infestación de pestes<br>No hay partes dañadas o podridas<br>No hay tierra o barro |
| Tamaño de las hojuelas | No más de ½ cm de grosor |
| Olor | No hay olor a fermentación o mal olor |
| Textura | Quebradiza, se parte fácilmente al ser masticada |
| Empaque | Bolsas de 50 kg; bolsas limpias, no usadas anteriormente con ingredientes que podrían afectar la seguridad del producto |
| Volumen de producción | 1.800 toneladas métricas por año |
| Usos del producto | Ingrediente para todo tipo de forraje para ganado y peces de criadero. |

## Descripción de su producto y / o servicio

Usen las preguntas orientadoras como guía para describir su producto y / o servicio. Si tienen varios productos o servicios, describan solo uno durante la actividad. Completarán la descripción de sus otros productos o servicios cuando se vuelvan a reunir para finalizar su plan de negocios.

**a) ¿Cuál es el producto o servicio de su cooperativa?**

**b) ¿Cuáles son las características clave de su producto o servicio?**

**c) ¿Cuánto planea producir en un mes o año?**

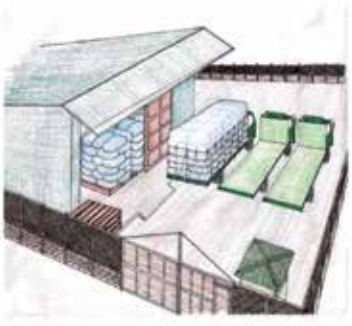
**d) ¿Cuáles son los principales usos de su producto o servicio?**

**PASO 2** 10 minutos

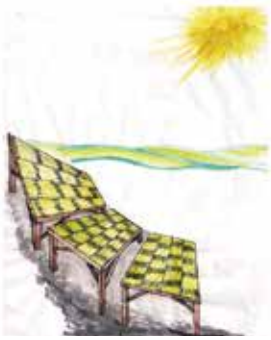
## ¿Qué hace que su producto sea mejor al que ya existe en el mercado?

**Ejemplo: Cooperativa de Productores de Yuca**

**Tubérculos frescos y sin productos químicos:** nuestros cultivos de yuca cumplen con las Buenas Prácticas Agrícolas y están cerca de la planta procesadora



**Hojuelas de yuca de buena calidad a precios competitivos:** producción semimecanizada bajo un estricto sistema de control.



**Hojuelas de yuca limpias y seguras:** nuestras hojuelas serán secadas en tarimas elevadas.

**Seguridad ocupacional, trabajadores contentos y productivos:** La cooperativa garantizará la seguridad en cada etapa de las operaciones.

Cuando respondan a la siguiente pregunta, imaginen que están en una reunión con un posible comprador y quisieran convencerlo/a de que compre a su cooperativa.

**¿Qué hace que su producto o servicio sea mejor de lo que ya está disponible en el mercado?**

# Actividad 3B:
# Descripción del mercado

30 minutos

La descripción del mercado explica quiénes son sus clientes objetivo y por qué eligió este mercado. También debe indicar claramente por qué sus clientes objetivo necesitan el producto o servicio que planea vender. Asimismo, debe presentar un análisis de sus competidores.

- Al buscar a sus clientes, piensen tanto en hombres como en mujeres.
- Es muy probable que las mujeres estén entre las clientas a quienes quiere llegar. A menudo las mujeres no solamente aportan a los ingresos de su familia, sino que en algunos casos son incluso las principales proveedoras de su familia.
- Piensen en las necesidades particulares de sus clientas potenciales y en cómo su producto o servicio puede cubrir esas necesidades.

Para facilitar la redacción de la descripción del mercado, respondan en grupo a las preguntas de la Columna 1. Los ejemplos de respuestas figuran en la Columna 2 como referencia. También pueden consultar sus resultados en la sesión de análisis de mercado del Módulo 2.

| Columna 1<br>**Preguntas guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de Cultivadores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Quiénes son sus posibles clientes?<br>*Indique los diferentes tipos de clientes o usuarios de su producto o servicio* | Fábricas de forraje: alrededor de 1.730 en todo el país<br>Empresas de bioetanol: 2 empresas; en fase de puesta en marcha<br>Cervecería: solo 1 compañía hasta el momento usa hojuelas de yuca<br>Compañías de harina: solo una pequeña parte de la producción destinada a harina de yuca<br>Procesadores de refrigerios (snacks): generalmente microempresas<br>Mercado de exportación con China como el mayor importador | |
| Entre todos los posibles clientes que ha identificado, ¿en qué tipo de clientes o segmento se centrará su cooperativa? | Fábricas de forraje | |
| ¿Por qué eligió enfocarse en este segmento del mercado? | Las 5 principales fábricas de forraje tienen instalaciones en la región a las que puede acceder la cooperativa.<br>Los acuerdos de suministro garantizan un precio de mercado y un precio mínimo.<br>Las empresas también ofrecen pagos por adelantado y brindan asistencia a los proveedores. | |

| Columna 1<br>**Preguntas guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de Cultivadores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Por qué sus clientes objetivo necesitan su producto o servicio?<br>¿A qué necesidad específica de su mercado objetivo dirigirá el producto o servicio? | Hay una brecha en la oferta de hojuelas de yuca. Las fábricas de forraje actualmente operan al 60% de su capacidad de producción.<br>La calidad. La oferta actual es de calidad variable: tiene alto contenido de humedad y no cumple con los estándares de seguridad para alimentos.<br>También podremos atender la demanda de hojuelas de yuca producidas a partir de tubérculos libres de químicos.<br>Las compañías de forraje están expandiendo su producción de alimento natural para atender la creciente demanda de los criadores de ganado. | |
| ¿Quiénes son sus competidores? | Los competidores directos son los acopiadores que recolectan tubérculos de sus propias granjas y de otros agricultores, y que procesan los tubérculos para convertirlos en hojuelas de yuca. | |
| ¿Cómo puede competir con sus competidores? | Cultivamos, procesamos y vendemos el producto. Somos, por lo tanto, nuestros propios proveedores. Aunque los acopiadores tienen sus propias granjas, dependen de los agricultores que están dispuestos a venderles. La mayoría de sus proveedores solo cosechan una vez al año. En nuestro sistema de producción propuesto, promoveremos entre nuestros miembros parcelas modulares y agricultura natural para poder contar con suministro durante todo el año y obtener tubérculos libres de químicos.<br>Los acopiadores no invierten en tecnología y actualización. Sus hojuelas son generalmente de clase B y clase C. Nosotros produciremos hojuelas de clase A. | |
| ¿Cuál es la demanda estimada para su producto o servicio? | La demanda total en la región es cercana a las 200.000 toneladas métricas anuales. La brecha en la oferta anual es de aproximadamente 50.000 toneladas métricas. | |
| ¿Cómo puede hacer para aumentar su porción del mercado con el tiempo? | Volumen de producción anual proyectado para la cooperativa: 1.800 toneladas métricas.<br>Esto es alrededor del 1% de la demanda total. La cooperativa llenará aproximadamente el 4% de la brecha en la oferta actual. | |
| ¿Cómo puede hacer para aumentar su porción del mercado con el tiempo? | Los miembros deben aumentar la productividad de la granja. El rendimiento actual es de alrededor del 70% del rendimiento óptimo.<br>Necesitamos mejorar tanto la productividad agrícola como el procesamiento para poder competir con las hojuelas de yuca importadas.<br>También tenemos que aumentar nuestra capacidad de producción de hojuelas. | |
| ¿Es probable que su mercado crezca? ¿Cuánto? | Se espera que el mercado de hojuelas de yuca crezca, especialmente para fábricas de forraje, debido a un aumento en la población de ganado. Se espera que el mercado crezca en un 5% al año, según entrevistas con fábricas de forraje de nuestra región. | |

# Actividad 3C:
# Estrategia de mercadeo

40 minutos

Ustedes han identificado sus mercados y productos o servicios. Está claro que los mercados y productos o servicios que han elegido pueden ayudarlos a lograr sus objetivos comunes. En esta actividad definirán cómo conseguirán que sus clientes compren sus productos y / o servicios.

Esta es una actividad de grupo. Todos deberán compartir sus ideas y escucharse unos a otros.

## Pasos

**PASO 1** 15 minutos

### Estrategia de promoción: ¿cómo sabrán sus clientes objetivo sobre su producto o servicio?

Visita a posibles compradores

Mensajes de texto/redes sociales

Participación en ferias comerciales

Publicidad

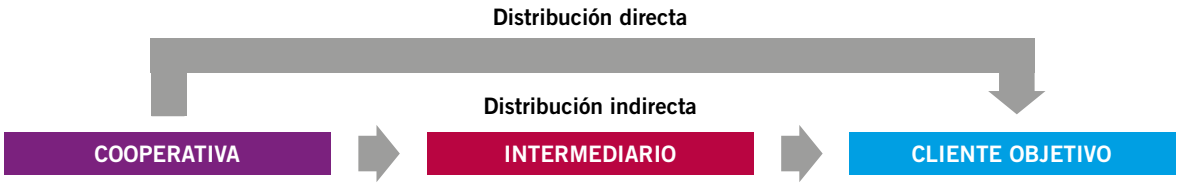
El desarrollo de una estrategia de promoción implica pensar cómo pueden informar a sus clientes sobre sus productos o servicios, e influirlos para que les compren a ustedes. Lean la pregunta (Columna 1) y el ejemplo (Columna 2), compartan ideas y escriban su respuesta (Columna 3).

- Al promocionar y vender sus productos, piensen en formas de llegar fácilmente a potenciales clientas. Por ejemplo, pueden implementar sus actividades de promoción en lugares donde sabe que las mujeres se reúnen.
- Piensen cuidadosamente en el mensaje promocional que utilizarán, con el fin que este muestre cómo el producto o servicio puede satisfacer las necesidades de sus clientas potenciales.

| Columna 1<br>**Pregunta guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de Cultivadores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Cómo informará a sus clientes objetivo sobre su producto o servicio y su cooperativa? | Nos reuniremos con nuestros clientes potenciales y les proporcionaremos muestras y nuestro perfil. Los invitaremos a visitar los cultivos de yuca de nuestros miembros y nuestra planta de procesamiento, para ganar su confianza | |
| ¿Cuáles serán los mensajes principales que comunicará en sus actividades promocionales? | El uso de nuestras hojuelas de yuca ayudará a las fábricas de forraje a producir alimentos de mejor calidad.<br>Podemos ayudar a las fábricas de forraje a penetrar en el mercado de alimentos naturales con nuestros tubérculos libres de químicos.<br>Con una membresía de 200 productores de yuca que adoptan la agricultura modular, nuestros compradores tienen asegurado el suministro de hojuelas durante todo el año. | |

**PASO 2** 10 minutos

## Estrategia de distribución: cómo llevará su producto a sus clientes objetivo




### Relación entre cooperativa y comprador

Transacción en el momento

Con acuerdo contractual entre comprador y vendedor

En este paso, describan cómo harán para poner su producto o servicio a disposición de sus clientes objetivo. Para ello, respondan a las preguntas guía que aparecen en la Columna 1. Lean el ejemplo en la Columna 2 para tener algunas ideas sobre cómo responder a la pregunta. Escriban sus respuestas en la Columna 3.

- En algunos casos, sus productos o servicios pueden ser usados por mujeres, pero no ser accesibles para ellas. En tales casos, se puede pensar de manera creativa en cómo volverlos accesibles.
- Por ejemplo, pueden considerar organizar puntos de recogida cercanos a lugares donde las mujeres acuden, tales como escuelas, centros comunitarios, clínicas de salud, o realizar entregas a domicilio/trabajo, etc.
- También pueden considerar establecer pagos flexibles para sus productos o servicios.

| Columna 1<br>**Pregunta guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de productores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Cómo va a llegar al cliente su producto o servicio?<br>*Describa cómo será vendido su producto: ya sea directamente a sus clientes objetivo, a través de intermediarios, etc.* | La cooperativa venderá directamente a las tres fábricas de forraje de la región. Las tres fábricas de forraje están a menos de 30 kilómetros de la ubicación propuesta para nuestra planta de procesamiento. Alquilaremos un camión para entregar las hojuelas de yuca. | |
| ¿Cuál es la relación contractual entre usted. y sus clientes objetivo? | La cooperativa firmará un contrato de comercialización no exclusivo con las tres fábricas de forraje. Los contratos fijan un precio mínimo garantizado y un pago anticipado de entre 20% y 30% del volumen acordado para la entrega. Haremos entregas mensuales de hojuelas de yuca. | |

**STEP 3** 15 minutes

## Estrategia de precios

La estrategia de precios implica determinar cómo va a fijar el precio de su producto o servicio. Trabajen en grupo para responder las preguntas de la guía.

| Columna 1<br>**Pregunta guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de productores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Cómo fijará el precio de su producto o servicio? | Negociaremos con nuestros compradores un precio mínimo garantizado que cubrirá todos los costos y un margen de al menos 15%. Si el precio de mercado vigente al momento de la entrega es mayor que el precio mínimo, la cooperativa recibirá el precio más alto.<br>Las fábricas de forraje establecen el precio de las hojuelas de yuca según la calidad y el volumen. El precio de las hojuelas con un contenido de humedad superior al 14% es más bajo. A fin de obtener el valor óptimo para nuestros productos, la cooperativa trabajará para aumentar el volumen de producción y tendrá opción a calificar para recibir incentivos de las fábricas de forraje con capacidad de entregar grandes cantidades de hojuelas por mes. También nos aseguraremos de entregar solamente hojuelas de clase A. | |
| ¿Cómo se compara el precio de su producto o servicio con el precio de mercado de productos o servicios similares? | Esto no se aplica a nosotros. Las fábricas de forraje establecen el precio en función de la oferta disponible de yuca y productos alternativos como el maíz. Para que nuestra cooperativa siga siendo viable, invertiremos en la mejora continua de la productividad a fin de mantener nuestros costos de producción bajos, tanto para la yuca como para las hojuelas de yuca. | |

# SESIÓN 4:
# PLAN DE OPERACIONES

## Resumen de la sesión

5 minutos

El plan de operaciones describe cómo elaborarán su producto o llevarán a cabo su servicio. También proporciona detalles sobre la ubicación física, las instalaciones y el equipo necesario para producir el producto o prestar el servicio. Por último, el plan de operaciones describe cómo la cooperativa garantizará la calidad del producto o servicio, la productividad y la seguridad de todas las operaciones. Gran parte de la información necesaria para completar su plan de operaciones puede encontrarla en sus ejercicios del Módulo 2.

**SU PLAN DE NEGOCIOS**


SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo


## Actividad 4A:
## Recursos materiales:
## instalaciones y equipos

25 minutos

Los recursos materiales incluyen tierra, construcciones y otras estructuras, maquinaria y equipos. Estos son los activos tangibles que la cooperativa usará para producir el producto o prestar el servicio.

Cuando se escoge la ubicación de la cooperativa, es importante tener en cuenta la accesibilidad física a la cooperativa por parte de sus miembros mujeres:

- ¿Podrán las mujeres acceder fácilmente al local de la cooperativa y a otras instalaciones?
- ¿Resultará seguro para ellas llegar a las instalaciones de la cooperativa?
- ¿Estarán estas instalaciones equipadas con facilidades específicas para mujeres?

Lleven a cabo los pasos en grupo. Escuchen todas las ideas de los miembros de su grupo.

PASO 1 10 minutos

## Ubicación : ¿dónde estará ubicado el negocio?

**Consideraciones básicas para elegir la ubicación**

Provisión de electricidad/energía

Provisión de agua

Facilidades de comunicación

Compradores y proveedores cercanos y accesibles

Permitido por la ley u ordenanza

Lean las preguntas guía en la Columna 1 y los ejemplos en la Columna 2, y escriban su respuesta en la Columna 3.

| Columna 1<br>**Pregunta guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de productores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Dónde estará ubicado el negocio? | Estará ubicado en (nombre de la región/zona/lugar), que es la mayor zona productora de yuca del país. | |
| ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la ubicación? | La ubicación propuesta se encuentra cerca de las fincas de yuca y los posibles compradores. También se puede acceder en vehículo de 4 ruedas. El área está conectada a la red eléctrica. El suministro de agua limpia también es abundante. La ubicación propuesta no es propensa a inundaciones. Las mujeres pueden acceder de manera segura al lugar.<br>El área, sin embargo, no tiene teléfono fijo ni conexión a internet, pero se puede conectar a través de teléfono celular. | |

PASO 2 15 minutos

## Recursos Físicos: Infraestructura y equipo necesarios para elaborar el producto o brindar el servicio

En esta sesión ustedes identificarán el equipo y las instalaciones que la cooperativa necesitará y de qué manera el grupo planea adquirirlos. Para este momento, el grupo ya debería haber validado la viabilidad del modo de adquisición identificado durante el estudio de viabilidad. Recuerden que también se puede usar los activos e instalaciones de los miembros para reducir los costos de inversión.

## Ejemplo: Cooperativa de Productores de Yuca

| Equipos/instalación | Descripción | ¿Cómo lo va a adquirir? |
|---|---|---|
| Tierra/terrenos | 250 metros cuadrados | Un miembro permitirá que la cooperativa use su terreno |
| Construcción | 150 metros cuadrados; el diseño y la planta cumplirán con las Buenas Prácticas de Manufactura | Recaudación de fondos |
| Área de trabajo abierta | Aproximadamente 50 metros cuadrados, para el corte manual | A ser construido; los materiales serán donados por los miembros |
| Rebanadora | 2 unidades | Compra |
| Báscula | 2 unidades | Compra |
| Medidor de humedad | 1 unidad | Compra |
| Tarimas elevadas | Para el secado de hojuelas de yuca | Materiales de construcción a ser donados por los miembros |
| Lavaderos de acero inoxidable | 2 unidades | Compra |
| Camión | Para entrega de hojuelas | Alquiler |

Completen la siguiente tabla para su propia cooperativa.

| Equipos/instalación | Descripción | ¿Cómo lo va a adquirir? |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

# Actividad 4B:
# Proceso y sistema de trabajo

40 minutos

Esta parte del plan de operaciones describirá cómo se operará el negocio desde el suministro de insumos hasta los servicios de postventa. El proceso variará según su negocio. Ustedes deberán también mostrar cómo garantizarán la calidad del producto o servicio y la salud y seguridad de los trabajadores.

- Tengan en cuenta productos o servicios proporcionados tanto por hombres como por mujeres.
- A las mujeres se les debe brindar las mismas oportunidades que a los hombres para convertirse en proveedoras de la cooperativa.
- La decisión de escoger proveedores debería hacerse en base a la calidad del producto y del servicio, y no en base al género del proveedor.
- La cooperativa puede desarrollar una política para adquisiciones sensibles al género.

Trabajen en grupo para llevar a cabo cada uno de los pasos que se detallan a continuación. Usen los ejemplos y las ilustraciones como guía al responder las preguntas.

## Pasos

**PASO 1** (15 minutos)

### Adquisición de insumos/materia prima necesarios para producir el producto o servicio

Campaña de promoción para reclutar proveedores
Entrenamiento de proveedores

Recepción, inspección de calidad y clasificación

Pesaje y pago

| Columna 1<br>**Pregunta guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de productores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿Cuáles son los insumos/ materias primas clave necesarios para producir el producto o servicio? ¿Cuántos necesita por mes? | Tubérculos de yuca fresca – 375 toneladas métricas por mes | |

| Columna 1<br>**Pregunta guía** | Columna 2<br>**Ejemplo: Cooperativa de productores de Yuca** | Columna 3<br>**Su respuesta** |
|---|---|---|
| ¿De quién obtendrá estos insumos? | Miembros y no miembros | |
| ¿Cómo se asegurará de tener un suministro adecuado de materias primas? | Los miembros deberán destinar al menos el 60% de su cosecha a la cooperativa.<br>La cooperativa realizará campañas promocionales con regularidad para atraer a los agricultores de yuca a abastecer la planta y eventualmente convertirse en miembros.<br>Promoveremos la agricultura modular. También brindaremos capacitación para ayudar a los agricultores a mejorar la productividad y cumplir con los estándares de calidad. | |
| ¿Cuáles son los requisitos clave para convertirse en un proveedor? | No debe hacer ningún uso de productos químicos, o un uso mínimo en último caso; la yuca con cero insumos químicos deberá ser etiquetada adecuadamente.<br>No debe utilizar trabajo infantil en sus granjas.<br>Cumple con seguridad ocupacional básica. | |
| ¿Cuáles son los términos de pago? | Los miembros obtienen un precio mínimo garantizado de US $ 0,05 por kilo. Si el precio de mercado es superior a US $ 0,05 al momento de la entrega, los miembros obtendrán el precio más alto.<br>A los no miembros se les pagará según el precio vigente en el mercado.<br>Se aplicará una reducción del 10% a los tubérculos no maduros.<br>Se pagará contra entrega. | |

**STEP 2** (25 minutes)

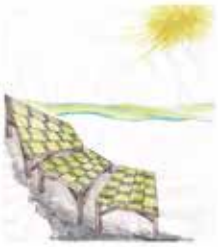
## Producción/proceso de trabajo

Limpieza y lavado de tubérculos

Prueba del contenido de humedad

Empaque y almacenamiento de hojuelas

Corte manual



Secado de hojuelas

Entrega de hojuelas

## Medidas para asegurar calidad y seguridad

Illustration by: Esteban Idrovo

En la columna 1, enumeren las actividades clave involucradas en la fabricación del producto o prestación del servicio. En la Columna 2, identifiquen las medidas clave para garantizar la calidad del producto y la seguridad de los trabajadores. En la Columna 3, identifiquen el perfil de las personas necesarias para realizar la actividad.

### Ejemplo: Cooperativa de Productores de Yuca

| Actividad | Medidas para garantizar la calidad y la seguridad | Perfil |
|---|---|---|
| Limpieza y lavado de tubérculos | Se usará agua limpia para lavar. | Lavadores |
| Cortado de hojuelas | El espesor de las hojuelas será de aproximadamente 1/2 cm para garantizar la recuperación de gran cantidad de gránulos.<br>Los cortadores solo usarán cuchillos filosos para evitar aplastar la yuca, reducir el esfuerzo físico de los trabajadores y minimizar el riesgo de lesiones físicas.<br>Antes de usar una cortadora mecánica, el operador asegurará que: (i) las cuchillas y los embudos estén limpios; (ii) las cuchillas estén calibradas adecuadamente al grosor deseado; y (iii) el motor esté en buenas condiciones de funcionamiento. La revisión y mantenimiento de las cortadoras mecánicas se realizará mensualmente. En todo momento, el operador usará equipo de protección personal.<br>El corte se realizará en un lugar limpio y seco, protegido de animales y plagas.<br>El área de corte manual tendrá buena ventilación, será sombreada y abierta, para minimizar el riesgo de que los trabajadores inhalen cianuro. | Cortadores |
| Pesaje de hojuelas | Se usará cubos limpios para pesar las hojuelas. El contenido del cubo no será mayor a 15 kg para reducir el esfuerzo físico de los transportistas. | Líder del equipo de cortadores/ |
| Secado de hojuelas | Las hojuelas se secarán en tarimas limpias, sin tierra ni partículas de polvo. Se distribuirán uniformemente, aproximadamente 12 kg por metro cuadrado.<br>Las hojuelas se voltearán cada dos horas para obtener un secado uniforme.<br>Los trabajadores recibirán protección solar adecuada. | Trabajadores/secadores |
| Prueba de contenido de humedad | Entre las hojuelas secas, se escogerá la más gruesa para someterla a una prueba de contenido de humedad usando un medidor. | Personal de recepción personal |

| Actividad | Medidas para garantizar la calidad y la seguridad | Perfil |
|---|---|---|
| Embalaje de hojuelas | Solo se empacará las hojuelas que pasen la prueba de contenido de humedad (entre 12% y 14% de contenido de humedad).<br>Se empacará las hojuelas en sacos limpios, sin agujeros ni rasgaduras. Los sacos se cerraran con costura para evitar la entrada de plagas. | Trabajadores/secadores |
| Pesaje de hojuelas | Las hojuelas serán pesadas utilizando balanzas calibradas. Cada saco contendrá 50 kg de hojuelas.<br>Los datos del peso, número de sacos y fecha de procesamiento se registrarán en el libro de registro de inventario. La fecha de procesamiento se indicará en los sacos. | Personal de recepción |
| Almacenamiento de hojuelas | Las hojuelas se almacenarán en áreas de almacenamiento limpias y bien iluminadas. Los sacos se colocarán encima de tarimas, lejos del piso y de las paredes.<br>Mantener los sacos debidamente apilados facilitará el monitoreo, minimizará el riesgo de caídas y permitirá la ventilación adecuada.<br>Se entregará primero los sacos de hojuelas que lleven más tiempo en el almacén. | Personal de recepción |
| Transporte y entrega de hojuelas | Se inspeccionará la limpieza del vehículo de entrega. Para la entrega de hojuelas de yuca no se empleará vehículos que se usan para el transporte de estiércol animal, fertilizantes o pesticidas nocivos.<br>Se empleará carretas para la carga y descarga de los sacos, para proteger tanto el producto como a los trabajadores. | Personal de recepción |

Llenen una tabla similar para su cooperativa. Para facilitar la identificación de medidas que garanticen la calidad y la seguridad, primero identifiquen los riesgos de calidad y seguridad en cada una de las principales actividades.

| Actividad | Riesgos de calidad y seguridad | Medidas para garantizar la calidad y la seguridad | Perfil |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# Actividad 4C:
# Principios cooperativos y operaciones

45 minutos

Las cooperativas no son solamente negocios. Se basan en un conjunto de valores y principios. En su calidad de empresas gestionadas por sus miembros, buscan asegurar honestidad, apertura, equidad e integridad. En esta actividad, describirán cómo su cooperativa estará a la altura de los siete principios cooperativos.

Realicen la actividad en grupo. También pueden solicitar el apoyo de su facilitador para completarla.

## Pasos

**PASO 1** Discutan cómo su cooperativa implementará los principios en sus operaciones. Utilicen los ejemplos como guía. (35 minutos)

**PASO 2** Escriban en la columna 3 las acciones y medidas acordadas por el grupo. (10 minutos)

| Principio | Medidas para implementar el Principio | |
|---|---|---|
| | Ejemplo | Su respuesta |
| 1. Membresía voluntaria y abierta | La membresía de la cooperativa está abierta a toda persona capaz de usar sus servicios y dispuesta a aceptar las responsabilidades de dicha membresía.<br>La cooperativa no discrimina por motivos de género, sociales, raciales, políticos o religiosos<br>La cooperativa reclutará miembros de manera activa y brindará orientación sobre la membresía cooperativa de forma regular.<br>Los derechos y las responsabilidades de los miembros serán definidos por los propios miembros. Todas las políticas y prácticas se aplicarán a todos los miembros por igual y estarán libres de discriminación.<br>Se concederá un periodo de prueba y una capacitación en membresía a toda persona que quiera volverse miembro. | |

| Principio | Medidas para implementar el Principio | |
|---|---|---|
| | Ejemplo | Su respuesta |
| 2.<br>Control democrático de los miembros | Los miembros votarán sobre las decisiones importantes. Se realizará una asamblea general cada año.<br><br>Cada miembro tiene derecho a un voto.<br><br>Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las plataformas sociales, cuando estén disponibles, se usarán para promover conversaciones con los miembros.<br><br>Los miembros participarán activamente en las planificaciones de largo plazo. | |
| 3.<br>Participación económica de los miembros | Los miembros serán dueños de la cooperativa. Estos son vitales para el capital inicial de la cooperativa. La estructura de financiamiento para las cooperativas que están arrancando incluye: acciones de los miembros, préstamos de los miembros y recaudación de fondos.<br><br>Para la inversión de las acciones de los miembros se usará planes de pago para ajustarse a sus diferentes situaciones financieras.<br><br>El excedente se devolverá de manera justa a todos los miembros que apoyan a la cooperativa.<br><br>Parte del excedente se usará para alcanzar las metas de largo plazo de la cooperativa.<br><br>Se impulsará el desarrollo continuo de los servicios/productos para asegurar su relevancia respecto a las necesidades de los miembros. | |
| 4.<br>Autonomía e independencia | La cooperativa es una organización autónoma, de autoayuda, controlada por sus miembros.<br><br>La cooperativa solo alcanzará acuerdos con gobiernos u otras organizaciones cuando los términos respeten su autonomía y el control democrático de los miembros.<br><br>La financiación colaborativa se explorará para recaudar fondos de un público amplio y diverso, para no afectar el control de la cooperativa por sus miembros.<br><br>La cooperativa evitará la dependencia en uno o pocos fundadores/clientes grandes para reducir el riesgo de comprometer su autonomía.<br><br>La cooperativa organizará un sistema financiero transparente y controles financieros efectivos. | |

| Principio | Medidas para implementar el Principio | |
|---|---|---|
| | Ejemplo | Su respuesta |
| 5.<br>Educación, formación e información | Todos los miembros actuales y los miembros potenciales recibirán capacitación sobre membresía y cómo contribuir a la cooperativa.<br><br>Todos los miembros y trabajadores, independientemente de su género, recibirán capacitación para responder a sus necesidades actuales y futuras.<br><br>La capacitación se organizará durante periodos adecuados, para permitir la participación de todos los miembros, incluyendo las mujeres.<br><br>Se llevarán a cabo con regularidad campañas de sensibilización sobre los beneficios del modelo de negocios cooperativo. La cooperativa informará al público en general, particularmente a las mujeres, los jóvenes y los líderes de opinión, sobre los beneficios de la cooperación. | |
| 6.<br>Cooperación entre cooperativas | Las buenas relaciones con otras cooperativas, así como los vínculos entre miembros serán promovidos activamente.<br><br>Se buscará realizar negocios con otras cooperativas.<br><br>Se promoverá la colaboración con otras cooperativas para alcanzar economías de escala.<br><br>Se buscarán, de manera activa, oportunidades para trabajar con otras cooperativas a través de estructuras locales, nacionales e internacionales. | |
| 7.<br>Preocupación por la comunidad | La cooperativa se asegurará de que sus operaciones y las de sus miembros no utilicen trabajo infantil ni trabajo forzoso.<br><br>Se observarán estándares de salud y seguridad ocupacional en todas sus operaciones.<br><br>Se establecerán programas y sistemas para reducir el riesgo de que sus operaciones tengan impactos ambientales y sociales negativos.<br><br>La cooperativa perseguirá la certificación del comercio justo y otras iniciativas sustentables y éticas. | |

# SESIÓN 5:
# GESTIÓN DE RIESGOS

## Resumen de la sesión

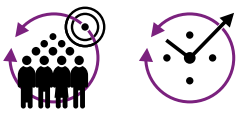
5 minutos

Al tratarse de una empresa que maneja recursos de los miembros, la cooperativa necesita asegurar a sus miembros que sus inversiones están protegidas. Esto puede hacerse mediante el manejo proactivo de los riesgos provenientes de dentro y fuera de la cooperativa. La incapacidad de gestionar adecuadamente los riesgos expone a la cooperativa no solo a la posibilidad de sufrir pérdidas, pero, más importante aún, a la posibilidad de que no alcance sus objetivos. En el peor de los casos, una inadecuada atención al manejo de riesgos puede resultar en el cierre de la cooperativa y la pérdida de las inversiones de los miembros.


**SU PLAN DE NEGOCIOS**

SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo


## Actividad 5A:
## Identificando riesgos y medidas de mitigación



45 minutos

El riesgo se define como cualquier factor que pueda causar pérdidas a la cooperativa. Los riesgos pueden ser externos (por ejemplo, que provengan de fuera de la cooperativa). El grupo puede tener escaso control sobre tales riesgos (por ejemplo, cambios en las preferencias del mercado, la situación política del país, etc.). Hay muchos riesgos que son internos a la cooperativa (por ejemplo, miembros que no utilizan los servicios de la cooperativa, miembros que no participan en las reuniones y actividades de la cooperativa, mala gestión de la cooperativa, etc.). La cooperativa necesita manejar estos riesgos. La gestión de riesgos implica entender, evaluar y tomar las medidas necesarias para mejorar las probabilidades de éxito y reducir las posibilidades de fracaso.

## Pasos:

**PASO 1** En grupo, piensen en todas las cosas que pueden ir mal en su cooperativa. Anótenlas en la Columna 1. (20 minutos)

**PASO 2** Evalúen la posibilidad de que sucedan: (5 minutos)

- Es muy probable que sucedan
- Es probable que sucedan
- No es probable que sucedan

**PASO 3** Evalúen su potencial impacto en la cooperativa: (5 minutos)

- Muy fuerte
- Fuerte
- No tan fuerte

**PASO 4** Identifiquen qué pueden hacer para prevenir que suceda y/o, si sucede, qué pueden hacer para reducir el riesgo. (15 minutos)

| Riesgo | Probabilidad de que suceda | Su impacto, si sucede | Medidas para prevenir que suceda y/o reducir el daño, si sucede |
|---|---|---|---|
| El comprador deja de comprarnos | Es probable que suceda | Muy fuerte | Adoptar una política para que ningún comprador compre más del 35% de las ventas de la cooperativa, con el fin de evitar depender de un solo comprador (no poner todos los huevos en una sola canasta). Esto reducirá también el riesgo de comprometer la autonomía de la cooperativa.<br>Establecer lazos con cooperativas que realicen negocios similares, para compartir información sobre el mercado, dirigir actividades de mercadeo conjuntas, ayudarse unas a otras en alcanzar volumen, o para disponer del exceso de inventario, etc.<br>Establecer constante comunicación con los compradores para anticipar cambios.<br>Enfocarse en el desarrollo continuo del producto y del mercado.<br>Diversificar la base de clientes invirtiendo en la promoción de productos y servicios que la cooperativa brinda.<br>**Si sucede:** reducir la producción inmediatamente hasta asegurar nuevos clientes/compradores. Si no fuera posible, identificar las maneras de deshacerse del exceso de inventario, especialmente si es perecedero, o extender su vida útil, si fuera posible. |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# SESIÓN 6:
# PLAN DE GESTIÓN

## Resumen de la sesión

5 minutos

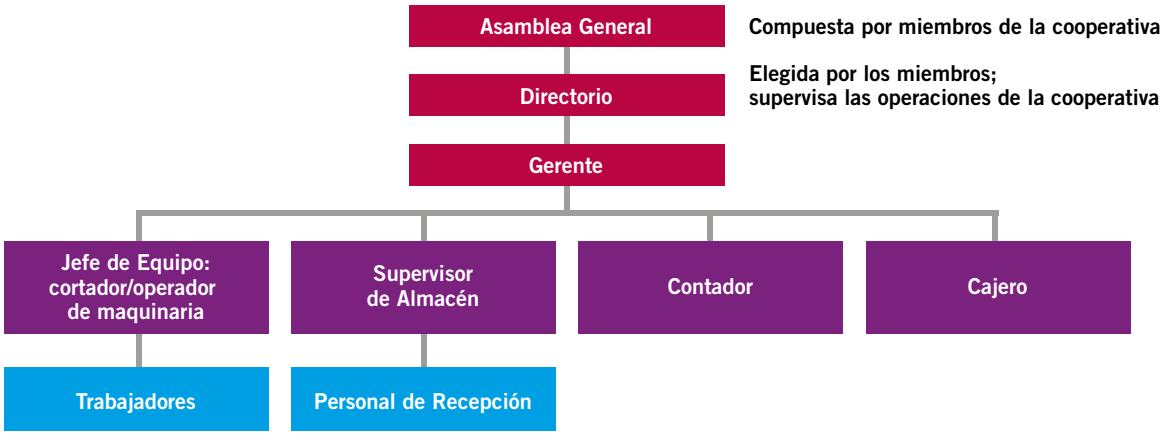
La sección del plan de gestión describe cómo se estructurará la cooperativa. También identifica los recursos humanos y las habilidades necesarias para que la empresa pueda satisfacer las demandas de los clientes.

## Actividad 6A:
## Preparando su organigrama

15 minutos

El organigrama es un diagrama que muestra la estructura de la empresa. Se dibuja usando cuadros para los títulos o funciones del trabajo y líneas verticales para expresar las relaciones de jerarquía entre los supervisores y su personal subordinado, es decir, quién reporta a quién. A continuación se muestra un ejemplo de organigrama.

### Ejemplo:
### Organigrama: Cooperativa de Productores de Yuca




Conocerán más sobre la Asamblea General y el Directorio en el Módulo 4. Por ahora, se concentrarán en las personas que están directamente involucradas en las operaciones diarias de la empresa.

A continuación, deben dibujar el organigrama de su cooperativa. Una revisión de su plan de producción puede ayudarles a identificar los perfiles que necesitan. Una vez que hayan identificado los perfiles que necesitan, deben decidir quién debe supervisar a quién.

**SU PLAN DE NEGOCIOS**


SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo

## El organigrama de su organización

# Actividad 6B:
# Descripción de puestos

15 minutos

Después de completar el organigrama, describan las funciones específicas de cada uno de los puestos, y las habilidades requeridas, la experiencia y otras calificaciones. Para esta actividad describan solamente los puestos, desde el gerente hasta los trabajadores.

Al realizar este ejercicio, deberán tener en cuenta las calificaciones y habilidades necesarias, en lugar del género de la persona.

## Ejemplo: Cooperativa de Productores de Yuca

| Puesto | Descripción de funciones | Calificaciones |
|---|---|---|
| Gerente | Gestiona las operaciones en las instalaciones de procesamiento<br>Supervisa las operaciones financieras<br>Informa al directorio | Al menos 3 años de experiencia en la gestión de instalaciones de procesamiento<br>Familiarizado con la producción de hojuelas de yuca (o similar)<br>Habilidades de gestión y mercadeo |
| Operador de maquinaria/ cortador - líder del equipo | Operación de máquinas<br>Limpieza y mantenimiento de las máquinas<br>Control de calidad<br>Monitoreo de la producción de los trabajadores | Sabe cómo operar la máquina cortadora<br>Con experiencia en mantenimiento de equipos y solución de problemas básicos<br>Con 2 años de experiencia en la producción de hojuelas de yuca.<br>Buenas habilidades de liderazgo |
| Supervisor de almacén | A cargo del almacén y las operaciones de almacenamiento, incluyendo garantizar la limpieza<br>Responsable de la adquisición de suministros<br>Registra y supervisa las existencias de materia prima y de productos terminados<br>Hace el control de calidad | Al menos 2 años de experiencia en operaciones de almacén y producción de hojuelas de yuca<br>Maneja matemática básica de negocios |
| Personal de recepción | Se ocupa de la calificación y clasificación de yuca fresca<br>Registra todos los suministros entrantes y las entregas a los compradores<br>Mantiene el registro de inventario | Familiarizado con la producción de hojuelas de yuca<br>Maneja matemática básica de negocios |
| Contador/ empleado de finanzas | Registro de transacciones financieras<br>Mantenimiento de relaciones con proveedores<br>Comprobación y procesamiento de pagos a proveedores | Experiencia en contabilidad |
| Cajero | Cobro de pagos de los clientes<br>Pago a proveedores<br>Custodia el efectivo/dinero de la cooperativa | Tiene experiencia laboral similar |

| Puesto | Descripción de funciones | Calificaciones |
|---|---|---|
| Cortador | Corte manual de yuca<br>Transporte y pesaje de hojuelas de yuca | Tiene experiencia laboral similar |
| Lavador | Limpieza y lavado de hojuelas de yuca | Tiene experiencia laboral similar |
| Secadores | Secado de hojuelas de yuca<br>Pesaje y acarreo de hojuelas de yuca<br>Embalaje y almacenamiento de hojuelas de yuca<br>Transporte de hojuelas de yuca | Tiene experiencia laboral similar |

Usando el ejemplo como guía, completen la siguiente tabla para su cooperativa.

| Puesto | Descripción de funciones | Calificaciones |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

# SESIÓN 7:
# PLAN FINANCIERO

## Resumen de la sesión

5 minutos

La sección plan financiero del plan de negocios proporciona detalles sobre el potencial de rentabilidad del negocio. Ustedes deberán proporcionar proyecciones que demuestren que la empresa sobrevivirá con el capital inicial hasta que obtenga beneficios. En resumen, deberán demostrar en esta sección que el negocio propuesto es una buena inversión.

También deberán especificar aquí cuánto dinero se necesitará para iniciar el negocio y cómo recaudarán los fondos necesarios. Puesto que ya han estudiado esto en el Módulo 2, pueden omitirlo ahora. Sin embargo, se recomienda revisar los costos del capital inicial antes de finalizar su plan de negocios.


**SU PLAN DE NEGOCIOS**

SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo


## Actividad 7A:
## Preparando su estado de resultados

30 minutos

Un estado de resultados para un nuevo negocio muestra cuánto ganará o perderá durante un período de tiempo determinado. Muestra la cantidad estimada de ventas, el costo de los bienes o servicios vendidos, los gastos efectuados en la operación de un negocio y el excedente obtenido para un período determinado.

Para preparar un estado de resultados, deben saber cómo calcular los ingresos y pérdidas. Ya aprendieron esto en la Actividad 4B del Módulo 2. Para esta actividad, deberán revisar sus resultados anteriores y escribirlos en un formato de estado de resultados.

## Pasos:

**PASO 1** Lean el ejemplo. (10 minutos)

Estado de resultados de la Cooperativa de Productores de Yuca
Para el período enero a diciembre de *(año)*

| Descripción | Unidad | Cantidad de unidades | Precio unitario | Cantidad ($US) |
|---|---|---|---|---|
| **TOTAL INGRESOS**<br>*Ingresos: dinero pagado por sus servicios o productos* | | | | **360.000** |
| Ventas de hojuelas de yuca | Tonelada métrica | 1.800 | 200 | 360.000 |
| **TOTAL GASTOS**<br>*Gastos: dinero gastado o costo incurrido para generar ingresos* | | | | **282.500** |
| **Materiales** | | | | **226.200** |
| Yuca fresca | Tonelada métrica | 4.500 | 50 | 225.000 |
| Sacos | Unidades | 6.000 | 0,2 | 1.200 |
| **Salarios/sueldos** | | | | **50.400** |
| Cortador manual | Toneladas métricas | 1.500 | 4 | 6.000 |
| Operador de equipos | Persona/mes | 12 | 375 | 4.500 |
| Lavador | Persona/mes | 12 | 200 | 2.400 |
| Secador/trabajadores (5 personas) | Persona/mes | 60 | 200 | 12.000 |
| Supervisor de almacén | Persona/mes | 12 | 375 | 4.500 |
| Empleado de recepción | Persona/mes | 12 | 200 | 2.400 |
| Contador | Persona/mes | 12 | 200 | 2.400 |
| Cajero | Persona/mes | 12 | 350 | 4.200 |
| Gerente | Persona/mes | 12 | 500 | 6.000 |
| Beneficios de seguridad social | Persona/mes | 12 | 500 | 6.000 |
| **Servicios básicos y otros gastos** | | | | **4.500** |
| Electricidad | Mes | 12 | 50 | 600 |
| Agua | Mes | 12 | 25 | 300 |
| Transporte | Viaje | 12 | 200 | 2.400 |
| Otros gastos | Mes | 12 | 100 | 1.200 |
| **Depreciación y amortización** | | | | **1.400** |
| Depreciación: edificio<br>Precio de compra dividido para el número esperado de años de uso<br>Para un edificio: el número esperado de años de uso suele ser de 20 años<br>Precio de compra: ver el Módulo 2 – Calculando los costos de arranque<br>*Ejemplo:*<br>*Costo de edificio: $US 4.000*<br>*Depreciación: 4.000/20 = 200* | Anual | 1 | 200 | 200 |

| Descripción | Unidad | Cantidad de unidades | Precio unitario | Cantidad ($US) |
|---|---|---|---|---|
| Depreciación: Equipo pequeño y herramientas<br>Precio de compra dividido para el número esperado de años de uso<br>Para vehículos, mobiliario, equipo pequeño y herramientas: el número esperado de años de uso suele ser 5 años.<br>*Ejemplo:*<br>*Precio total de compra de equipo pequeño, mobiliario, etc.: $US 6.000*<br>*Número esperado de años de uso: 5*<br>*Depreciación: 6.000/5 = $US 1.200* | Anual | 1 | 1.200 | 1.200 |
| Amortización<br>*Se refiere al pago por el dinero que se ha prestado a la cooperativa. Si planea hacer un préstamo bancario, consiga información sobre el pago mensual.* | | | | 0 |
| **INGRESO BRUTO (EXCEDENTE BRUTO)**<br>*Ingreso bruto: Ingreso total – Gastos totales* | | | | **77,500** |
| Menos: Impuestos (según el país) | | | | 6.200 |
| **INGRESO NETO (EXCEDENTE NETO)**<br>*Ingreso bruto - Impuestos*<br>*Nota:*<br>*La cooperativa devuelve el ingreso neto a los miembros como reembolso de patrocinio. La cooperativa puede distribuir el reembolso de patrocinio a cada uno de los miembros o retener una porción como inversión adicional para el negocio de la cooperativa. Ustedes aprenderán más sobre el reembolso de patrocinio en el Módulo 5 de Manage.COOP.* | | | | **71.300** |

**PASO 2** Usen su resultado de la Actividad 4B del Módulo 2.

**PASO 3** Completen el formato del estado de resultados usando los datos de su resultado de la Actividad 4B del Módulo 2. A medida que lo completan, revísenlo y decidan si desean hacer cambios (20 minutos).

## Plantilla del estado de resultados

Estado de resultados de *(nombre de su cooperativa propuesta)*:
Para el periodo: *(un año)*

| Descripción | Unidad | Cantidad de unidades | Precio unitario | Cantidad ($US) |
|---|---|---|---|---|
| **TOTAL INGRESOS**<br>*Ingresos: dinero pagado por sus servicios o productos* | | | | |
| | | | | |
| **TOTAL GASTOS**<br>*Gastos: dinero gastado o costo incurrido para generar ingresos* | | | | |
| **Materiales** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Salarios/sueldos** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Servicios y otros gastos** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **Depreciación y amortización** | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| **INGRESO BRUTO (EXCEDENTE BRUTO)**<br>*Excedente: Total ingresos– total gastos* | | | | |
| **Menos: impuestos**<br>*(Si usted no conoce las tasas de impuestos, deje en blanco e incluya en su Plan de Acción)* | | | | |
| **INGRESO NETO (EXCEDENTE NETO)**<br>*Ingreso bruto – Impuestos* | | | | |

*Use este espacio para los cálculos que necesite hacer.*

# Actividad 7B:
# Preparando su proyección de flujo de caja

40 minutos

La proyección de flujo de caja muestra la cantidad de dinero que espera que entre en su negocio y el dinero que saldrá de su negocio. Esta proyección es útil para determinar la viabilidad de la cooperativa, en particular su capacidad para pagar los gastos necesarios para producir el producto o servicio y las operaciones generales de la cooperativa. El estado de flujo de caja monitorea el flujo del efectivo durante un período de tiempo (un año, un trimestre, un mes) y muestra la cantidad de efectivo que ustedes tienen disponible durante un período determinado. También muestra si su situación de caja ha mejorado, y cuánto, durante un período determinado (por ejemplo, desde el inicio de operaciones hasta 12 meses después).

## Flujo de caja

**INGRESOS EN EFECTIVO**
**¿Cómo entra el dinero a su negocio?**

Por la producción y la venta de bienes

Por la provisión de un servicio

Por un préstamo

Por una concesión

**GASTOS EN EFECTIVO**
**¿Cómo sale el dinero de su negocio?**

Por la compra de materia prima

Por el pago de sueldos y salarios

Por el pago de transporte y otros sevicios

Por el alquiler del puesto de venta

Esta es una actividad de grupo. Lleven a cabo los pasos a medida que los lean.

**Cooperativa de Productores de Yuca**
**Proyección de flujo de caja**
*para el periodo enero a diciembre (año)*

| Descripción | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **EFECTIVO INICIAL DISPONIBLE** *Copiar el efectivo disponible que figura en el estado de resultados del mes anterior* | | | 1.675 | 8.350 | 14.725 | 21.400 | 28.075 | 34.450 | 41.125 | 47.800 | 54.175 | 60.850 | 67.525 |
| **Ingresos en efectivo** *Listar las fuentes de efectivo* | Contribuciones de los miembros | 20.000 | | | | | | | | | | | |
| | Donaciones | 15.000 | | | | | | | | | | | |
| | Ventas: Hojuelas de yuca (ver ingresos en su estado de resultados) | | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| **TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO** Sumar los ingresos en efectivo | | 35.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| **Gastos en efectivo** *Listar los gastos proyectados (ver los gastos en el estado de resultados)* | Materiales | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 | 18.850 |
| | Salarios/sueldos | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 |
| | Servicios básicos | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 | 275 |
| | Reparación/ mantenimiento | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 |
| | Equipos/herramientas | 6.000 | | | | | | | | | | | |
| | Construcción de instala-ciones | 4.000 | | | | | | | | | | | |
| | Amortización (pago de la deuda) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTAL GASTOS EFECTIVO** *Sumar los gastos en efectivo* | | 33.325 | 23.325 | 23.625 | 23.325 | 23.325 | 23.625 | 23.325 | 23.325 | 23.625 | 23.325 | 23.325 | 23.625 |
| **FLUJO NETO DE EFECTIVO** *Ingresos en efectivo – gastos en efectivo* | | 1.675 | 6.675 | 6.375 | 6.675 | 6.675 | 6.375 | 6.675 | 6.675 | 6.375 | 6.675 | 6.675 | 6.375 |
| **EFECTIVO AL CIERRE** *Efectivo al inicio + flujo neto de efectivo* | | 1.675 | 8.350 | 14.725 | 21.400 | 28.075 | 34.450 | 41.125 | 47.800 | 54.175 | 60.850 | 67.525 | 73.900 |

PASO 2

En grupo, completen la Tabla de Proyección de Ventas en Efectivo para su cooperativa. Pueden solicitar ayuda del facilitador. (30 minutos)

| **Nombre de la cooperativa:**<br>**Proyección de flujo de caja**<br>*Periodo:* | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Detalle | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic |
| **EFECTIVO INICIAL DISPONIBLE**<br>*Copiar el efectivo disponible que figura en el estado de resultados del mes anterior* | | | | | | | | | | | | | |
| **Ingresos en efectivo**<br><br>*Listar las fuentes de efectivo* | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| **TOTAL INGRESOS EN EFECTIVO**<br>*Sumar los ingresos en efectivo* | | | | | | | | | | | | | |
| **Gastos en efectivo**<br><br>*Listar los gastos proyectados (ver los gastos en el estado de resultados)* | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| **TOTAL GASTOS EFECTIVO**<br>*Sumar los gastos en efectivo* | | | | | | | | | | | | | |
| **FLUJO NETO DE EFECTIVO**<br>*Ingreso en efectivo – gastos en efectivo* | | | | | | | | | | | | | |
| **EFECTIVO AL CIERRE**<br>*Efectivo al inicio + flujo neto de efectivo* | | | | | | | | | | | | | |

# Actividad 7C:
# Preparando su balance general

30 minutos

Mientras que la hoja de ingresos muestra lo que la cooperativa está ganando, el balance muestra el valor total de la cooperativa. Un balance general suma todo lo que posee la cooperativa, resta todo lo que la cooperativa debe, y muestra la diferencia como el valor neto de la cooperativa. El balance refleja la posición financiera de la empresa en un período determinado (por ejemplo, fin de año).

## Balance

**ACTIVOS**

**Cualquier valor que posee la cooperativa**

=

**PASIVOS**

**Deudas o montos que la cooperativa debe a otra gente o negocios**

+

**PATRIMONIO**

**Participación en el negocio de miembros o dueños**

Efectivo en caja
Fondos en el banco

Cuentas por cobrar: pagos que tiene que recibir

Cuentas por pagar: dinero que se debe a otros negocios

Capital inicial:
Contribución de socios
Concesiones

Inventario de productos y materia prima disponible

Edificación, vehículos, equipos

Balance de préstamo del banco

Beneficios netos

# Pasos

**PASO 1** Lean y estudien el ejemplo (10 minutos)

| **Cooperativa de Productores de Yuca**<br>Balance al 31 de diciembre de *(año)* | | | |
|---|---|---|---|
| **ACTIVOS**<br>Enumeren todos los bienes que poseerá la cooperativa y el valor correspondiente al 31 de diciembre de *(año)* | | **PASIVO + CAPITAL DE LOS MIEMBROS** | |
| | | **PASIVOS**<br>Enumeren todas las deudas y valores estimados al 31 de diciembre de *(año)* | |
| Efectivo | $US 73.900 | Cuentas por pagar | US$ 0 |
| Equipos e instalaciones | $US 10.000 | Préstamos | US$ 0 |
| Pago por entregas de diciembre | $US 30.000 | Reembolso de patrocinio<br>(para esta actividad, asuman que el reembolso de patrocinio empezará el próximo año) | US$ 0 |
| | | **Total pasivos**<br>Sume todos los pasivos | **US$ 0** |
| | | **CAPITAL DE LOS MIEMBROS**<br>¿Cuánto capital tendrá la cooperativa?<br>al 31 de diciembre de *(año)* | |
| | | Capital inicial<br>*Contribuciones de los miembros, concesiones, etc. Consulten el flujo de caja* | US$ 35.000 |
| | | Beneficio neto<br>*Consulten el estado de resultados* | $US 78.900 |
| | | **Capital al cierre**<br>*Sumen todo el capital de los miembros* | **$US 113.900** |
| **TOTAL ACTIVOS**<br>*Sumen todos los activos* | **$US 113.900** | **TOTAL PASIVOS + CAPITAL DE LOS MIEMBROS** | **$US 113.900** |

Las cifras deben ser iguales

Nota: el patrimonio de los miembros en las declaraciones subsecuentes será dividido en capital de los miembros, los créditos otorgados sobre el patrimonio, los excedentes retenidos, el fondo de educación y capacitación, y el fondo de desarrollo de la comunidad. Aprenderán más sobre estos en el Módulo 5 de Manage.COOP.

**PASO 2** Preparen el balance de su cooperativa (20 minutos). Pueden usar una calculadora para realizar este ejercicio.

| **Nombre de la cooperativa:**<br>Balance al (indicar fecha) | | | |
|---|---|---|---|
| **ACTIVOS**<br>Enumeren todos los bienes que poseerá la cooperativa y el valor correspondiente al *(indicar fecha)* | | **PASIVOS + CAPITAL DE LOS MIEMBROS** | |
| | | **PASIVOS**<br>Enumere todas las deudas y valores estimados al (*indicar fecha)* | |
| Efectivo disponible | | Gastos efectuados que la cooperativa todavía no ha pagado | |
| Activos fijos | | Préstamos | |
| Pagos por bienes o servicios vendidos o entregados que la cooperativa debe cobrar | | | |
| | | **Total pasivos**<br>Sumar todas las entradas | |
| | | **CAPITAL DE LOS MIEMBROS**<br>*¿Cuánto capital tendrá la cooperativa al (indicar fecha)?* | |
| | | Capital inicial<br>*Contribución de los miembros, concesiones, etc. Consulten el flujo de caja* | |
| | | Utilidades netas<br>*Consulten el estado de resultados* | |
| | | **Capital al cierre**<br>*Sumen todo el capital de los propietarios* | |
| **TOTAL ACTIVOS**<br>*Sumen todos los activos* | | **TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS** | |

Verifique que las cifras sean iguales

# SESIÓN 8:
# RESUMEN EJECUTIVO

## Resumen de la sesión

5 minutos

Este es un resumen de cada una de las secciones del plan de negocios. Como se indicó en la Sesión 1, ésta es la primera sección del plan de negocios, pero solo puede completarse después de haber completado todas las secciones. El resumen debe proporcionar una visión general breve, concisa y optimista de la cooperativa, que capte la atención de los lectores y les motive a saber más de ella.

## Actividad 8A:
## Writing the executive summary

30 minutos

La forma más fácil de elaborar el resumen ejecutivo es revisar el plan de negocios y escribir una o dos oraciones para resumir cada sección.


**SU PLAN DE NEGOCIOS**

SESIÓN 1: PLAN DE NEGOCIOS
1A. Estructura de un plan de negocios básico
SESIÓN 2: PERFIL DE NEGOCIO
2A. Elaborando su perfil de negocio
SESIÓN 3: PLAN DE MERCADEO
3A. Descripción del producto y/o servicio
3B: Descripción del mercado
3C: Estrategia de mercadeo
SESIÓN 4: PLAN DE OPERACIONES
4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos
4B. Proceso y sistema de trabajo
4C. Principios cooperativos y operaciones
SESIÓN 5: GESTIÓN DE RIESGOS
5A: Identificar riesgos y medidas de mitigación
SESIÓN 6: PLAN DE GESTIÓN
6A: Preparando su organigrama
6B: Descripción puestos
SESIÓN 7: PLAN FINANCIERO
7A: Preparando su estado de resultados
7B. Preparando su proyección de flujo de caja
7C: Preparando su balance general
SESIÓN 8: RESUMEN EJECUTIVO
8A: Escribiendo el resumen ejecutivo

# Pasos

**PASO 1** Lean y revisen el ejemplo (10 minutos)

| Ejemplo de resumen ejecutivo |
|---|
| **Nombre de la cooperativa** |
| Cooperativa de Productores de Yuca |
| **Ubicación** |
| Nuestra cooperativa está ubicada en (*región/zona/lugar*), la mayor zona productora de yuca del país. |
| **Miembros** |
| Unos 200 productores de yuca han manifestado interés en unirse a la cooperativa. Esto representa alrededor del 40% del total de productores de yuca en la provincia. Esperamos que la membresía crezca un 5% cada año. |
| **Productos/servicios y usos** |
| La cooperativa procesará los tubérculos de yuca fresca de sus miembros convirtiéndolos en hojuelas de yuca de alta calidad, peladas y sin pelar, para elaboración de forraje. Las hojuelas de yuca pelada solo se producirán a partir del segundo año, para dar tiempo a que la cooperativa recaude fondos para adquirir un pelador mecánico. |
| **Capacidad de producción** |
| Durante el primer año, nuestro volumen de producción objetivo es de 1.800 toneladas métricas de hojuelas de yuca. Planeamos aumentar el volumen de producción en un 5% por año. |
| **Proceso de producción** |
| Promoveremos parcelas modulares y agricultura natural entre nuestros miembros, a fin de asegurar el suministro de tubérculos libres de químicos durante todo el año. El procesamiento será semi-mecanizado. Nuestra planta cumplirá con las Buenas Prácticas de Manufactura. La seguridad de los trabajadores será una prioridad. |
| **Clientes** |
| La cooperativa firmará un contrato de comercialización no exclusivo con tres fábricas de forraje. En la región, la demanda total de hojuelas de yuca deshidratada es de aproximadamente 200.000 toneladas métricas por año. La brecha en la oferta es de aproximadamente 50.000 toneladas métricas anuales. |
| **Recursos humanos/gestión** |
| El directorio supervisará las operaciones de la planta de procesamiento. Contrataremos un gerente para administrar y supervisar las operaciones diarias. Nuestros trabajadores serán entrenados en Buenas Prácticas de Manufactura y en la seguridad y salud de los trabajadores. |
| **Proyección financiera** |
| Necesitaremos $US 35.000 para comenzar nuestro negocio. Se espera que la contribución de los miembros alcance los $US 20.000. Esperamos recaudar fondos para los $US 15.000 restantes de donaciones. Se estima que el ingreso anual será de $US 360.000, con un gasto total de $US 282.500. La utilidad anual estimada es de $US 77.500. |

**PASO 2** Preparen un resumen ejecutivo para su propio plan de negocios. Consulten sus resultados de las secciones anteriores para completar la siguiente tabla. Asignen dos o tres miembros para trabajar en cada tema (20 minutos).

| Ejemplo de resumen ejecutivo |
|---|
| **Nombre de la cooperativa** |
| |
| **Ubicación** |
| |
| **Miembros** |
| |
| **Productos/servicios y usos** |
| |
| **Capacidad de producción** |
| |
| **Proceso de producción** |
| |
| **Clientes** |
| |
| **Recursos humanos/gestión** |
| |
| **Proyección financiera** |
| |

# Respuestas a la Actividad 1A

Imagen 1 - Perfil de negocio
Imagen 2 - Plan financiero
Imagen 3 - Plan de mercadeo
Imagen 4 - Plan de operaciones
Imagen 5 - Plan de gestión
Imagen 6 - Gestión de riesgos

Aprendan cómo establecer su cooperativa.
Sigan el MÓDULO **4** de capacitación **Start. COOP.**

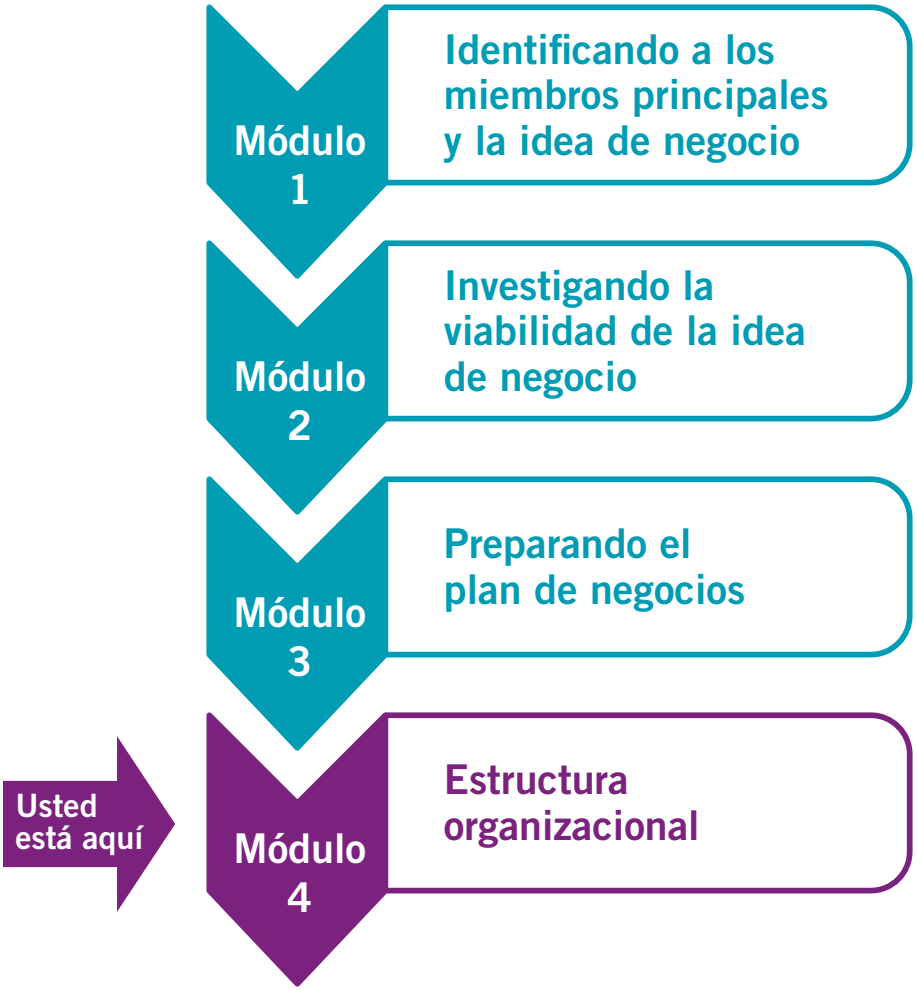
*Use este espacio para sus cálculos y notas*

# Start.COOP

## MÓDULO 4

## Estructura organizacional

# Módulos de Start.COOP



# MENSAJE AL GRUPO

Como se ha visto en los módulos anteriores, una cooperativa es de propiedad, está controlada y es utilizada por sus miembros, quienes tienen la responsabilidad de apoyarla a través de su participación activa en la misma. A cambio, la cooperativa debe esforzarse por satisfacer las necesidades de sus miembros y clientes en todo momento para seguir siendo viable. A lo largo de las siete sesiones del módulo 4, aprenderán cómo la cooperativa debe estructurarse y gobernarse para implementar el plan de negocios de una manera efectiva. Además, trabajarán a profundidad en el organigrama que realizaron en la sección del plan de gestión de su plan de negocios. Además redactarán las reglas y estatutos necesarios para garantizar una buena gestión de la cooperativa y sus miembros.

La sesión 1 les proporcionará una visión general de la estructura organizacional básica de una cooperativa. Las sesiones 2, 3 y 4 les brindará más detalles sobre los roles y responsabilidades de las instancias principales y el personal identificado en la Sesión 1, incluidos los miembros y la Asamblea General, el Directorio y el Gerente. En la Sesión 5 explorarán el contenido de los artículos de incorporación, que es un documento necesario para registrar su cooperativa como una entidad legal. La sesión 7 hará hincapié en la importancia de los estatutos y les guiará en el proceso de redacción de los estatutos de su cooperativa. La sección 8 identificará los pasos que debe contener un plan de acción para arrancar con la cooperativa. Los elementos del plan de acción incluyen el trabajo preparatorio necesario, las fechas y los miembros responsables para llevar a cabo dicho trabajo preparatorio. Al final de este módulo, se espera que hayan identificado las necesidades en términos de recursos humanos y la estructura organizacional de su cooperativa.

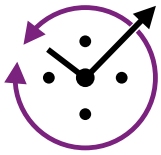
El estilo de esta capacitación difiere de los enfoques tradicionales. Ustedes trabajarán en equipo y seguirán las instrucciones detalladas respecto a las discusiones y actividades contenidas en esta guía de formación. Un facilitador estará presente para ayudarles con cualquier duda sobre el contenido de la capacitación y los ejercicios. Puesto que no hay un líder grupal, todos los miembros del grupo deberán turnarse para leer la información e instrucciones a los demás, y todos los miembros compartirán la responsabilidad de monitorear el tiempo. En este nuevo estilo de capacitación, ustedes aprenderán unos de otros, al compartir ideas y opiniones, habilidades, conocimiento y experiencia. Para que esto funcione, es importante que todos los miembros del grupo participen en las discusiones.

Antes y después de la capacitación se les pedirá llenar un cuestionario sobre conocimientos que permitirá medir el impacto de esta capacitación. Esta información será confidencial y se utilizará para mejorar los materiales de formación y la organización de futuras capacitaciones. También será útil para identificar nuevos temas de capacitación sobre cooperativas, que puedan proponerse más adelante a los participantes. Asimismo, algunos participantes podrán ser contactadas en el futuro, pasados 3, 6 o 12 meses de la formación, para que llenen otro cuestionario con el fin de conocer qué pasos tomaron luego de la capacitación.

# Siguiendo los símbolos

Las instrucciones en la guía de entrenamiento son fáciles de seguir y se ha previsto el tiempo sugerido para cada paso. Manténgase atento a estos íconos:

## SIGNIFICADOS DE LOS SÍMBOLOS



**Este símbolo indica el tiempo sugerido para esta actividad**

**Este símbolo indica que se debe leer la información de contexto al grupo**

**Este símbolo significa discusión de grupo**

**Este símbolo indica que la actividad está comenzando y que se debe leer en voz alta las instrucciones detalladas que deberán seguirse a continuación**

**Este símbolo indica una buena práctica para identificar y satisfacer las diferentes necesidades de mujeres y hombres, promoviendo la participación activa de las mujeres y haciendo un uso estratégico de los distintos conocimientos y habilidades que tienen las mujeres y los hombres**

# Preparándose para empezar

Antes de empezar la capacitación, sigan los siguientes pasos que les ayudarán a organizarse:

- Completen la encuesta previa a la capacitación. Pidan una copia a los organizadores si aún no la tienen o no la han completado.
- Organícense en grupos pequeños, de 5 a 7 personas como máximo. Los organizadores los guiarán sobre la mejor manera de hacerlo.
- Identifiquen a un miembro del grupo como "lector grupal" voluntario. El papel del "lector grupal" es leer en voz alta, para el grupo, la información y las instrucciones de la actividad. Cualquier miembro del grupo con un nivel básico de alfabetización puede ser el "lector grupal". Se debe tratar de rotar esta responsabilidad entre los miembros del grupo a lo largo de la capacitación.

Todos los miembros del grupo son responsables de monitorear el tiempo, pero hay que designar a un miembro para cada sesión. Éste debe avisar al grupo que ha transcurrido el tiempo sugerido para una actividad/paso. No es estrictamente necesario seguir el tiempo sugerido para cada actividad, pero se deberá administrar el tiempo para la capacitación total. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, intente ahorrar tiempo en otras actividades para mantener el equilibrio.

Todos los miembros del grupo recibirán esta guía de capacitación. Tanto el trabajo individual como el trabajo en grupo se pueden anotar en esta guía.

# Proceso de aprendizaje

| Sesión | Tiempo |
|---|---|
| SESIÓN 1: ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COOPERATIVA | 20 minutos |
| SESIÓN 2: MIEMBROS Y ASAMBLEA GENERAL | 55 minutos |
| SESIÓN 3: EL DIRECTORIO | 75 minutos |
| SESIÓN 4: EL GERENTE | 25 minutos |
| SESIÓN 5: ACTA DE CONSTITUCIÓN | 30 minutos |
| SESIÓN 6: ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA | 100 minutos |
| SESIÓN 7: PLAN DE ACCIÓN | 35 minutos |

# SESIÓN 1:
# ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COOPERATIVA

## Resumen de la sesión

5 minutos

Una cooperativa es una entidad comercial que pertenece a sus miembros, es decir que el negocio es controlado por las mismas personas que usan sus servicios. Los dueños de la cooperativa financian y operan el negocio, buscando el beneficio mutuo al trabajar juntos. Se espera que todos los miembros participen y compartan la responsabilidad de dirigir la organización. La estructura organizacional está diseñada para un control democrático y una toma de decisiones compartida.

## Actividad 1A:
## Principales instancias de una cooperativa

15 minutos

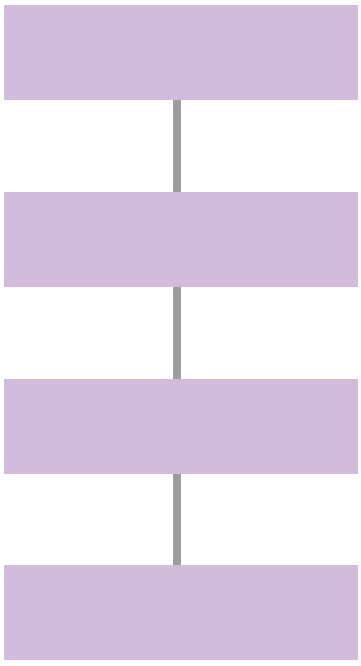
Las instancias principales de una cooperativa son la Asamblea General, el Directorio, el Gerente y los trabajadores. Como dueños del negocio, los miembros son los que toman decisiones. Las decisiones se hacen principalmente a través de la Asamblea General. Los miembros controlan la cooperativa a través del Directorio que eligen de entre ellos mismos. El Directorio crea políticas sujetas a la aprobación de sus miembros a través de la Asamblea General. El Directorio contrata a un gerente para supervisar las operaciones diarias de la cooperativa. El manejo exitoso de una cooperativa se basa en la cooperación activa de los miembros con el directorio, el gerente y los trabajadores.

- Todos los miembros de la cooperativa, independientemente de su género, deben participar en la Asamblea General.
- Asimismo, las mujeres y los hombres deberán recibir igual consideración cuando se elige a miembros del Directorio y cuando se contrata al gerente y a los trabajadores de la cooperativa, a condición de que presenten las habilidades y competencias idóneas.

## Organigrama básico de una cooperativa

En esta actividad, llenen los recuadros del organigrama con el nombre de la instancia correcta.

Instancias principales de una cooperativa: **asamblea general, directorio, gerente y trabajadores.**



**Propietarios de la cooperativa**
- Apoyan a la cooperativa patrocinándola y con capital de inversión
- Es la instancia más alta de la cooperativa y la máxima autoridad en el manejo y administración de los asuntos de la cooperativa

**Elegido de entre los miembros y por ellos**
- Elabora las políticas operativas de la cooperativa
- Elige y contrata al gerente
- Vigila los procesos presupuestarios y financieros
- Dirige la cooperativa hacia sus objetivos generales

**Contratado por el directorio**
- Es responsable de las operaciones cotidianas de la cooperativa
- Contrata y supervisa a los empleados

**Contratado por el gerente**
- Se ocupa de la producción y mercadeo del producto o servicio de la cooperativa

Para ayudar al directorio y al equipo de gestión a manejar la cooperativa, es importante crear varios comités que manejen los distintos asuntos de la organización, tales como elecciones, auditorías, crédito y cobranzas, membresías, finanzas, y educación y capacitación. A cada comité se le designará un miembro del directorio que le sirva de enlace. Aprenderán más sobre cómo conformar comités y sus funciones si participan en el entrenamiento Manage.COOP luego de que hayan conformado la cooperativa.

Todos los miembros elegibles, independientemente de su género, pueden formar parte de los comités de la cooperativa.

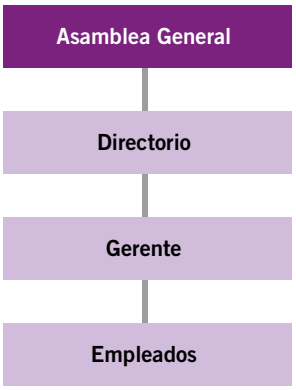
# SESIÓN 2:
# MIEMBROS Y ASAMBLEA GENERAL

## Rersumen de la sesión

5 minutos

Como se vio en la Sesión 1, la asamblea general es la instancia superior de toma de decisiones en la cooperativa, y tiene la autoridad final en el manejo de los asuntos de la misma. La asamblea general está compuesta por todos los miembros activos. Para mantenerse activo, el miembro debe cumplir con todos las obligaciones y responsabilidades que mencionan los estatutos de la cooperativa. En esta sesión, determinarán los derechos y obligaciones de los miembros. Con estos insumos, se redactarán más adelante las reglas o estatutos de la cooperativa.

**Estructura organizacional básica de una cooperativa**




## Actividad 2A:
## Derechos de los miembros

25 minutos

Los derechos se adquieren cuando una persona es admitida en la membresía, sin discriminación. Los derechos de los miembros tienen que ver con las reglas fundamentales en torno a lo que se permite o se debe a los miembros, según los estatutos de la cooperativa. Los derechos son definidos por los propios miembros y también se basan en la legislación sobre cooperativas existente en el país. En esta actividad, analizarán los derechos básicos de los miembros para obtener algunas ideas que luego deberán incluir en los estatutos de su cooperativa.

Esta es una actividad grupal. Sigan los pasos tal como se indican.

## Pasos

**PASO 1** Identifiquen el derecho básico que ejemplifica cada ilustración. Escojan sus respuestas de la lista que se da a continuación. Por favor, escriban solamente el número correspondiente a su respuesta. (15 minutos)

**Algunos de los derechos de los miembros**

(1) Derecho a proponer temas para su discusión/participar en las reuniones
(2) Derecho a estar informado/acceso a información sobre los asuntos de la cooperativa
(3) Derecho al voto
(4) Derecho a retirarse voluntariamente de la cooperativa
(5) Derecho a ser elegido para conformar el directorio
(6) Derecho a usar las instalaciones y servicios de la cooperativa
(7) Derecho a modificar los estatutos
(8) Derecho a recibir la devolución de excedentes

**IMAGEN 1**

Respuesta:

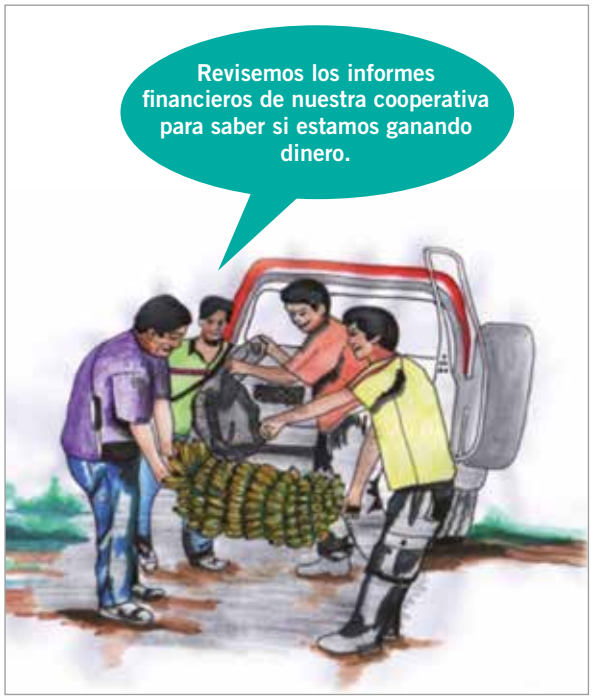
**IMAGEN 2**

Respuesta:

**IMAGEN 3**

Respuesta:

**IMAGEN 4**




Respuesta:

## IMAGEN 5

Respuesta:

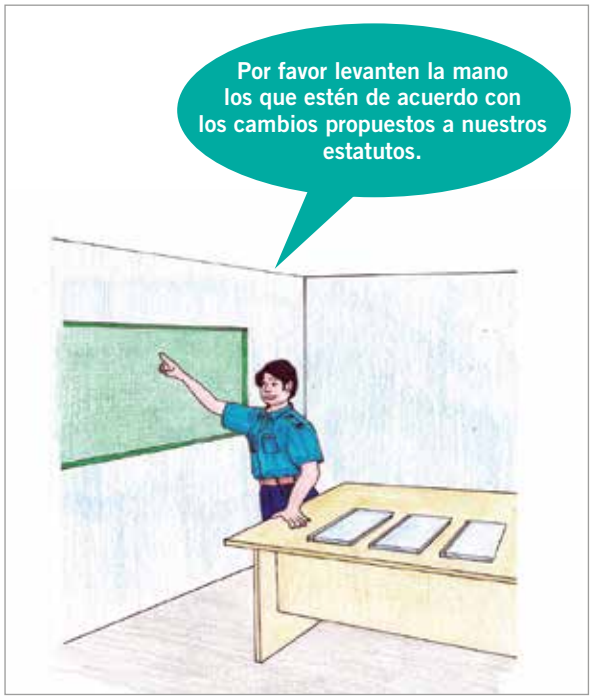
## IMAGEN 6

Respuesta:

## IMAGEN 7

Respuesta:

## IMAGEN 8




Respuesta:

Respuestas en la página 163.

**PASO 2** Listen otros derechos de los miembros que ustedes desean que se tomen en cuenta cuando se redacten los estatutos de su cooperativa. (10 minutos)

# Actividad 2B: Obligaciones de los miembros

20 minutos

Junto con los derechos, los miembros también tienen obligaciones y responsabilidades. Estas obligaciones y responsabilidades también están establecidas en los estatutos de la cooperativa. En esta actividad, ustedes identificarán las principales obligaciones de los miembros. Esta es una actividad grupal.

Todos los miembros, independientemente de su género, tienen obligaciones que cumplir en la cooperativa. Sin embargo, puede haber casos en los cuales las mujeres no puedan cumplir con ciertas obligaciones. Por ejemplo, puede ser que no puedan atender actividades de la cooperativa durante las horas en que deben cuidar a sus niños. En estos casos, la cooperativa puede acomodar las horas de sus actividades para que las mujeres puedan participar y cumplir con sus obligaciones como miembros de la cooperativa.

## Pasos

**PASO 1** Identifiquen el deber que se describe en cada ilustración. Elijan su respuesta de la lista que aparece a continuación. Por favor, escriban solamente el número correspondiente a su respuesta. (10 minutos)

**Algunas de las obligaciones de los miembros**

(1) Patrocinar los servicios o productos de la cooperativa
(2) Pagar las cuotas de capital y otras obligaciones acordadas
(3) Participar en las capacitaciones sobre cooperativas que se requieran
(4) Participar en la evaluación y selección de miembros del directorio/ ejercer el derecho al voto
(5) Cumplir con los parámetros de producción (tanto de cantidad como de calidad) requeridos y acordados

## IMAGEN 1

Respuesta:

## IMAGEN 2

Respuesta:

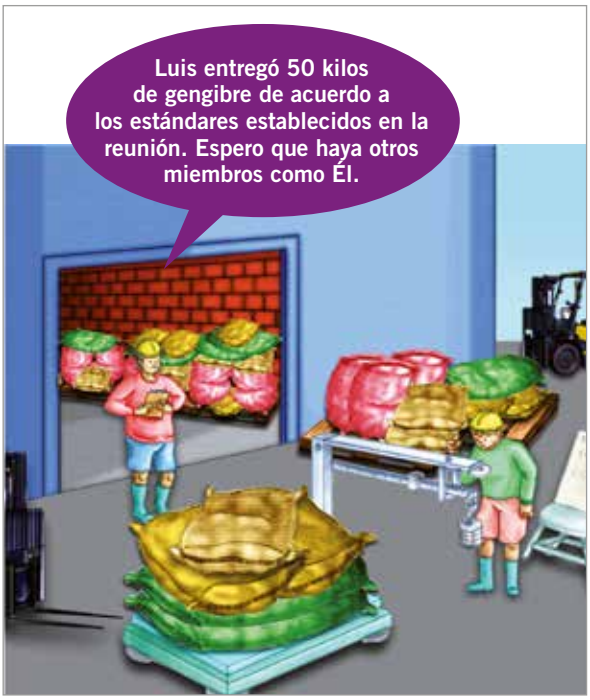
## IMAGEN 3

Respuesta:

## IMAGEN 4

Respuesta:

**IMAGEN 5**




Respuesta:

Las respuestas figuran en la página 163.

**PASO 2** ¿Qué otras obligaciones creen que deberían incluirse en los estatutos de la cooperativa? (10 minutos)

# SESIÓN 3: DIRECTORIO

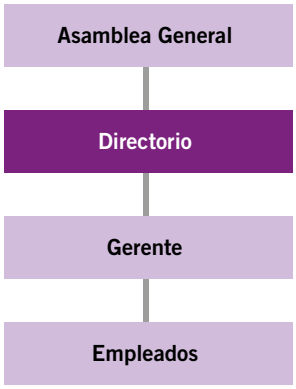
## Resumen de la sesión

5 minutos

El directorio rige las operaciones de la cooperativa en nombre de sus miembros. Quienes lo conforman son los líderes de la cooperativa. Los miembros depositan su confianza, sus necesidades y su autoridad en un directorio de su propia elección. Quienes conforman el directorio son elegidos de entre los miembros de la cooperativa y por ellos.

En esta sesión establecerán las obligaciones y responsabilidades del directorio y cómo se escogerá y elegirá a sus miembros. Los productos de esta sesión también servirán de base para la elaboración de los estatutos de la cooperativa.

**Estructura organizacional básica de una cooperativa**




## Actividad 3A: Responsabilidades del directorio

25 minutos

Las responsabilidades son las tareas u obligaciones específicas que se espera que el directorio realice como parte de su función. El poder de actuar en nombre de la cooperativa se le da al directorio como instancia, no a los individuos que lo conforman. El directorio está obligado a actuar según el mejor interés de los miembros. Una clara definición de responsabilidades resulta esencial para el desempeño exitoso del directorio.

Trabajen en grupo en la definición de las obligaciones y responsabilidades del directorio.

## Pasos

**PASO 1** En las ilustraciones se describen las principales responsabilidades del directorio. Identifiquen la responsabilidad que está siendo descrita. Escojan su respuesta de la lista de responsabilidades. Por favor, escriban solamente el número correspondiente a su respuesta. (15 minutos)

**Principales responsabilidades del directorio**

(1) Supervisar el cuidado y mantenimiento de los activos de la cooperativa

(2) Informar a los miembros de la cooperativa

(3) Preservar el carácter cooperativo de la organización

(4) Establecer las políticas de la cooperativa

(5) Contratar y supervisar la gestión de gerente y el equipo gerencial

(6) Representar a los miembros de la cooperativa

(7) Evaluar el desempeño de la cooperativa.

**IMAGEN 1**

Respuesta:

**IMAGEN 2**

Dibujo: Esteban Idrovo

Respuesta:

## IMAGEN 3

Respuesta:

## IMAGEN 4

Respuesta:

## IMAGEN 5

Respuesta:

## IMAGEN 6

Respuesta:

**IMAGEN 7**

Dibujo: Esteban Idrovo

Para las cooperativas cuyos miembros son hombres y mujeres, es importante que ambos tengan los mismos derechos, especialmente cuando se trata de la elección de los miembros del directorio.

El directorio determina la política de la cooperativa. Por tanto, todos y cada uno de los miembros deben asegurarse de que la cooperativa sea manejada de una manera democrática y que las elecciones sean públicas, justas y abiertas a la participación tanto de mujeres como de hombres

Respuesta:

Las respuestas figuran en la página 163.

**PASO 2** Listen otros derechos de los miembros que ustedes desean que se tomen en cuenta cuando se redacten los estatutos de su cooperativa. (10 minutos)

# Actividad 3B:
# Cargos en el directorio

15 minutos

Dependiendo de la ley de cooperativas del país y de los estatutos de la cooperativa, los cargos en el directorio pueden incluir un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero. Por lo general, el presidente y vicepresidente son electos de entre quienes conforman el directorio y por ellos. El secretario, tesorero y otros puestos que se necesiten en el directorio pueden ser designados o elegidos directamente por el directorio. Cada cargo tiene tareas específicas detalladas en los estatutos de la cooperativa.

Para obtener una comprensión clara de las tareas de cada cargo del directorio, contesten las preguntas debajo. Mientras se lee cada pregunta, marquen su respuesta individualmente y luego compartan con el grupo. El grupo debe llegar a un consenso sobre la respuesta antes de pasar a la siguiente pregunta.

1. ¿Quién realiza las tareas del presidente del directorio si éste está ausente o es incapaz de llevar adelante sus tareas?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

2. ¿Quién mantiene una lista completa de los miembros y las actas de todas las reuniones del directorio y de la asamblea general?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

3. ¿Quién realiza todas las transacciones monetarias basadas en las recomendaciones del gerente o del directorio, y certifica la precisión de la situación de caja de la cooperativa en todos los balances y reportes financieros enviados al directorio?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

4. ¿Quién prepara el acta y las minutas de las reuniones?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

5. ¿Quién preside las reuniones y cuida que se sigan los estatutos, las políticas y procedimientos?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

6. ¿Quién tiene la custodia de todo el dinero y los documentos financieros de la cooperativa?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

7. ¿Quién es la persona bajo cuya custodia están los estatutos, los registros de los socios y demás documentos oficiales de la cooperativa?

- ☐ Presidente
- ☐ Vicepresidente
- ☐ Secretario
- ☐ Tesorero

Las respuestas figuran en la página 163.

# Actividad 3C:
# Calificaciones para los cargos en el directorio

30 minutos

El número de miembros del directorio depende de las leyes y normas que rigen a las cooperativas en el país, así como de la naturaleza y ámbito de las operaciones de la cooperativa. Como regla general, un directorio eficiente necesita un mínimo de cinco miembros. Es recomendable tener un número impar de miembros (tales como 5, 7, 11, 13, 15) para evitar empates en las votaciones. El Directorio debe promover la igualdad y estar compuesto tanto por hombres como por mujeres. La elección de estos miembros normalmente sigue el siguiente proceso:

- Otro miembro debe nominar a la persona para el cargo.
- La persona nominada debe manifestar que desea optar por el puesto.
- La asamblea general debe elegirlo para el puesto.

El éxito de una cooperativa depende en gran medida de las cualidades de sus líderes. Por tanto, es muy importante que elijan cuidadosamente a los miembros del directorio.

# Pasos

**PASO 1** Estudien y examinen Individualmente las cualidades listadas en la Columna 1. Marquen las cinco cualidades más importantes que ustedes crean que los miembros deben poseer para ser elegibles para el directorio de su cooperativa. (10 minutos)

| Requisitos de los/as candidatos/as al directorio | Marque con una √ las 5 más importantes |
|---|---|
| Honesto y justo | |
| Reconocido entre los miembros por su buen juicio y su criterio empresarial | |
| Leal a la cooperativa | |
| Líder en su comunidad, capaz de trabajar con la gente | |
| Exitoso/a en su propio negocio | |
| No presenta conflicto de intereses | |
| Conocimiento sobre cooperativas y sobre las responsabilidades de ser miembro de un directorio, incluyendo el saber escuchar a los miembros | |
| Disposición para asistir a las reuniones del directorio, tanto ordinarias como extraordinarias, así como a cualquier seminario de capacitación del directorio | |
| Experiencia en el negocio de la cooperativa | |
| Disposición a participar activamente en los negocios de la cooperativa como miembro de la misma | |
| Experiencia en otros directorios, y de trabajo con organizaciones de base comunitaria | |
| Conocimiento y comprensión de finanzas y con habilidad de interpretar reportes financieros | |
| Sensible a la equidad de género y a la inclusión | |

**PASO 2** Listen otras cualidades que no figuren en la lista de arriba que ustedes piensen que son muy importantes que posean los candidatos al directorio. (10 minutos)

**PASO 3** Compartan y discutan sus respuestas con el grupo. Lleguen a un consenso respecto a los requisitos que debe tener un futuro miembro del directorio. (10 minutos)

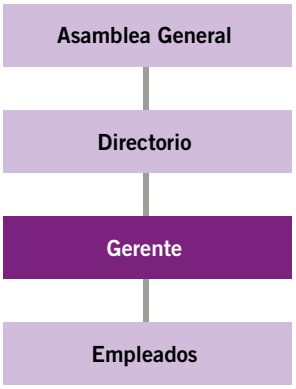
# SESIÓN 4:
# EL GERENTE

## Resumen de la sesión

5 minutos

El gerente (o el administrador) es seleccionado por el directorio, y responde ante el mismo. El gerente implementa las políticas del directorio. Está a cargo del funcionamiento general de la cooperativa como delegado del directorio. En muchos casos, el gerente también participa en las reuniones del directorio como un participante activo sin derecho a voto. El gerente es contratado para manejar el negocio y asegurar a los miembros y a los clientes que serán bien atendidos y recibirán un buen servicio. A menudo, el gerente no es miembro de la cooperativa. Es muy importante asegurarse de que tenga las calificaciones requeridas.

**Estructura organizacional básica de una cooperativa**




## Actividad 4A:
## Preparando la descripción de puestos

20 minutos

Si la cooperativa decide contratar a un gerente, el directorio debe elaborar una descripción del puesto. Este es un documento que explica las tareas y responsabilidades generales del cargo, incluyendo los requisitos o habilidades que debería tener la persona contratada para el puesto.

- A veces se hacen suposiciones sobre la capacidad de las mujeres cuando se trata de desempeñar cierto tipo de trabajos que requieren habilidades de liderazgo, como por ejemplo posiciones gerenciales Por esta razón, es importante que cuando se elabore la descripción de un puesto, se considere las calificaciones y habilidades necesarias para cumplir con las tareas del puesto en vez de tener en cuenta el género de la persona que pueda hacerlo.
- Las mujeres como gerentes y líderes de cooperativas desempeñan sus responsabilidades eficientemente en todos los sectores y en todas las regiones del mundo.

En grupo, preparen un borrador de la descripción del puesto de gerente de su cooperativa. Sigan los pasos tal como se indica.

# Pasos

**PASO 1** De acuerdo a su idea de negocio, identifiquen las tareas del gerente. Se enumeran ejemplos de las tareas en la columna 1. (10 minutos)

| Columna 1<br>**Ejemplos de las tareas del gerente** | Columna 2<br>**Su respuesta** |
|---|---|
| Organiza el trabajo: decide quién hace qué | |
| Aprueba las entregas de los proveedores | |
| Supervisa la calidad y la producción | |
| Prepara cotizaciones | |
| Recibe pedidos | |
| Prepara las facturas | |
| Recibe los pagos | |
| Selecciona y contrata a los trabajadores | |
| Monitorea el inventario de existencias | |
| Se asegura de que todo el equipo trabaje bajo condiciones buenas y seguras | |
| Lleva a cabo formaciones sobre seguridad ocupacional y monitorea la adopción de procedimientos seguros | |
| Participa en todas las reuniones del directorio | |
| Ayuda en la captación de nuevos miembros | |

**PASO 2** De acuerdo a las tareas que han identificado, definan las calificaciones o habilidades que requiere tener un gerente. (10 minutos)

# SESIÓN 5:
# ACTA DE CONSTITUCIÓN

## Resumen de la sesión

5 minutos

En la mayoría de los países se requiere presentar un acta de constitución antes de poder operar como entidad legal. El documento debe ser notariado antes de enviarlo a la instancia encargada del registro de cooperativas.

La inscripción es parte del proceso necesario de formalizar su cooperativa. Formalizar su cooperativa implica:

- Inscribirla y sacar la licencia con las autoridades pertinentes de su país.
- Que los miembros y trabajadores de la cooperativa accedan a la seguridad social
- Cumplir con el marco legal, incluyendo leyes fiscales, de seguridad social y laborales

Formalizar su cooperativa facilitará el acceso a servicios de financiamiento, servicios de desarrollo de negocios, y tecnologías, que ofrecen el gobierno, las instituciones financieras y las organizaciones de desarrollo. Reducirá el riesgo de multas e impactos a su reputación. Las cooperativas registradas también tienen mejor acceso a los mercados, ya que tienen la personería jurídica que les permite firmar contratos. La mayoría de los compradores institucionales solo hacen negocios con empresas registradas. La inscripción también protege legalmente la inversión y contribución de los miembros.

## Actividad 5A:
## Contenido del acta de constitución

25 minutos

La mayoría de los países tienen un modelo establecido de acta de constitución. Es importante buscar la ayuda de la agencia a cargo del desarrollo de las cooperativas y/o de un abogado cuando se está elaborando el acta de constitución. En esta actividad conocerán la información básica que deberán brindar, de modo a facilitar la redacción del acta de constitución.

Realicen la actividad en grupo y ayúdense entre sí a proveer la información necesaria. Se pone un ejemplo para que sirva de guía. Si todavía no tienen la información, anoten “por definir” e incluyan este pendiente en su plan de acción (Sesión 7).

| Información que por lo general se necesita para el acta de constitución | Ejemplo | Su respuesta |
|---|---|---|
| Nombre legal de la cooperativa | Cooperativa de productores de yuca XYZ | |
| Finalidad y ámbito de las operaciones | Brindar a los miembros acceso a las instalaciones comunes<br>Procesar y vender hojuelas de yuca de manera colectiva | |
| Tiempo de existencia previsto<br>*Número de años que se prevé que la cooperativa exista. Consulte con la agencia a cargo si hay legislación al respecto.* | 50 años | |
| Ubicación | *Nombre de la región/zona/lugar* | |
| *Partes constituyentes (Nombre, edad y dirección)*<br>*Incluye a los miembros fundadores y a quienes conforman el directorio. Consulten la ley de cooperativas de su país respecto al mínimo y al máximo de partes constituyentes.* | Por definir | |
| Vínculos comunes entre los miembros<br>*Aquello que los miembros comparten; por ejemplo, todos los miembros son taxistas, viven en el mismo pueblo, etc.* | Todos los miembros de la cooperativa son agricultores de yuca en *(nombre de la región/zona/lugar).* | |
| Lista de los miembros del directorio | Por definir | |
| Monto del capital social y nombres y direcciones de los contribuyentes<br>*Lista del aporte de los miembros* | Por definir | |

# SESIÓN 6:
# ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA

## Resumen de la sesión

5 minutos

Los estatutos de la cooperativa son las reglas que norman los procedimientos cotidianos. Ayudan al grupo a evitar conflictos internos y dejar claras las responsabilidades de cada instancia. Los estatutos deben reflejar la naturaleza de las actividades de la cooperativa y deben estar acordes con la legislación sobre cooperativas de su país. En cierto punto de la redacción de los estatutos, es recomendable buscar el apoyo de la agencia a cargo de cooperativas de su país. Esta sesión les brindará una comprensión general del contenido de los estatutos de manera que puedan tomar decisiones informadas sobre dicho contenido.

## Actividad 6A:
## La importancia de los estatutos

40 minutos

Los valores, principios y estatutos deben ser comprendidos, aceptados y obedecidos por todos los miembros de la cooperativa. Incluso si ustedes son los dueños del negocio, necesitan reglas y normas que los guíen en la manera de dirigir el negocio. Para una mayor comprensión de la importancia de los estatutos, lleven a cabo los pasos tal como se indica.

# Pasos

**PASO 1** Describan lo que ve en la ilustración. Luego de escribir su respuesta, compártanla con el grupo. (10 minutos)

Dibujo: Esteban Idrovo

**PASO 2** ¿Por qué piensan que todas las personas en el bus quieren seguir su propia dirección y agenda personal? Escriban su respuesta y compártanla con el grupo. (10 minutos)

**PASO 3** Si semejante situación se diera en una cooperativa, ¿cómo afectaría al negocio? Escriban su respuesta y compártanla con el grupo. (10 minutos)

**PASO 4** ¿Cómo puede el hecho de tener reglas y normas reducir el riesgo de conflicto e insatisfacción con el grupo? Escriban su respuesta y compártanla con el grupo. (10 minutos)

# Actividad 6B: Preparando el esquema de sus estatutos

60 minutos

Los estatutos se elaboran para establecer los derechos y obligaciones de los miembros y para, al mismo tiempo, definir las responsabilidades de cada una de las instancias de la cooperativa. También definen los procedimientos que deben seguirse para asegurar un manejo transparente y democrático de los negocios del grupo. Por lo tanto, es muy importante que los miembros se involucren en la elaboración de los estatutos para asegurar que las reglas sean comprendidas y aceptadas por los mismos. También es importante que las normas y estatutos apoyen el logro de sus objetivos. Los estatutos deben ser aprobados oficialmente por la asamblea general. Dependiendo de la legislación para cooperativas de su país, puede necesitarse una copia de los estatutos aprobados para registrar a la cooperativa.

- Pueden considerar tener una cláusula de igualdad de género en sus estatutos que establezca un igual trato para mujeres y hombres, incluyendo igual acceso a cargos en el Directorio y en los comités de la cooperativa.
- Esta cláusula es un elemento crítico para asegurar la igualdad de género en su cooperativa.

En esta actividad, se verán los temas básicos a que deben responder los estatutos. Intenten responder hasta donde puedan. Si no conocen la respuesta en este momento, escriban “por definir” en la columna de las respuestas. En el Anexo A pueden encontrar un ejemplo de estatutos que les puede servir como guía.

| Pregunta | Su respuesta |
|---|---|
| 1. ¿Cuáles son los objetivos del negocio?<br>*Véase El plan de negocios* | |
| 2. ¿Quiénes pueden convertirse en miembros de la cooperativa?<br>*Haga un listado de los requisitos (por ejemplo, taxistas en región/zona/lugar)* | |
| 3. ¿Cuántas personas pueden convertirse en miembros de la cooperativa?<br>*Algunas cooperativas desearían limitar su cooperativa a un número específico de personas.* | |
| 4. ¿Cómo puede alguien interesado solicitar una membresía?<br>*Ejemplo: Procedimientos de solicitud*<br>• *Llenar el formulario de membresía*<br>• *Entrevista con el directorio*<br>• *Un comité de membresías evalúa la solicitud*<br>• *Si se la aprueba, asiste a la orientación que brinda la cooperativa*<br>• *Paga la cuota de afiliación* | |
| 5. Aquellos que no son miembros, ¿pueden utilizar los servicios de la cooperativa? Si pueden, ¿bajo qué circunstancias?<br>*Ejemplo: ¿Los agricultores de yuca que no son miembros pueden ser aceptados como proveedores?* | |
| 6. ¿Cuáles son los derechos de los miembros?<br>*Véase Actividad 2A* | |
| *7. ¿Cuáles son los deberes de los miembros?*<br>*Véase Actividad 2B* | |
| 8. ¿A cuánto asciende el capital social, en qué forma se lo puede pagar, y cuál es el cronograma de pagos?<br>*Puede ser posible que una cooperativa acepte pagos en especie (por ejemplo, yuca fresca) en vez de en efectivo, como parte del capital social de los miembros.* | |
| 9. ¿Bajo qué condiciones puede un miembro ser apartado o expulsado de la cooperativa?<br>*Ejemplo:*<br>*Un miembro no entrega su yuca a la cooperativa y prefiere vender toda su cosecha al comerciante del pueblo.*<br>*Un miembro no asiste a las reuniones.* | |

| Pregunta | Su respuesta |
|---|---|
| 10. ¿Cuál es el procedimiento para la expulsión?<br>*Ejemplo:*<br>*El miembro recibirá una advertencia. Si recibe tres advertencias, es automáticamente expulsado.*<br>*Los miembros expulsados pueden recuperar el capital social que les corresponde luego de restar lo que le deben a la cooperativa.* | |
| 11. ¿Cada cuánto debe reunirse la asamblea general?<br>*La asamblea general debe reunirse por lo menos una vez al año.* | |
| 12. ¿Cómo se citará a los miembros a la reunión?<br>*Ejemplo:*<br>*Se les enviará cartas; también se anunciará la reunión en un periódico local.* | |
| 13. ¿Cuál es el número y porcentaje de miembros que se necesita para hacer quórum?<br>*Esto es importante: el quórum es necesario para que una política o resolución se considere aprobada por la asamblea general.* | |
| 14. ¿Cuáles son las calificaciones requeridas para ser elegible o ser elegido para el directorio?<br>*Véase Actividad 3C* | |
| 15. ¿Cuántos miembros debe tener el directorio?<br>*El número ideal debe estar entre 5 y 15; debe ser un número impar.* | |
| 16. ¿Cuál es el proceso para seleccionar y elegir a los miembros del directorio?<br>*Ejemplo:*<br>• *Las nominaciones deben hacerse durante la asamblea general.*<br>• *Se votará después de que la lista de candidatos nominados se haya publicado.*<br>• *El voto será secreto, utilizando papeletas.*<br>• *La captación del voto debe hacerse durante la asamblea general* | |
| 17. ¿Cuáles son los cargos en el directorio y cuáles sus tareas?<br>*Véase Actividad 3B* | |
| 18. ¿Cómo se selecciona para los cargos del directorio?<br>*Ejemplo:*<br>*Los miembros del directorio eligen ellos mismo a quienes ocuparán los cargos, o bien la asamblea general puede elegir al presidente de entre los miembros del directorio.* | |

| Pregunta | Su respuesta |
|---|---|
| 19. ¿Cuánto dura el mandato del directorio?<br>*Se refiere al número de años que dura un determinado directorio. Lo ideal es de dos a tres años.* | |
| 20. ¿Por cuántos periodos consecutivos puede servir un miembro del directorio?<br>*Por ejemplo, si un miembro actual del directorio puede ser elegido nuevamente en la próxima elección.* | |
| 21. ¿Cuáles son las causas para suspender o destituir a los miembros del directorio?<br>*Ejemplos: un tesorero corrupto, conflicto de intereses* | |
| 22. ¿Cuál es el procedimiento para suspender o destituir a los miembros del directorio?<br>*Ejemplo: La asamblea general agenda una reunión extraordinaria para votar por la destitución de un miembro del directorio en base a acusaciones constatadas. Un miembro del directorio puede ser destituido por dos tercios de los votos de la asamblea general.* | |
| 23. ¿Los miembros del directorio reciben un honorario? Si la respuesta es positiva, ¿de cuánto?<br>*Ejemplo: Los miembros del directorio recibirán un honorario de $US 100 al final de cada año, siempre y cuando la situación de la cooperativa lo permita.* | |
| 24. ¿Cómo serán usados y distribuidos los excedentes de la cooperativa?<br>*Ejemplo: 30% de los excedentes de la cooperativa serán usadas para capacitar a nuevos miembros; 40% para reservas/ahorros y gastos de capital; 30% para el reembolso de patrocinio entre los miembros.* | |
| 25. ¿Quién decide qué parte o porcentaje del ingreso neto será devuelto a los miembros como reembolso de patrocinio?<br>*Un reembolso de patrocinio es el monto devuelto a miembros individuales que patrocinan los bienes y servicios de la cooperativa proporcionalmente a su patrocinio individual.*<br>*En algunas cooperativas, la proporción es determinada por el Directorio, en base a la salud financiera de la cooperativa. En otras, la proporción está predefinida en sus estatutos. Las cooperativas deciden la proporción cada año en su reunión anual, en base a los informes financieros.* | |

| Pregunta | Su respuesta |
|---|---|
| 26. ¿Cuál es la política de la cooperativa respecto a la distribución del reembolso de patrocinio?<br><br>*Los reembolsos de patrocinio pueden o no ser en efectivo. Los reembolsos de patrocinio en efectivo son los que se reembolsan a los miembros luego de que concluyen las operaciones del año, mientras que los reembolsos de patrocinio no efectivo son los que los miembros invierten en la cooperativa.*<br>*Ejemplo: El monto destinado para el reembolso de patrocinio no será menor al treinta por ciento (30%) del ingreso neto después de deducir las reservas por ley según el principio de equidad.*<br>*En ningún caso la tasa del reembolso de patrocinio será más del doble de la tasa de interés del capital social.*<br>*La suma correspondiente al reembolso del patrocinio deberá entregarse con la misma tasa para todos los miembros de la cooperativa y en forma proporcional al monto de su patrocinio individual, siempre que:*<br>*a) En el caso de un miembro con una contribución de capital social desembolsado, su monto proporcional de patrocinio será pagado a el/la miembro a menos que él/ella decida abonar el monto a su cuenta como una contribución de capital social adicional.*<br>*b) En el caso de un miembro con una contribución de capital social no desembolsada, su monto del reembolso de patrocinio será abonado a su cuenta hasta que el capital social este completamente pagado.* | |
| 27. Otros asuntos relacionados con las principales actividades de la cooperativa<br><br>*Ejemplo: Conformación de comités: comité de educación y capacitación, comité de elecciones, comité de fiscalización, etc.* | |

Averigüen los requisitos para registrar su cooperativa en la instancia a cargo del desarrollo de cooperativas más cercana a su área.

# SESIÓN 7:
# PLAN DE ACCIÓN

## Resumen de la sesión

5 minutos

Felicidades a todos ustedes. Han completado todos los módulos de Start.COOP. Queda por concluir el trabajo preparatorio y lanzar su cooperativa. Como actividad culminante, prepararán su plan de acción.

## Actividad 7A:
## Elaborando el plan de acción

30 minutos

Elaboren el plan de acción en grupo. Se ha listado las tareas clave en la columna 1. Cuando hayan completado una tarea, pasen a la siguiente fila. En la columna 2, indiquen cuándo van a trabajar en esta tarea. En la columna 3, escriban el nombre de la persona a quien se le asigna la responsabilidad de liderar esta tarea hasta su conclusión. Finalmente, en la columna 4, indiquen qué ayuda externa necesitarán.

| Tareas que deben ser concluidas | ¿Cuándo se hará? | ¿Quién lo hará? | Ayuda externa que necesitarán |
|---|---|---|---|
| Identificar a los miembros del grupo fundador | | | |
| Completar la idea de negocio | | | |
| Concluir el estudio de factibilidad | | | |
| Concluir el plan de negocios | | | |
| Redactar los estatutos | | | |
| Abrir aplicaciones para membresía | | | |

| Tasks that have to be completed | When will you do it? | Who will do it? | External assistance you will need |
|---|---|---|---|
| Dirigir la primera asamblea general y elegir a los miembros del Directorio<br>Agenda:<br>Aprobar los estatutos<br>Aprobar el plan del negocio<br>Nombrar un auditor externo<br>Elegir a los miembros del Directorio | | | |
| Redactar el acta de constitución | | | |
| Elaborar la(s) descripción(es) de puestos | | | |
| Registrar la cooperativa | | | |
| Comenzar a recibir los aportes de los miembros (capital social) | | | |
| Comenzar a buscar fondos adicionales | | | |
| Comenzar a negociar con los compradores | | | |
| Comenzar a negociar con los proveedores | | | |
| Adquirir instalaciones y equipo /acondicionar las instalaciones | | | |
| Contratar al gerente | | | |
| Contratar a los trabajadores | | | |
| Lanzar la cooperativa | | | |
| | | | |
| | | | |

Una vez que hayan conformado su cooperativa, participen en la capacitación **Manage.COOP**, que les ayudará con el manejo cotidiano del negocio de su cooperativa.

## Respuestas a la Actividad 2A

Ilustración 1: 1
Ilustración 2: 5
Ilustración 3: 6
Ilustración 4: 2
Ilustración 5: 3
Ilustración 6: 4
Ilustración 7: 8
Ilustración 8: 7

## Respuestas a la Actividad 2B

Ilustración 1: 2
Ilustración 2: 3
Ilustración 3: 4
Ilustración 4: 1
Ilustración 5: 5

## Respuestas a la Actividad 3A

Ilustración 1: 6
Ilustración 2: 4
Ilustración 3: 5
Ilustración 4: 1
Ilustración 5: 3
Ilustración 6: 7
Ilustración 7: 2

## Respuestas a la Actividad 3B

1. Vicepresidente
2. Secretario
3. Tesorero
4. Secretario
5. Presidente
6. Tesorero
7. Secretario

*Usen este espacio para sus cálculos y notas.*

# Anexo 1. Modelo de estatutos

Estos estatutos se proporcionan solo como orientación. Asegúrese de que los estatutos que adopte se adapten a las necesidades específicas de su cooperativa y a las leyes de su país. Tan pronto como haya completado el borrador, se recomienda pedirle a un abogado o la autoridad de desarrollo cooperativo de su país que lo revise.

## Artículo 1: Organización y finalidad

1.1 **Nombre**. El nombre de la organización será *(nombre de la cooperativa)* (en adelante, la "Cooperativa"). La Cooperativa está organizada bajo las leyes de *(país)*.

1.2 **Objeto**. La Cooperativa tiene como objetivo mejorar la condición económica de sus miembros en el *(nombre del sector, por ejemplo, cultivo de coco)* y de la comunidad en general. La misión de la Cooperativa es servir a *(grupos objetivo, por ejemplo, productores de coco)* en *(área geográfica)* operando una empresa socialmente responsable y financieramente sólida que brinde servicios que promoverán *(objetivos de la cooperativa, por ejemplo, agricultura sostenible, trabajo seguro, valor agregado y mejor acceso a los mercados)*.

## Artículo 2: Membresía

2.1 **Elegibilidad**. La membresía de la cooperativa está abierta a *(grupos objetivo, por ejemplo, productores de coco)* en *(área, si se basa en la ubicación)* que apoyan el propósito de la cooperativa y están dispuestos a aceptar las responsabilidades de la membresía.

2.2 **No discriminación.** La membresía está abierta sin importar ninguna característica que no pertenezca directamente a la elegibilidad de una persona.

2.3 **Requisitos para ser miembro**. Un miembro debe haber cumplido con lo siguiente:

a) Presentar un formulario de solicitud debidamente lleno.
b) Ser entrevistado y recomendado por el comité de membresía y aprobado por el Directorio.
c) Suscribir al número mínimo de acciones.
d) Estar comprometido a contribuir regularmente al incremento del capital y otras cuotas obligatorias prescritas y aprobadas por la Asamblea General anual.
e) Firmar un contrato de comercialización con la Cooperativa.

## Artículo 3: Derechos y responsabilidades de los miembros

3.1 **Derechos de membresía**. Los miembros tendrán derecho a

a) Disponer de los servicios de la Cooperativa en términos disponibles para todos los miembros.
b) Votar en las elecciones del Directorio y en todos los asuntos que decidan los miembros de la Cooperativa. Cada miembro tendrá un voto.
c) Recibir avisos y asistir a las reuniones de miembros.
d) Aprobar modificaciones a estos estatutos.
e) Recibir información razonablemente adecuada y oportuna sobre las operaciones y finanzas de la Cooperativa.
f) Recibir reembolsos de patrocinio.
g) Servir en el Directorio o en los comités.

3.2 **Responsabilidades de los miembros.** Los miembros deben cumplir con las siguientes responsabilidades para mantenerse al día:

a) Mantenerse al día en inversiones de capital debido a la Cooperativa.
b) Cumplir con estos estatutos y las políticas de la Cooperativa.

c) Disponer de los servicios de la Cooperativa.
d) Cumplir con los compromisos adquiridos en el acuerdo de comercialización.
e) Participar en las actividades educativas encomendadas por la Cooperativa.
f) Mantenerse actualizado sobre las actividades y acciones de la Cooperativa, asistir a las reuniones anuales y extraordinarias de los miembros, votar en las elecciones y responder encuestas.
g) Participar en los trabajos del comité.
h) Compartir experiencias y brindar educación de miembro a miembro según se solicite.
i) Asistir en el desarrollo de productos y mercados.
j) Promocionar la cooperativa y animar a otros a afiliarse.

3.3 **Estado inactivo.** Un miembro está en estado inactivo si:

a) No cumple con el requisito de compra de acciones por *(número)* meses.
b) No patrocina a la Cooperativa por un período de *(número)* meses.
c) No entrega el volumen y la calidad del producto acordado en el acuerdo de comercialización durante *(número)* temporadas consecutivas.

Se suspenderán los derechos de participación, incluido el derecho al voto de los miembros inactivos. Un miembro en estado inactivo puede alcanzar una buena reputación al rectificar la causa del estado inactivo.

3.4 **Responsabilidad de la membresía.** Un miembro será responsable de las deudas de la Cooperativa sólo en la medida de su capital social suscrito.

## Artículo 4: Terminación de la membresía

4.1 **Terminación de la membresía.** La terminación de la membresía puede ser automática, voluntaria o involuntaria, lo que tendrá el efecto de extinguir todos los derechos de un miembro en la Cooperativa, sujeto al reembolso del aporte de capital social.

a) Terminación automática. La muerte de un miembro se considerará una terminación automática de su membresía en la Cooperativa.
b) Terminación voluntaria. Un miembro puede retirar su membresía de la Cooperativa dando un aviso de sesenta (60) días al Directorio.
c) Despido involuntario. Un miembro puede ser cesado por el voto de la mayoría de todos los miembros del Directorio por cualquiera de las siguientes causas:

i. No ha patrocinado los servicios de la cooperativa durante más de *(número)* meses.
ii. Ha violado los términos de la política cooperativa y estos estatutos.
iii. Ha actuado en contra de los mejores intereses de la Cooperativa.

4.2 **Forma de terminación involuntaria.** La terminación involuntaria de la membresía seguirá los siguientes procedimientos:

a) El Directorio enviará una carta certificada indicando el motivo de la terminación propuesta y describiendo incidentes específicos de violación de políticas o estatutos. La carta deberá enviarse al menos *(número)* días antes de la votación para cancelar la membresía.
b) El miembro será invitado a la reunión del Directorio para ser escuchado.
c) La decisión del Directorio es apelable dentro de *(número)* días desde su recepción a la Asamblea General cuya decisión es definitiva.

4.3 **Reembolso de la aportación de capital social.** Un miembro cuya membresía termine tendrá derecho a un reembolso de su contribución de capital social y todos los demás intereses en la Cooperativa dentro de *(número)* días y después de compensar con el precio de la acción cualquier deuda que el miembro tenga con la Cooperativa. Sin embargo, dicho reembolso no se realizará si al momento del pago el valor de los activos de la Cooperativa fuera menor que el monto total de sus deudas y pasivos sin incluir su contribución de capital social. En cuyo caso, el socio continuará teniendo derecho a los intereses de sus aportes de capital social, reembolso de patrocinio y uso de los servicios de la Cooperativa hasta el momento en que todos sus intereses en la Cooperativa hayan sido debidamente pagados.

## Artículo 5: La Asamblea General

5.1 **La Asamblea General.** La Asamblea General está compuesta por todos los miembros con derecho a voto, debidamente reunidos y que constituyan el quórum necesario. La Asamblea General es el máximo órgano de formulación de políticas de la Cooperativa.

5.2 **Poderes de la Asamblea General.** Sujeto a las disposiciones pertinentes del Código de Cooperativas de *(país)* y las reglas que se dicten en virtud del mismo, la Asamblea General tendrá las siguientes facultades exclusivas e indelegable:

a) Determinar y aprobar modificaciones al acta de constitución y los estatutos de la Cooperativa.
b) Elegir o nombrar a los miembros del Directorio y removerlos por causa justificada.
c) Aprobar los planes de desarrollo de la Cooperativa.

5.3 **Reunión ordinaria de la Asamblea General.** La Asamblea General celebrará su reunión ordinaria anual en la oficina principal de la Cooperativa o en cualquier lugar de *(ciudad / pueblo)* dentro de los noventa (90) días posteriores al cierre de su año fiscal. El año fiscal de la Cooperativa comienza en *(mes)* y termina el último día de *(mes anterior)*.

5.4 **Reunión Extraordinaria de la Asamblea General.** El Directorio puede, por mayoría de votos de todos sus miembros, convocar a una reunión extraordinaria de la Asamblea General en cualquier momento para considerar asuntos urgentes que requieran una decisión inmediata de todos los miembros. Asimismo, el Directorio debe convocar a una reunión extraordinaria de la Asamblea General dentro de un (1) mes a partir de la recepción de una solicitud por escrito de:

a) Al menos el 10% por ciento del número total de miembros con derecho a voto.
b) El Comité de Auditoría.
c) Federación o Unión a la que pertenece la Cooperativa.
d) Autoridad de Desarrollo Cooperativo (autoridad gubernamental a cargo de las cooperativas en el país).

5.5 **Aviso de reunión.** Todas las convocatorias a las reuniones se harán por escrito e incluirán la fecha, la hora, el lugar y la agenda. Deberán ir acompañadas de las actas de la última Asamblea General, informes consolidados del Directorio y comités, estados financieros auditados y otros documentos que puedan ayudar a los miembros a participar activamente en los procedimientos y tomar decisiones informadas.

a) La convocatoria por escrito de cada reunión ordinaria y extraordinaria de miembros se preparará y enviará por correo a la última dirección postal conocida de cada miembro al menos *(número)* días antes de dichas reuniones.
b) La convocatoria a la reunión también podrá hacerse por medios electrónicos.
c) En reuniones extraordinarias no se tratarán otros asuntos que no sean aquellos mencionados en la convocatoria.

5.6 **Quórum.** Durante la Asamblea General ordinaria o extraordinaria, al menos *(número)* por ciento del número total de miembros con derecho a voto constituirá quórum.

5.7 **Orden del día.** En la medida de lo posible, el orden del día de una reunión ordinaria de la Asamblea General deberá contener:

a) Una llamada al orden.
b) Una declaración / consideración de presencia de quórum.
c) La lectura, consideración y aprobación del acta de la reunión anterior.
d) La presentación y aprobación de los informes del Directorio, funcionarios y comités, incluidos los estados financieros auditados de la Cooperativa.
e) Asuntos pendientes.
f) Nuevos negocios.
g) Elección de miembros del Directorio y miembros de los comités.
h) Aprobación del desarrollo y / o plan y presupuesto anual.
i) Contratación de un auditor externo.

j) Otros asuntos relacionados con el negocio de la cooperativa.
k) Anuncios.
l) Levantamiento de la reunión.

5.8 **Sistema de votación.** Solo los miembros con derecho a voto estarán calificados para participar y votar en cualquier reunión de la Asamblea General.

a) Un miembro tiene derecho a un solo voto independientemente del número de acciones que posea.
b) La elección o remoción de los miembros del Directorio y de los comités se hará mediante votación secreta. Las decisiones que se tomen con respecto a todos los asuntos de la Cooperativa, deberán reflejar verdadera y correctamente la voluntad de los miembros.
c) Se permite el voto por poder. Cada poder deberá hacerse por escrito y ningún miembro podrá votar por más de un poder. No se permite la votación acumulativa. (Nota: la cooperativa debe decidir si permite el voto por poder).

## Artículo 6: El Directorio

6.1 **Número de miembros del Directorio.** El Directorio estará compuesto por al menos *(número - por ejemplo, 5)* miembros.

6.2 **Funciones y responsabilidades.** El Directorio tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

a) Proporcionar orientación política general.
b) Formular el plan de desarrollo estratégico.
c) Determinar y prescribir la estructura organizaticional y operativa.
d) Revisar el plan y presupuesto anual y recomendar para la aprobación de la Asamblea General
e) Establecer políticas y procedimientos para la operación efectiva de la Cooperativa y asegurar su adecuada implementación.
f) Evaluar la capacidad y calificación, y recomendar a la Asamblea General la contratación de los servicios del Auditor Externo.
g) Nombrar al gerente / equipo directivo.
h) Nombrar a los miembros de los comités excepto los comités de supervisión, elección y auditoría.
i) Declarar los miembros con derecho a voto.
j) Desempeñar las demás funciones que prescriban los Estatutos o autorice la Asamblea General.

6.3 **Elegibilidad.** Cualquier miembro que tenga derecho a voto y tenga las siguientes calificaciones puede ser elegido miembro del Directorio:

a) Ha pagado el requisito de participación mínima.
b) No tiene cuenta deudas con la Cooperativa.
c) Ha patrocinado continuamente los servicios de la Cooperativa.
d) Ha estado en buenos términos con la cooperativa durante los últimos *(número)* años
e) No debe estar involucrado en un negocio similar al de la Cooperativa, en competencia con la Cooperativa, o que pueda representar un conflicto de intereses.
f) Ha completado o está dispuesto a completar dentro del período prescrito la educación y capacitación cooperativa requerida.

6.4 **Nominación.** Los miembros del Directorio pueden ser nominados por:

a) El Directorio existente.
b) El comité de nominaciones.
c) Una petición firmada por al menos *(número)* miembros y presentada a la Cooperativa al menos *(número)* días antes de la fecha de la Asamblea General anual.

6.5 **Elección de los miembros del Directorio.** Los miembros del Directorio serán elegidos en la Asamblea General anual.

a) La primera elección de los miembros del Directorio se hará durante la primera Asamblea General anual. Estos sucederán a los miembros del Directorio iniciales.

b) Todos los miembros del Directorio serán elegidos mediante votación secreta, y los nominados que reciban el mayor número de votos serán elegidos.

6.6 **Términos de mandato.** Los términos de mandato serán escalonados para preservar la continuidad de la gobernanza.

a) Al elegir el primer Directorio, elegirán dos miembros por un período de dos años y tres miembros por un período de tres años. *(asumiendo que sean 5 directores).*
b) En cada Asamblea General anual a partir de entonces, se elegirán nuevos miembros del Directorio, por un período de tres años cada uno, para suceder a aquellos directores cuyos períodos estén por vencer.
c) Ningún miembro del Directorio después de haber servido durante *(número)* períodos completos consecutivos será reelegible, pero después de un lapso de *(número)* años volverá a ser elegible.

6.7 **Reuniones ordinarias del Directorio.** Las reuniones ordinarias del Directorio se realizarán mensualmente.

6.8 **Reuniones extraordinarias del Directorio.** Se celebrará una reunión extraordinaria del Directorio siempre que la convoque el presidente o la mayoría de los miembros del Directorio. Solo los asuntos especificados en la convocatoria escrita se tratarán en la reunión extraordinaria.

6.9 **Convocatoria a reuniones del Directorio.** El Secretario convocará a las reuniones ordinarias o extraordinarias del Directorio por escrito o por cualquier medio electrónico a cada miembro del Directorio al menos *(número)* días antes de dicha reunión.

6.10 **Quórum en la reunión del Directorio.** La mayoría de los miembros del Directorio constituirá quórum. Un acto de la mayoría de los miembros del Directorio presentes en una reunión en la que haya quórum será un acto del Directorio.

6.11 **Vacante en el Directorio.** Cualquier vacante que se produzca en el Directorio por fallecimiento, incapacidad, cese o dimisión podrá ser suplida por mayoría de votos de los miembros del Directorio restantes, si sigue constituyendo quórum; de lo contrario, dicha vacante será cubierta por la Asamblea General en una reunión ordinaria o extraordinaria convocada para el efecto. El miembro del Directorio electo servirá únicamente por el período restante de su predecesor en el cargo.

6.12 **Terminación del mandato.** El mandato de un miembro del Directorio puede terminarse antes de su vencimiento de cualquiera de las siguientes formas:

a) De forma voluntaria cuando un miembro del Directorio notifique su dimisión al Secretario.
b) Automáticamente al terminar la participación del miembro del Directorio en la Cooperativa.
c) Por decisión de 2/3 de los otros miembros del Directorio por conducta contraria al propósito o las políticas de la Cooperativa, siempre que se le dé al miembro del Directorio en cuestión una notificación justa del motivo de la terminación propuesta y la oportunidad de responder en persona o por escrito.
d) Un miembro del Directorio que esté ausente en *(número)* reuniones consecutivas del Directorio, a menos que el Directorio lo justifique por una buena causa, se considerará que ha renunciado.
e) Los miembros de la cooperativa, mediante petición señalando los cargos y firmada por al menos *(número)* por ciento de los miembros, podrán solicitar la remoción de cualquier miembro del Directorio. Dicho Director será notificado por escrito de los cargos y se le dará la oportunidad de ser escuchado en una reunión de la Asamblea General (ordinaria o extraordinaria). La remoción de un miembro del Directorio requerirá el voto de al menos *(número)* por ciento de los miembros votantes. Cualquier vacante que resulte de dicha acción se cubrirá mediante nominación y voto de los miembros en dicha reunión.

6.13 **Compensación del Directorio.** La Cooperativa reembolsará a los miembros del Directorio todos los gastos razonables incurridos en el desempeño de sus funciones y responsabilidades. La remuneración de los miembros del Directorio, en caso de existir, será determinada por los miembros de la Cooperativa durante la Asamblea General. Ningún miembro del Directorio o miembro de la familia inmediata de cualquier miembro del Directorio ocupará ningún puesto en la Cooperativa con salario regular.

6.14 **Responsabilidad del Directorio.** Un miembro del Directorio no será responsable ante la Cooperativa por daños monetarios por conducta como miembro del Directorio, excepto por actos u omisiones que involucren mala conducta intencional o una violación consciente de la ley por parte de la persona.

## Artículo 7: Miembros del Directorio

7.1 **Elección de los miembros.** La Directorio se reunirá dentro de *(número)* días después de la primera elección y dentro de *(número)* días después de cada elección anual y elegirá mediante votación a un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero, cada uno de cuales ocupará el cargo por un año a menos que sea removido antes por muerte, renuncia o por otra causa.

7.2 **Funciones del presidente.** El presidente deberá:

a) Fijar el orden del día de las reuniones del Directorio en coordinación con el resto de miembros del Directorio.
b) Presidir todas las reuniones del Directorio y de la Asamblea General.
c) Firmar contratos, convenios, certificados y demás documentos en nombre de la Cooperativa según lo autorice el Directorio o la Asamblea General.
d) Coordinar las actividades de la Directorio.
e) Mantener una comunicación efectiva con el gerente.
f) Presentar un informe de operaciones en la reunión anual de miembros.
g) Desempeñar las demás funciones que le autorice el Directorio o la Asamblea General.

7.3 **Funciones del Vicepresidente.** El vicepresidente deberá:

a) Desempeñar todas las funciones y responsabilidades del presidente en ausencia de este.
b) Desempeñar las demás funciones que le delegue el Directorio.

7.4 **Funciones del Secretario.** El secretario deberá:

a) Mantener un registro completo y actualizado de todos los miembros.
b) Elaborar y mantener actas de las reuniones del Directorio y la Asamblea General.
c) Asegurar que las instrucciones y decisiones tomadas por el Directorio sean transmitidas a la gerencia para su cumplimiento e implementación.
d) Certificar a los miembros que están al día y tienen derecho a voto según lo determine el Directorio.
e) Elaborar y emitir certificados de acciones.
f) Convocar a todas las reuniones y certificar la presencia de quórum de todas las reuniones del Directorio y Asamblea General.
g) Guardar copia del informe del Tesorero y otros informes.
h) Servir de custodio del sello de la Cooperativa; refrendar y colocar el sello de la Cooperativa en todos los papeles y documentos que requieran tal acción.
i) Elaborar informes según lo requiera la ley.
j) Desempeñar las demás funciones que le autorice la Asamblea General.

7.5 **Deberes del Tesorero.** El Tesorero deberá:

a) Asegurar que todos los cobros en efectivo se depositen de acuerdo con las políticas establecidas por el Directorio.
b) Tener la custodia de todos los fondos, valores y documentación relacionados con todos los activos, pasivos, ingresos y gastos.
c) Tener la responsabilidad de supervisión de todos los fondos, valores y documentación relacionados con todos los activos y pasivos.
d) Supervisar y revisar las operaciones de administración financiera de la Cooperativa, sujeto a las limitaciones y controles que determine el Directorio.
e) Informar periódicamente al Directorio sobre los asuntos anteriores.
f) Proporcionar a los miembros informes financieros y estados financieros.
g) Desempeñar las demás funciones que le autorice el Directorio.

## Artículo 8: Equipo de gestión

8.1 **Personal de gestión.** Un equipo de gestión central compuesto por un gerente, un cajero, un contador, un encargado de los libros contables y otro puesto que sea necesario se hará cargo de las operaciones diarias de la Cooperativa. El Directorio los nombrará, fijará su compensación y prescribirá sus funciones y responsabilidades.

8.2 **Deberes del Gerente**. El gerente será responsable de la administración de las actividades diarias de la Cooperativa bajo la dirección y control del Directorio. Las siguientes son las funciones del gerente:

a) Supervisar las operaciones comerciales diarias de la Cooperativa proporcionando dirección general, supervisión, gestión y control administrativo sobre todas las actividades y el personal, sujeto a las limitaciones que establezca el Directorio o la Asamblea General.
b) Formular y recomendar, en coordinación con el personal bajo su supervisión, los planes, programas y proyectos de la Cooperativa, para aprobación del Directorio y ratificación de la Asamblea General anual.
c) Implementar los planes y programas debidamente aprobados de la Cooperativa y cualquier otra directiva o instrucción del Directorio.
d) Proporcionar al Directorio informes mensuales sobre el estado de la operación de la Cooperativa con respecto a su objetivo y recomendar políticas o cambios operativos apropiados, si es necesario.
e) Representar a la Cooperativa en cualquier acuerdo, contrato, trato comercial y en cualquier otra transacción comercial oficial que pueda ser autorizada por el Directorio.
f) Asegurar el cumplimiento de todos los requisitos administrativos y de otro tipo de los organismos reguladores.
g) Ceder a su sucesor todas las propiedades pertenecientes a la Cooperativa en su poder o sobre las cuales tenga control al vencimiento / terminación de sus servicios.
h) Realizar las demás funciones que el Directorio pueda prescribir.

8.3 **Calificaciones del Gerente.** Las siguientes son las calificaciones del gerente:

a) Debe estar familiarizado con el funcionamiento comercial de la Cooperativa.
b) Debe tener al menos *(número)* años de experiencia en las operaciones de Cooperativas o negocios relacionados.
c) No debe participar directa o indirectamente en ninguna actividad similar al negocio de la Cooperativa.
d) No haber sido condenado por ningún caso administrativo, civil o penal que implique depravación moral, negligencia grave o falta grave en el desempeño de sus funciones.
e) Debe tener buena reputación.
f) No debe haber sido condenado por ningún caso administrativo, civil o penal que involucre responsabilidades financieras y / o patrimoniales al momento de su nombramiento.
g) Haber recibido educación cooperativa básica.

8.4 **Deberes del cajero.** El cajero, que estará bajo la supervisión y control del gerente, realizará las siguientes funciones:

a) Manejar las transacciones monetarias.
b) Recibir / cobrar pagos y depósitos.
c) Ser responsable del dinero recibido y gastado.
d) Elaborar informes sobre asuntos monetarios.
e) Desempeñar las demás funciones que requiera el Directorio.

8.5 **Deberes del Contador.** El contador, que estará bajo la supervisión y control del gerente, desempeñará las siguientes funciones:

a) Instalar un sistema contable adecuado y eficaz dentro de la Cooperativa.
b) Rendir informes sobre la situación financiera y funcionamiento de la Cooperativa mensualmente, anualmente o según lo requiera el Directorio y / o la Asamblea General.
c) Brindar asistencia al Directorio en la elaboración del presupuesto anual.

d) Mantener, mantener y preservar todos los libros de cuentas, documentos, comprobantes, contratos y otros registros relacionados con el negocio de la Cooperativa y ponerlos a disposición del presidente del Comité de Auditoría para fines de auditoría.
e) Desempeñar las demás funciones que requiera el Directorio.

8.6 **Deberes del encargado de los libros contables.** El encargado de los libros contables, que estará bajo la supervisión y el control del gerente, realizará las siguientes funciones:

a) mantener registros y libros contables actualizados.
b) Brindar asistencia en la preparación de informes sobre la situación financiera y las operaciones de la Cooperativa mensualmente, anualmente o según lo requiera el Directorio y / o la Asamblea General.
c) Desempeñar las demás funciones que requiera el Directorio.

## Artículo 9: Comités

9.1 **Comité de Finanzas.** El comité de finanzas estará compuesto por el Tesorero y al menos otros dos miembros designados por el Directorio. El comité deberá revisar los informes financieros de la Cooperativa, revisar el presupuesto cooperativo propuesto para el año fiscal y someterlo a la aprobación del Directorio. El comité también ayudará a la planificación financiera; ajuste presupuestario y otros asuntos monetarios según lo indique el Directorio.

9.2 **Audit Committee.** Un Comité de Auditoría estará compuesto por *(número)* miembros que serán elegidos durante una reunión de la Asamblea General y ocupará su cargo por un período de un (1) año o hasta que sus sucesores hayan sido elegidos y calificados. Dentro de *(número)* días después de su elección, elegirán entre ellos un presidente, un vicepresidente y un secretario. Ningún miembro del comité ocupará ningún otro cargo dentro de la Cooperativa durante su mandato. El comité proporcionará servicios de auditoría interna, mantendrá un registro completo de su examen e inventario y presentará un informe de auditoría trimestralmente o según lo requieran el Directorio y la Asamblea General.

El Comité de Auditoría será directamente responsable ante la Asamblea General. Tendrá el poder y el deber de monitorear continuamente la idoneidad y eficacia del sistema de control de gestión de la Cooperativa y auditar el desempeño de la Cooperativa y sus diversos centros de responsabilidad.

9.3 **Comité Electoral.** Un Comité Electoral estará compuesto por *(número)* miembros que serán elegidos durante una reunión de la Asamblea General y ocupará el cargo por un período de un (1) año o hasta que sus sucesores hayan sido elegidos y calificados. Dentro de *(número)* días después de su elección, elegirán entre ellos un presidente, un vicepresidente y un secretario. Ningún miembro del comité ocupará ningún otro cargo dentro de la Cooperativa durante su mandato.

El Comité Electoral deberá:

a) Formular reglas y lineamientos electorales, y recomendar a la Asamblea General para su aprobación.
b) Implementar las reglas y lineamientos electorales debidamente aprobados por la Asamblea General.
c) Recomendar las modificaciones necesarias a las reglas y lineamientos electorales, en consulta con el Directorio, para su aprobación por la Asamblea General.
d) Supervisar la conducta, la manera y el procedimiento de las elecciones y otras actividades relacionadas con las elecciones y actuar sobre los cambios a las mismas.
e) Sondear y certificar los resultados de las elecciones.
f) Proclamar los candidatos ganadores.
g) Decidir sobre los temas electorales y otros relacionados, excepto los que involucren al comité electoral o sus miembros.
h) Desempeñar las demás funciones previstas en los estatutos o autorizadas por la Asamblea General.

9.4 **Comité de Educación y Formación.** Un comité de educación y formación estará integrado por (número) miembros que serán nombrados por el Directorio y tendrá un mandato de un año, sin perjuicio de su reelección. Dentro de *(número)* días después de su nombramiento, elegirán entre ellos un

vicepresidente y un secretario. El vicepresidente del Directorio actuará como presidente. El comité será responsable de la planificación e implementación de los programas de información, educación y desarrollo de recursos humanos de la Cooperativa para sus miembros, trabajadores y las comunidades dentro de su área de operación.

9.5 **Comité de mercadeo.** El Directorio nombrará un Comité de Mercadeo, presidido por un miembro del Directorio, compuesto por al menos tres (3) miembros. Dentro de *(número)* días después de su elección, elegirán entre ellos un presidente, un vicepresidente y un secretario. Este Comité será responsable del desarrollo de un plan de desarrollo de mercado y supervisará su implementación.

9.6 **Otros Comités.** Por mayoría de votos de todos sus miembros, el Directorio podrá formar otros comités que se consideren necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa.

## Artículo 10: Operaciones

10.1 Bajo el principio de servicio por encima de las ganancias, la Cooperativa se esforzará por:

a) Ofrecer los siguientes servicios a los miembros:
   - Servicios de marketing, con precio de compra a los miembros que no sea inferior al costo de producción y sea igual o superior al precio de mercado vigente.
   - Venta de insumos de producción, suministros y otros productos que la Cooperativa deberá producir a granel para lograr la eficiencia económica.
   - Instalaciones de servicios comunes: la Cooperativa, basada en la necesidad de sus miembros y en consideraciones económicas sólidas, adquirirá, arrendará, mantendrá y operará un conjunto de maquinaria y equipo, espacio para almacenamiento y otras instalaciones destinadas a mejorar la productividad y facilitar valor añadido.
b) Desarrollar continuamente estrategias de programas que proporcionarán bienes / servicios necesarios a los miembros y las comunidades dentro de sus áreas de operación.
c) Adoptar e implementar planes y programas que aseguren el incremento de capital con el fin de establecer otros servicios necesarios para los miembros y las comunidades dentro de sus áreas de operación.
d) La Cooperativa se coordinará estrechamente con otras empresas cooperativas como un medio para mejorar las economías de escala y la sostenibilidad.

## Artículo 11: Capitalización

11.1 **Fuentes de fondos.** La Cooperativa obtendrá sus fondos de alguna(s) o todas las siguientes fuentes:

a) Aporte de capital social del miembro.
b) La acumulación de capital rotatorio que consiste en el pago diferido del reembolso de patrocinio o de los intereses sobre el capital social.
c) Retenciones producto de los servicios / bienes adquiridos por los miembros.
d) Préstamos.
e) Financiación colaborativa.
f) Otras fuentes de fondos que pueda autorizar la ley.

11.2 **Incremento continuo de capital.** Cada miembro habrá invertido en alguna(s) o todas las siguientes formas:

a) Al menos *(cantidad)* de *(moneda)* por mes.
b) Al menos *(número)* por ciento de su interés anual sobre capital y reembolso de patrocinio.
c) Al menos *(número)* por ciento de cada bien adquirido / servicio adquirido de la Cooperativa.

11.3 **Préstamo.** En Directorio, con la aprobación de la Asamblea General, puede pedir prestados fondos de cualquier fuente, local o extranjera, bajo los términos y condiciones que mejor sirvan a los intereses de la Cooperativa y sin comprometer la autonomía de la Cooperativa.

## Artículo 12: Asignación y distribución del excedente neto

12.1 **Asignación.** Asignación. Al final de su año fiscal, la Cooperativa asignará y distribuirá su excedente neto de la siguiente manera:

a) Fondo de Reserva. *(número)* por ciento se reservará para el Fondo de Reserva.
   - El fondo de reserva se utilizará para la estabilidad de la Cooperativa y para hacer frente a pérdidas netas en sus operaciones. La Asamblea General podrá disminuir el monto destinado al fondo de reserva cuando ya haya superado el capital social autorizado.
   - El fondo de reserva no se utilizará para inversiones distintas de las permitidas por la ley. Dicha suma del fondo de reserva en exceso del capital social autorizado podrá ser utilizada en cualquier momento para cualquier proyecto que expandiría las operaciones de la Cooperativa por resolución de la Asamblea General.
   - A la disolución de la Cooperativa, el fondo de reserva no se distribuirá entre los socios. Sin embargo, la Asamblea General podrá resolver: (i) establecer un fondo de usufructo en beneficio de cualquier federación o sindicato al que la Cooperativa esté afiliada; o (ii) donar, contribuir o disponer de la cantidad en beneficio de la comunidad donde opera la Cooperativa.

b) Fondo de Educación y Formación. *(número)* por ciento se reservará para el Fondo de Educación y Formación.
   - Este fondo lo utilizará la Cooperativa con fines educativos y de formación.
   - Tras la disolución de la Cooperativa, el saldo no gastado del fondo de educación y formación correspondiente a la Cooperativa se acreditará al fondo de educación y capacitación de la Cooperativa de la unión o federación elegida.

c) Fondo de Desarrollo Comunitario. *(número)* por ciento se utilizará para proyectos y actividades que beneficiarán a la comunidad donde opera la Cooperativa.

d) Fondo Opcional. *(número)* por ciento se reservará para el Fondo Opcional para terrenos y edificaciones, y cualquier otro fondo necesario.

12.2 **Intereses sobre capital social y rembolso de patrocinio.** El excedente neto restante se pondrá a disposición de los miembros en forma de intereses sobre el capital social que no excederán la tasa normal de rendimiento de la inversión y los reembolsos de patrocinio. La suma asignada para el reembolso de patrocinio se pondrá a disposición de todos los miembros de la Cooperativa usando la misma tasa y en proporción a su patrocinio individual, siempre que:

a) En el caso de un miembro con aportación de capital social pagado, se le abonará la cantidad proporcional del reembolso de patrocinio, salvo que se comprometa a acreditar la cantidad en su cuenta como contribución adicional al capital social.

b) En el caso de un miembro con aportación de capital social impagada, se le abonará en su cuenta el importe proporcional del reembolso de patrocinio hasta que se haya desembolsado la totalidad del capital social.

## Artículo 13: Varios

13.1 **Inversión de capital.** La Cooperativa puede invertir su capital en alguno(s) o todos los siguientes:

a) Acciones o valores de cualquier otra Cooperativa.
b) Cualquier banco de buena reputación en la localidad o cualquier Cooperativa o banco cooperativo.
c) Valores emitidos o garantizados por el gobierno.
d) Bienes inmuebles principalmente para uso de la Cooperativa o sus miembros.
e) De cualquier otra forma aprobada por la Asamblea General.

13.2 **Sistema de contabilidad.** La Cooperativa deberá llevar, mantener y preservar todos sus libros de cuentas y otros registros financieros de acuerdo con los principios y prácticas contables generalmente aceptados, aplicados consistentemente de año en año y sujeto a las leyes, reglas y regulaciones existentes.

13.3 **Auditoría financiera, Auditoría de Desempeño y Auditoría Social.** Por lo menos una vez al año, el Directorio, en consulta con el Comité de Auditoría, solicitará la realización de una auditoría de los libros de cuentas de la Cooperativa, auditoría de desempeño y auditoría social por parte del auditor social acreditado y el responsable de cumplimiento en la Cooperativa.

13.4 **Informe anual.** Durante la Asamblea General anual, la Cooperativa presentará un informe de su funcionamiento a la Asamblea General junto con los estados financieros auditados, la auditoría de desempeño y los informes de auditoría social. El presidente y gerente de la Cooperativa certificarán el informe anual como verdadero y correcto en todos los aspectos según su leal saber y entender. Los estados financieros auditados y los informes de auditoría social deberán ser certificados por auditores independientes acreditados. La Cooperativa deberá presentar los siguientes informes a la Autoridad dentro de (120) días a partir de fin de cada año calendario: *(consulte la ley de cooperativas de su país)*

a) Informe de desempeño anual de la Cooperativa.
b) Informe de auditoría social.
c) Informe de desempeño.
d) Estado financiero auditado debidamente sellado "Recibido" por la agencia de recaudación.
e) Lista de oficiales y capacitaciones realizadas / completadas.

## Artículo 14: Enmiendas

14.1 **Modificación del Acta de Constitución y de los Estatutos.** Las enmiendas a los Artículos del Acta de Constitución y los Estatutos pueden ser adoptadas por al menos dos tercios (2/3) de los votos de todos los miembros con derecho a voto, sin perjuicio de los derechos de los miembros disidentes de retirar su membresía *(verifique las disposiciones de la Ley de Cooperativas en su país)*. Las enmiendas entrarán en vigor una vez que las apruebe la *(Autoridad en cargo de las Cooperativas de su país)*.

*Votado y adoptado el ____ (día) de _____ (mes) de 20 ___ en (lugar - país).*

| MIEMBROS QUE VOTARON POR LA ADOPCIÓN DE LOSESTATUTOS | |
|---|---|
| NOMBRE | FIRMA |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Nosotros, quienes constituimos la mayoría del Directorio de *(nombre de la cooperativa)*, por la presente certificamos que el instrumento anterior constituye los Estatutos de la Cooperativa.

*Firmado el* _____ *(fecha), en* _____ *(lugar - país).*

_____
Presidente

_____
Vicepresidente

_____
Director

_____
Director

_____
Director