



Organización
Internacional
del Trabajo

Start.COOP

UNA HERRAMIENTA PASO A PASO
PARA LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA

GUÍA DEL FACILITADOR



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. *Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía del Facilitador*, 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 978-92-2-033661-8 (web PDF)

Publicado también en inglés: ISBN 978-92-2-032429-5 y en francés: ISBN 978-92-2-032438-7

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.

La guía del facilitador de Start.Coop proporciona información detallada sobre cómo organizar y facilitar la capacitación de Start.COOP. La guía explica cómo planificar una capacitación de Start.Coop, brinda orientación sobre técnicas de facilitación y proporciona descripciones paso a paso de las actividades de aprendizaje de la guía de capacitación Start.Coop, incluidos mensajes clave para compartir con los participantes. También sirve como referencia para ampliar conceptos y explicar temas y actividades de la guía de capacitación Start.COOP.

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

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

Agradecimientos

La guía del formador Start.COOP fue desarrollada en forma colaborativa por el Equipo de Trabajo Decente de la OIT 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.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
¿Qué es Start.COOP?	2
¿De qué trata esta guía?	3
¿A quién está dirigida esta guía?	3
¿Cuál es la estructura de esta guía?	5
Sección 1: PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN	7
Participantes y agrupación de los participantes.....	8
Elección del local de la capacitación	9
Disposición del salón y ubicación de los asientos	10
Uso del tiempo	11
Promoción de Start.COOP	12
Programa de la capacitación	13
Sección 2: PAUTAS PARA LA FACILITACIÓN	15
Principios del aprendizaje de adultos.....	16
Cono del aprendizaje	18
Técnicas de facilitación	19
Manejo de los desafíos de la facilitación	20
Reporte de las actividades	22
Sección 3: GUIA DE MÓDULOS Y SESIONES START.COOP	23
Acerca de la guía de módulos y sesiones	24
Sesión 0: Programa de inauguración e introducción.....	25
Módulo 1: IDENTIFICANDO A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO.....	32
Sesión 1: Encontrando a las personas adecuadas con quienes iniciar la cooperativa	32
Sesión 2: Definiendo la idea de negocio	36
Módulo 2: INVESTIGANDO LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO	41
Sesión 1: Buscando a los miembros potenciales	41
Sesión 2: Realizando un análisis de mercado	45
Sesión 3: Evaluando la viabilidad técnica de la idea de negocio	49
Sesión 4: Evaluando la viabilidad financiera	50
Sesión 5: ¿Debería proceder con este negocio?	54
Sesión 6: Preparando su plan de acción	55
Módulo 3: PREPARANDO EL PLAN DE NEGOCIOS	56
Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocios?	56

Sesión 2: Perfil de negocio	59
Sesión 3: Plan de mercadeo	61
Sesión 4: Plan de operaciones	64
Sesión 5: Gestión de riesgos	69
Sesión 6: Plan de gestión	72
Sesión 7: Plan financiero	74
Sesión 8: Resumen ejecutivo	79
Módulo 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	80
Sesión 1: Estructura básica de la cooperativa	80
Sesión 2: Miembros y asamblea general	82
Sesión 3: El directorio	84
Sesión 4: El gerente	88
Sesión 5: Acta de constitución	90
Sesión 6: Estatutos de la cooperativa	91
Sesión 7: Plan de acción.....	93
Sección 4: ACTIVIDADES DE ANIMACIÓN.....	95
Actividad de animación 1: Juguemos al bingo	96
Actividad de animación 2: Volando alto	97
Actividad de animación 3: Mercadeo con óptica de género	98
Actividad de animación 4: Revisión rápida del mercadeo	99
Actividad de animación 5: Descubra el riesgo	102
Actividad de animación 6: Juego de lanzamiento de pelota	107
Actividad de animación 7: Construyendo una torre	109
ANEXOS	110
Anexo 1: Cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación	111
Anexo 2: Cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación ...	114
Anexo 3: Encuesta de evaluación de la capacitación	117

INTRODUCCIÓN

¿Qué es Start.COOP?

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. Se beneficia del contenido técnico de materiales de capacitación de la OIT sobre cooperativas, así como del Programa de Desarrollo Empresarial de la OIT (C-BED), que utiliza una metodología de aprendizaje entre pares basada en actividades.

Start.COOP guía a los participantes a través de los diversos pasos de planificación y creación de una cooperativa. Comprende los siguientes cuatro módulos que corresponden a cada fase del proceso de conformación de la cooperativa:

Módulo 1: Identificando a los miembros principales y la idea de negocio

Módulo 2: Investigando la viabilidad de la idea de negocio

Módulo 3: Preparando el plan de negocios

Módulo 4: Estructura organizacional

Cada fase del proceso de conformación de la cooperativa representa un punto de evaluación sobre si se debe o no proceder con el establecimiento de una cooperativa. Los módulos Start.COOP ayudan a los participantes a tomar decisiones con el fin de aumentar las posibilidades de éxito.

Las cooperativas existentes también pueden usar los módulos Start.COOP para revitalizar sus operaciones y servicios/productos, identificar y evaluar oportunidades y actualizar sus planes de negocios, respondiendo a cambios en las necesidades de los miembros y los mercados, reformas legislativas y muchos otros factores.

Las características clave de la capacitación Start.COOP son las siguientes:

- a) Aprendizaje basado en resultados y productos:
 - Desarrolla habilidades y conocimientos.
 - Garantiza la acción y la entrega de resultados tangibles.
- b) Aprendizaje práctico:
 - Adaptado al contexto de los participantes.
 - Permite exposición a buenas prácticas emergentes.
- c) Múltiples fuentes de aprendizaje:
 - Los participantes aprenden de la guía de capacitación, de sus compañeros y de los facilitadores.
 - Aprendizaje y conocimiento estructurados para ayudar a los participantes a comprender y apreciar el modelo de negocio cooperativo en profundidad.
- d) Fácil de implementar y administrar:
 - El facilitador proporciona orientación.
 - Los participantes reciben una guía de capacitación con instrucciones detalladas.
 - Se puede implementar en áreas con infraestructura menos desarrollada.

¿De qué trata esta guía?

La guía del facilitador está dirigida a personas interesadas en organizar y facilitar la capacitación Start.COOP. La guía brinda orientación sobre la organización de la capacitación y técnicas de facilitación. También proporciona descripciones paso a paso de las actividades de aprendizaje de la guía de capacitación Start.Coop, incluyendo los mensajes clave para compartir con los participantes. La guía también sirve como referencia para ampliar los conceptos y explicar los temas y actividades de la guía de capacitación Start.COOP.

Cada grupo y cada situación son diferentes, por lo que esta guía no puede anticipar todos los problemas que los facilitadores puedan encontrar. Se recomienda a los facilitadores que adapten los elementos relevantes según sea necesario, utilizando esta guía como referencia.

Esta guía brinda orientación para que Usted, en su calidad de facilitador, pueda realizar las siguientes actividades que lo llevarán a desempeñar eficazmente su papel:

- Preparar la capacitación familiarizándose con ella y leyendo documentos de antecedentes y contexto.
- Adoptar un tono relajado y abierto. Dar la bienvenida a todos y crear un ambiente amigable y relajado.
- Mantener un registro de las inscripciones, el cual debe ser desglosado por sexo. Reunir información básica de los participantes, lo cual le ayudará a encontrar la manera más eficaz de agruparles para el aprendizaje. Pensar en opciones para agrupar a los participantes.
- Presentar la agenda de capacitación y el proceso de aprendizaje, y establecer las expectativas.
- Establecer acuerdos para el trabajo conjunto (reglas básicas).
- Ayudar a aclarar conceptos, ideas y actividades. Dependiendo del nivel del grupo, es posible que deba hacer una breve presentación para explicar un concepto o actividad.
- Ayudar y guiar a los participantes que tengan problemas con la(s) actividad(es), aclarando conceptos, demostrando los primeros pasos, proporcionando ejemplos adicionales, dando información (o fuentes de información), etc.
- Llevar un registro de la participación de los miembros del grupo. Si hay miembros que no participan en la actividad, preguntarles el porqué y explorar cómo puede hacer para ayudarlos. Monitorear las discusiones para evitar que sean dominadas por unas pocas personas.
- Ayudar a los grupos a encontrar nuevas formas de pensar y analizar su situación.
- Hacer un seguimiento del tiempo. Asegurarse de que los grupos estén encaminados.
- Informar a los participantes sobre otras oportunidades de aprendizaje.
- Guiar y acompañar a los participantes en los siguientes pasos a seguir para formar una cooperativa.

¿A quién está dirigida esta guía?

La guía está diseñada para ser utilizada por los facilitadores como orientación para la preparación e implementación de la capacitación Start.COOP. Los facilitadores de Start.COOP son mujeres y hombres profesionales del desarrollo que apoyan la formación o el fortalecimiento de cooperativas. Estos incluyen, entre otros, a representantes de:

- Organismos gubernamentales relevantes que apoyan a las cooperativas.
- Uniones y federaciones cooperativas.
- Movimiento cooperativo.
- Instituciones proveedoras de servicios públicos y privados.
- Organizaciones internacionales.
- Organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales.
- Instituciones de capacitación.

Una sola persona puede impartir la capacitación en su totalidad, o dos o más facilitadores pueden impartir la capacitación juntos. Independientemente de su número, es fundamental que los facilitadores estén familiarizados con el material. Entre las habilidades y competencias que deben tener los facilitadores están las siguientes:

- Experiencia comprobada en la capacitación de adultos, incluyendo habilidades de facilitación y motivación de aprendices adultos.
- Conocimiento del modelo cooperativo, incluyendo la comprensión de los principios cooperativos y de autoayuda.
- Experiencia trabajando con cooperativas o brindando apoyo de desarrollo organizacional a grupos de autoayuda.
- Experiencia trabajando en el sector que aborda la capacitación.
- Conocimiento del contexto local.
- Conocimiento de los procesos financieros, de gestión y operativos de las cooperativas y/u otras empresas.
- Excelentes destrezas de comunicación.
- Habilidad y disposición para capacitar a otros e institucionalizar el conocimiento dentro de sus organizaciones.

¿Cuál es la estructura de esta guía?

Se recomienda a los facilitadores utilizar esta guía como apoyo para organizar y facilitar las sesiones de capacitación de Start.COOP. La guía contiene cuatro secciones:

Sección 1: Pautas para la planificación. Esta sección brinda orientación sobre cómo organizar una capacitación Start.COOP. Se aborda, entre otros, los siguientes temas: los participantes y la agrupación de participantes, la elección del local de la capacitación, la disposición del salón, el uso del tiempo y la promoción del curso de capacitación.

Sección 2: Pautas para la facilitación. Esta sección presenta pautas para lograr una facilitación efectiva, que garantice que los participantes reúnan y analicen información y tomen decisiones que los impactará. La facilitación es un proceso de aprendizaje, intercambio y toma de decisiones empleando métodos participativos basados en el conocimiento y las experiencias de los participantes.

Sección 3: Guía de módulos y sesiones Start.COOP. Esta sección describe las sesiones y actividades de la guía de capacitación Start.COOP. Explica los conceptos utilizados en la guía de capacitación y brinda orientaciones y métodos necesarios para llevar a cabo sesiones de aprendizaje basadas en los principios del aprendizaje participativo. Proporciona detalles sobre los objetivos de la sesión, la preparación, los materiales, la duración, los pasos a seguir y los mensajes clave. También ofrece consejos sobre facilitación y transversalización de género. Los facilitadores pueden adaptar los estudios de caso y ejemplos de la guía de capacitación al contexto de los participantes.

Sección 4: Actividades de animación. Esta sección contiene instrucciones detalladas sobre las actividades de animación que los facilitadores pueden usar para presentar un tema, resaltar un punto de aprendizaje o usar como ejercicios complementarios a las actividades de la guía de capacitación Start.COOP. Las actividades de animación también pueden ayudar a los participantes a relajarse, intercambiar entre ellos y generar confianza dentro de los grupos.

El paquete de capacitación Start.Coop contiene una presentación en PowerPoint que el facilitador podrá utilizar para presentar las ilustraciones de esta guía.

Sección 1: PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN

Participantes y agrupación de los participantes

- Los participantes objetivo de la capacitación Start.COOP incluyen los siguientes:
 - Mujeres y hombres que liderarán la creación de una nueva cooperativa. En general, se hace referencia a estos individuos como el “grupo base” o como los “miembros principales” de la cooperativa.
 - Directorio y gerentes de una cooperativa existente que desean modernizar su negocio, identificar oportunidades para servir mejor a sus miembros, evaluar la viabilidad de un nuevo servicio o producto propuesto y actualizar sus planes de negocio y estatutos.
 - Líderes de grupos informales de autoayuda que desean formalizar sus grupos a través de cooperativas.
- El número ideal de participantes por capacitación es de 20 a 25 personas, a fin de dar a todos la oportunidad de hablar y contribuir con sus ideas a las discusiones. Tener de 20 a 25 participantes también generará la diversidad necesaria para propiciar el aprendizaje.
- Durante la capacitación de Start.COOP, los participantes trabajarán en grupos pequeños sobre las actividades de aprendizaje. Cada grupo debe estar compuesto por representantes de la misma organización, o personas que trabajen juntas de manera informal o que vivan en el mismo pueblo y/o tengan la misma ocupación/medio de sustento. El número ideal de miembros para los grupos pequeños es de 5. La dinámica del grupo pequeño funciona mejor cuando hay un número impar de participantes.
- Asegure el equilibrio de género entre los miembros del grupo. La composición del grupo es importante ya que serán las mujeres y los hombres quienes determinarán la dirección de la cooperativa.



- Es recomendable organizar grupos formados por hombres y mujeres, de modo que sus intereses estén representados desde el inicio. En muchos casos hay un gran desbalance entre la participación de hombres y mujeres en las cooperativas, por lo que es importante involucrar a las mujeres, en la medida de lo posible, desde las etapas iniciales de las discusiones, a fin de lograr su total apoyo y participación activa.
- En contextos muy patriarcales, una cooperativa de solo mujeres podría ser más efectiva para tratar las desigualdades basadas en el género.
- Con frecuencia, en grupos mixtos las mujeres están menos dispuestas a expresar sus opiniones, compartir sus experiencias y hacer preguntas, mientras que los hombres confían más en sus conocimientos, y algunos tienden a presentar e imponer sus opiniones como si fueran las opiniones de todo el grupo. En tales casos, como facilitador, usted necesita interactuar con el grupo para animar a las mujeres a hablar y ser escuchadas y comprendidas.



Es de gran ayuda para los facilitadores contar con el perfil de los participantes antes de la capacitación. Asimismo, cuando esta tiene lugar en el marco de un proyecto, los facilitadores deberían tener en cuenta los objetivos que el proyecto desea lograr a través del desarrollo cooperativo (ej. promoción del trabajo decente, respuesta a crisis, promoción de medios de subsistencia, etc.). Esto ayudará a ajustar los ejemplos y promover conversaciones relacionadas a las necesidades de los participantes y de los beneficiarios de los proyectos.

Elección del local de la capacitación

El éxito de su capacitación dependerá en gran medida de su desarrollo en un ambiente que sea cómodo, accesible, seguro y propicio para el aprendizaje. La siguiente lista le ayudará a verificar los puntos que debe considerar al elegir un lugar para la capacitación de Start.COOP:

- El lugar debe ser conveniente para los participantes y accesible en transporte público.
- La ubicación debe ser segura, especialmente para las participantes mujeres.
- El salón debe ser accesible para todos, incluyendo a quienes tienen movilidad limitada.
- El salón debe ser lo suficientemente grande como para albergar entre 20 y 35 participantes y debe disponer de espacio para que estos puedan circular.
- El salón debe tener buena iluminación y ventilación.
- Debe haber espacio en la pared para colocar papelógrafos.
- Debe haber agua potable disponible durante toda la capacitación.
- Debe haber acceso a baños.



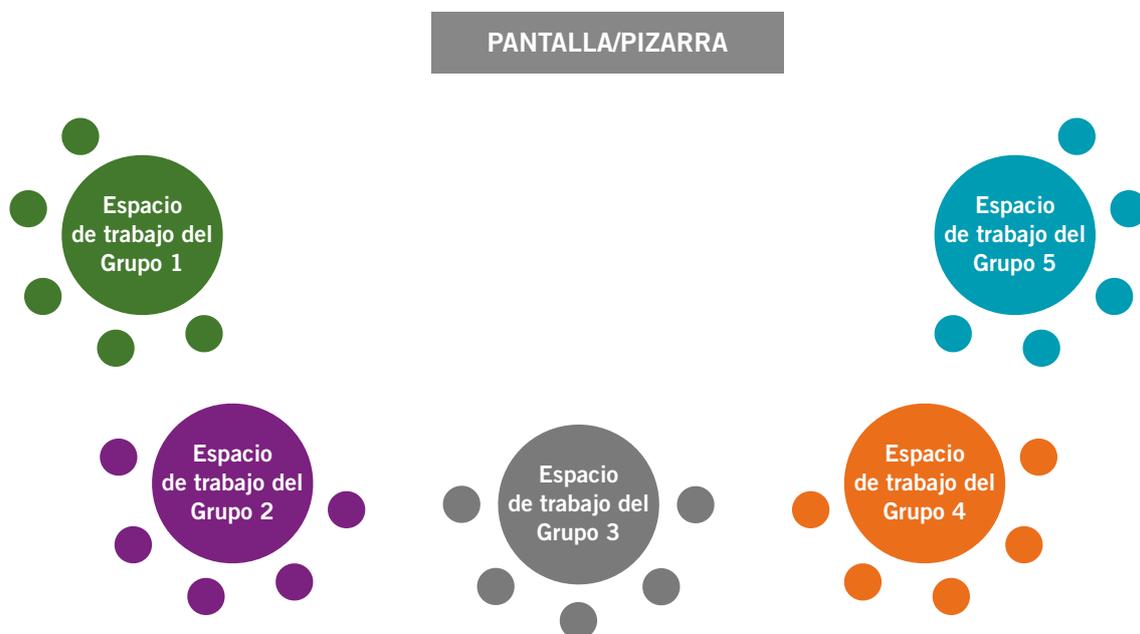
La disponibilidad de transporte seguro hacia y desde el lugar de la capacitación es un factor que puede fomentar la participación, especialmente entre las mujeres. Explore posibles locales accesibles y de bajo costo para la capacitación, tales como centros comunales.

Disposición del salón y ubicación de los asientos

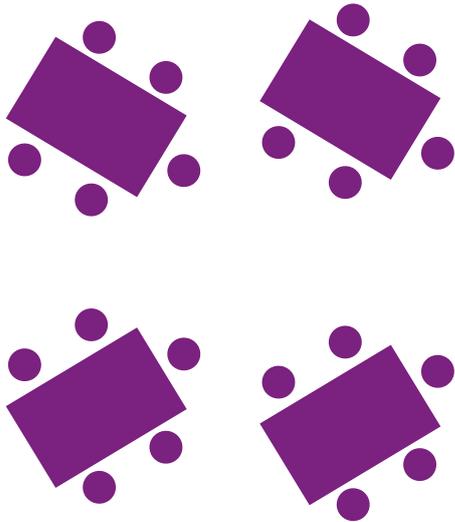
Para maximizar el aprendizaje, considere cómo la disposición del espacio del salón permitirá la interacción y el aprendizaje. Hacer que los participantes se sientan cómodos es muy importante para lograr una capacitación exitosa, así que tómese el tiempo necesario para planificar con anticipación.

- Usted debería poder moverse fácilmente de una mesa a otra y hablar con todo el grupo desde cualquier rincón del salón.
- No deje demasiado espacio entre el área donde hará las presentaciones y la primera fila de asientos de participantes. Reducir el espacio entre usted y los participantes reduce la distancia entre usted y ellos, tanto física como emocionalmente. En la medida de lo posible, evite tener un podio o escenario, ya que esto lleva a las personas a adoptar una mentalidad de conferencia en lugar de un proceso de aprendizaje participativo y colaborativo.
- Deje espacio para pasillos y fácil acceso a los asientos, de modo que los participantes no se sientan apretados. Tenga en cuenta que la distancia adecuada entre las personas difiere de una cultura a otra.
- Los participantes deben sentarse de tal manera que puedan verse y escucharse mutuamente sin restringir la visión de la pizarra, la pantalla o el papelógrafo.
- Proporcione a los participantes espacios de trabajo que incluyan tableros o paredes donde puedan colgar sus papelógrafos.

Disposición del salón - 1

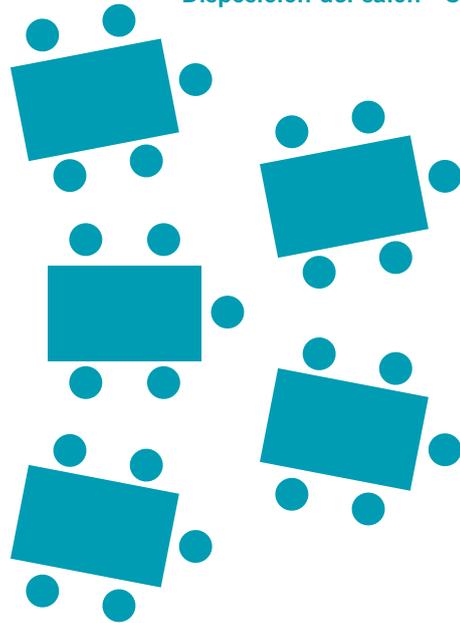


Disposición del salón - 2



PANTALLA/PIZARRA

Disposición del salón - 3



Uso del tiempo

- Hay una duración sugerida para cada sesión de la capacitación. En la medida de lo posible, abra y cierre cada sesión de acuerdo con el programa. Si se anticipa que los participantes requerirán más tiempo que el previsto en la guía de capacitación, modifique el uso del tiempo antes de enviar la invitación. El uso del tiempo depende, en gran medida, de la aptitud de aprendizaje de los participantes.
- Sea claro sobre el tiempo que los participantes tienen para completar una actividad. Siempre alerte a los participantes cuando les queden 5 minutos y 1 minuto para finalizar la actividad. Un temporizador puede ayudarle a usted y a los participantes a monitorear el tiempo.
- Las pausas para el almuerzo deben durar al menos una hora. Se debe escoger un lugar cercano para el almuerzo y asegurar que el servicio sea eficiente, de modo que todos los participantes puedan regresar al lugar de la capacitación a tiempo. También deben incluirse descansos (entre quince y treinta minutos) a media mañana y media tarde.
- Asegúrese de decir a los participantes exactamente cuándo deben regresar del descanso/ almuerzo. Un participante voluntario por cada grupo puede encargarse de que los miembros vuelvan a sus asientos a tiempo, una vez el descanso/ almuerzo terminado.
- Haga coincidir el horario de la capacitación con los horarios de transporte público.



Definir un horario apropiado es crucial para lograr la participación activa de los asistentes, especialmente las mujeres. Es importante tener en cuenta que prolongar una sesión de la tarde más allá de la hora planeada puede acarrear consecuencias para las mujeres que tienen responsabilidades familiares.

Promoción de Start.COOP

- Las siguientes son sugerencias sobre cómo posicionar Start.COOP entre distintos tipos de posibles participantes:
 - Para los interesados en formar una cooperativa: Start.COOP puede ayudarlos a crear una base sólida para su cooperativa y aumentar la probabilidad de éxito. Haga una breve descripción de los pasos necesarios para formar una cooperativa y señale el módulo Start.COOP correspondiente.
 - Para las cooperativas existentes: Start.COOP puede ayudarles en la revisión y actualización de los servicios y productos principales de su cooperativa para garantizar que su cooperativa continúe satisfaciendo las necesidades de sus miembros y sus mercados. También puede ayudarles a identificar y/o actualizar sus estrategias de crecimiento y a elaborar un plan de acción para las próximas etapas de su negocio.
 - Para grupos informales de autoayuda: Start.COOP puede ayudarlos a hacer la transición hacia entidades formales, lo cual es de suma importancia para acceder a mercados más grandes y lucrativos y para asegurar sus inversiones.
- Promueva Start.COOP antes del cierre de la capacitación Think.COOP. A los asistentes que hayan decidido que la cooperativa es el mejor modelo comercial para ellos, pídale públicamente que se inscriban en la capacitación. Esto se puede hacer mediante papelógrafos.
- Emplee la campaña de prueba social. Una campaña de prueba social tiene como objetivo informar a los posibles participantes que otras personas similares a ellos han participado o están participando en la capacitación Start.COOP. El uso de mensajes que transmitan la popularidad o el atractivo de un comportamiento es una forma de hacer que las personas adopten una nueva norma social. Los siguientes son ejemplos sobre cómo usar la campaña de prueba social:
 - Promover Start.COOP en foros y reuniones. Solicitar públicamente a los asistentes que se inscriban a la capacitación. Esto se puede hacer mediante papelógrafos.
 - Difundir historias de éxito o testimonios de cooperativas exitosas en su área. La prueba social puede ir desde una breve mención por parte de un miembro de la cooperativa hasta testimonios o videos.



- Promueva la capacitación en lugares donde sabe que las mujeres se reúnen o van regularmente, como centros comunitarios, escuelas, centros médicos, etc.
- Piense en mensajes que puedan alentar a las mujeres a participar; por ejemplo, informar sobre horarios accesibles y seguridad en términos de ubicación, de alojamiento y transporte, etc.

Programa de la capacitación

Esta propuesta de programa contiene elementos para la implementación de cada uno de los pasos de los módulos y sesiones descritos en la Sección 3 de esta guía. Se sugiere el uso de esta agenda para los participantes que requieran amplia orientación. Se puede organizar la capacitación en días consecutivos o distribuir los días, por ejemplo, a lo largo de dos o tres semanas, con días libres entre sesiones. Esta última opción permitirá a los participantes asimilar el aprendizaje y recopilar la información necesaria para finalizar los ejercicios y prepararse para las próximas sesiones.

Hora	Tema
MÓDULO 1: IDENTIFICANDO A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO	
Día 1	
8:00 – 8:30	Registro
8:30 – 10:00	Sesión 0: Programa de inauguración e introducción
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 12:00	Sesión 1: Encontrando a las personas adecuadas con quienes iniciar la cooperativa
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 13:45	Sesión 1: Encontrando a las personas adecuadas con quienes iniciar la cooperativa
13:45 – 15:00	Sesión 2: Definiendo la idea de negocio
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 17:00	Sesión 2: Definiendo la idea de negocio
Día 2	
8:30 – 10:00	Sesión 2: Definiendo la idea de negocio
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:00	Sesión 2: Definiendo la Idea de negocio
MÓDULO 2: INVESTIGANDO LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO	
11:00 – 12:00	Sesión 1: Buscando a los miembros potenciales
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 13:30	Sesión 1: Buscando a los miembros potenciales
13:30 – 15:00	Sesión 2: Realizando un análisis de mercado
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 17:00	Sesión 2: Realizando un análisis de mercado
Día 3	
8:30 – 9:00	Sesión 2: Realizando un análisis de mercado
9:00 – 10:00	Sesión 3: Evaluando la viabilidad técnica de su idea de negocio
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:10	Sesión 3: Evaluando la viabilidad técnica de la idea de negocio
11:10 – 12:00	Sesión 4: Evaluando la viabilidad financiera
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:20	Sesión 4: Evaluando la viabilidad financiera
14:20 – 15:05	Sesión 5: ¿Debería proceder con este negocio?
15:05 – 15:35	Descanso
15:35 – 16:35	Sesión 6: Preparando su plan de acción
16:35 – 17:00	Cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación y encuesta de evaluación Cierre
<i>Dos o tres semanas más tarde</i>	

Hora	Tema
MÓDULO 3: PREPARANDO EL PLAN DE NEGOCIOS	
Día 1	
8:00 – 8:30	Registro
8:30 – 9:30	Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocios?
9:30 – 10:00	Sesión 2: Perfil de negocio
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:00	Sesión 2: Perfil de negocio
11:00 – 12:00	Sesión 3: Plan de mercadeo
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:30	Sesión 3: Plan de mercadeo
14:30 – 15:00	Sesión 4: Plan de operaciones
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 17:00	Sesión 4: Plan de operaciones
Día 2	
8:00 – 9:00	Sesión 4: Plan de operaciones
9:00 – 9:30	Sesión 5: Gestión de riesgos
9:30 – 10:00	Descanso
10:00 – 11:10	Sesión 5: Gestión de riesgos
11:10 – 12:25	Sesión 6: Plan de gestión
12:25 – 13:25	Almuerzo
13:25 – 15:00	Sesión 7: Plan financiero
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 16:45	Sesión 7: Plan financiero
16:45 – 17:30	Sesión 8: Resumen Ejecutivo
17:30 – 17:45	Cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación y encuesta de evaluación Cierre
<i>Dos semanas más tarde</i>	
MÓDULO 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Día 1	
8:00 – 8:30	Registro
8:30 – 9:20	Sesión 1: Estructura básica de la cooperativa
9:20 – 10:00	Sesión 2: Miembros y asamblea general
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 11:25	Sesión 2: Miembros y asamblea general
11:25 – 12:00	Sesión 3: El directorio
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:15	Sesión 3: El directorio
14:15 – 15:00	Sesión 4: El gerente
15:00 – 15:30	Descanso
15:30 – 16:30	Sesión 5: Acta de constitución
Día 2	
8:30 – 10:00	Sesión 6: Estatutos de la cooperativa
10:00 – 10:30	Descanso
10:30 – 12:00	Sesión 6: Estatutos de la cooperativa
12:00 – 13:00	Descanso
13:00 – 13:45	Sesión 7: Plan de acción
13:45 – 14:00	Cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación y encuesta de evaluación Cierre

Sección 2: PAUTAS DE FACILITACIÓN

Principios del aprendizaje de adultos

Al facilitar la capacitación Start.COOP, es importante recordar que sus participantes son adultos. Los participantes tendrán el respaldo de una vida de experiencias personales que influenciarán la forma como evalúan, retienen y usan la información proporcionada en la capacitación. Para conectarse con una audiencia adulta, la capacitación debe ser claramente útil, relevante, acogedora, atractiva y respetuosa.



- Utilice métodos que promuevan la participación activa de mujeres y hombres, y que aborden diferentes capacidades de aprendizaje.
- Se puede hacer que la capacitación sea más sensible al género si los facilitadores conocen los roles de género o las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres con relación al tema de la capacitación.

La teoría del aprendizaje de adultos se basa en la comprensión de que los adultos aprenden de manera diferente que los niños y adolescentes. La siguiente tabla muestra cómo los principios básicos del aprendizaje de adultos han sido incorporados en el diseño y la aplicación de la capacitación Start.COOP.

Principios de aprendizaje en adultos: Descripción y aplicación en la capacitación Start.COOP		
Principio	Descripción	Aplicación en Start.COOP
Autodirección	Los aprendices adultos necesitan tener algo de control sobre lo que están aprendiendo. Les motiva aprender si es que pueden: <ul style="list-style-type: none"> - hacerse cargo de su aprendizaje. - contribuir al aprendizaje de sus pares. - tener algún grado de independencia en el proceso de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucra activamente a los participantes en las experiencias de aprendizaje. - Con frecuencia se hace preguntas para incentivar el pensamiento activo, la resolución de problemas y la toma de decisiones. - Ayuda a enfocar sus esfuerzos de autodirección para aprender y encontrar respuestas a las preguntas. - Brinda oportunidades para que los participantes dirijan su propio aprendizaje a través de discusiones en grupos pequeños auto facilitados
Experiencia de vida, respeto y orgullo de sí mismo	Los aprendices adultos necesitan que se respete su experiencia. Les motiva aprender si es que: <ul style="list-style-type: none"> - se les invita a compartir lo que saben en un ambiente seguro y respetuoso. - se construye sobre sus conocimientos. - se valida su experticia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construye sobre la experiencia de los participantes, al pedirles con frecuencia compartir y hacer contribuciones. - Relaciona las teorías y conceptos con los participantes y sus experiencias. - Permite que los participantes se sientan seguros para expresar confusión, ansiedad, dudas y temores. - Brinda oportunidades para “pequeñas ganancias” y victorias durante el proceso de aprendizaje, a fin de construir competencias en forma gradual.

Principios de aprendizaje en adultos: Descripción y aplicación en la capacitación Start.COOP

<p>Orientado a objetivos</p>	<p>Es necesario que los aprendices adultos vean de qué manera el aprendizaje satisface sus necesidades. Tienen motivación para aprender si es que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - resuelve o evita uno de sus problemas. - les brinda una oportunidad o eleva su estatus. - conduce al crecimiento profesional o personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incluye objetivos de capacitación claros, que ayudan a los participantes a ver cómo los elementos están relacionados entre sí. - Comparte ejemplos e historias que relacionan el contenido del aprendizaje con los desafíos y oportunidades actuales de los participantes y les pide que compartan sus propios ejemplos para hacer esta conexión. - Involucra a los participantes en la identificación de los desafíos y oportunidades que enfrentan y el valor de aprender a abordar estos desafíos. - Después de completar los módulos, los participantes habrán efectuado su estudio de viabilidad y redactado su plan de negocios, documentos de incorporación y estatutos. En resumen, los participantes tendrán el marco básico para iniciar o revitalizar sus cooperativas.
<p>Aplicación y acción</p>	<p>Los aprendices adultos están ocupados, son prácticos y aprenden haciendo. Aprenden mejor cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hay inmediata aplicación del aprendizaje - participan activamente en el proceso de aprendizaje. - pueden poner en práctica nuevas habilidades o poner a prueba nuevos conocimientos antes de salir de una sesión de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a los participantes a aplicar el aprendizaje de inmediato. - Complementa las teorías con ejemplos prácticos y aplicaciones para demostrar la relevancia del aprendizaje. - Incluye ejercicios y contenido que se pueden aplicar a situaciones de la vida real de los participantes.
<p>Múltiples metodologías de aprendizaje</p>	<p>Los aprendices adultos aprenden en una gran variedad de formas, desde la práctica hasta el uso de la lógica, para anclar nuevas habilidades y conocimientos. Aprenden mejor cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El aprendizaje aprovecha una mezcla de estilos de aprendizaje que se ajustan a sus preferencias y estimulan su inteligencia. - Se utilizan múltiples medios para representar el material que se está aprendiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza métodos de capacitación que requieren una participación activa. - Permite a los participantes aprender en el estilo que mejor se adapte a ellos, mediante el trabajo en grupos pequeños, debates y actividades individuales.

Cono del aprendizaje



Edgar Dale desarrolló la teoría de que los aprendices retienen más información por lo que “hacen”, en lugar de lo que “oyen”, “leen” u “observan”. Esto constituye la base de lo que se conoce como “aprendizaje experimental” o “aprendizaje de acción”. El método menos efectivo implica aprender escuchando el lenguaje hablado (por ejemplo, conferencias). La escucha es una herramienta esencial de aprendizaje; pero usada por sí sola no es tan efectiva como cuando se la usa en combinación con modalidades de aprendizaje que involucran otros sentidos y actividades. Los métodos más efectivos implican experiencias de aprendizaje con un propósito directo, como la experiencia práctica o de campo. Estas acciones requieren la interrelación armoniosa con múltiples sentidos (hablar, realizar, analizar, simular, diseñar) y se basan en una síntesis de las modalidades de aprendizaje. Esencialmente, el cono del aprendizaje muestra la progresión de experiencias desde lo más concreto (en la parte inferior del cono) hasta lo más abstracto (en la parte superior del cono). Los participantes de una capacitación que los involucra activamente tienen más probabilidades de recordar y usar la información fuera de los límites de la capacitación.

Técnicas de facilitación

Los facilitadores desempeñan un papel fundamental para garantizar que lo que sucede dentro de cada grupo sea coherente con los objetivos de Start.COOP. El facilitador es clave para hacer que el aprendizaje basado en actividades entre pares funcione, al ayudar a los miembros/participantes a interactuar entre sí, permitiéndoles trabajar juntos de manera efectiva y guiando el proceso de aprendizaje cuando tienen dificultades para comprender los conceptos y las actividades. La siguiente figura muestra algunas técnicas que los facilitadores pueden usar para ayudar a los participantes a lograr sus objetivos.



Manejo de los desafíos de la facilitación

Con frecuencia los facilitadores deben enfrentar situaciones y personalidades desafiantes durante la capacitación. Las estrategias para superar los desafíos de la facilitación siempre deben tener en cuenta las normas culturales, sociales y religiosas. La siguiente tabla describe algunos de los desafíos que se enfrenta al facilitar, así como las formas de superarlos.

Desafíos de la facilitación y consejos para manejar situaciones	
Desafío	Consejos para manejar la situación
Manejo de preguntas difíciles	<ul style="list-style-type: none"> - No tenga miedo de decir que no sabe la respuesta a una pregunta. Diga que buscará más información para compartir con el grupo más adelante. - Pregunte si alguno de los participantes sabe la respuesta. - Prepárese para discusiones grupales leyendo la guía de capacitación y la guía del facilitador Start.Coop. Familiarícese con los conceptos y el lenguaje. - Investigue y haga lecturas adicionales para profundizar su conocimiento sobre los diferentes temas.
Espere a que los participantes respondan	<ul style="list-style-type: none"> - Si pregunta, “¿Hay alguna pregunta?” asegúrese de mirar alrededor para ver si hay alguna pregunta. - Si nadie responde, reformule la pregunta o divídala para simplificarla. Si todavía no hay voluntarios para responder la pregunta, puede decir “Está bien, deben estar cansados” o algo por el estilo, y luego responda la pregunta usted mismo. Haga la pregunta nuevamente más adelante y asegúrese de que el contenido avanzado en la sesión permita a los participantes responderla.
Respuestas incompletas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Si un participante solo le da una respuesta parcial, oriéntelo haciéndole preguntas que lo ayuden a descubrir el resto de la respuesta.
Dignifique las respuestas incorrectas	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre valore al participante y a la respuesta. Nunca diga “su respuesta es incorrecta”, ya que esto bloqueará el aprendizaje y hará que todos tengan miedo de responder preguntas en el futuro. Puede decir: “Sí, eso es correcto si las circunstancias son XX. Sin embargo, estoy preguntando sobre estas (diferentes circunstancias). En este caso, ¿cuál sería la respuesta?” En otras palabras, oriente a la persona para que descubra la respuesta correcta. - Asuma la responsabilidad de la confusión y reformule la pregunta.
Participantes confundidos sobre un tema o actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Aclare un concepto dando un ejemplo con el que los participantes puedan identificarse, sitúelo en el contexto de su vida cotidiana, como en la narración de un cuento. - Verifique si hay palabras que están causando el problema –pueden tener un significado diferente para los participantes.
Los participantes se quejan de la dificultad de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Identifique qué hace que la actividad sea difícil. - Explique la lógica de la actividad. Acompañe al grupo en los primeros pasos. Luego, pídale que siga avanzando por su cuenta. Elogie al grupo cada que lleva a cabo un paso.
Manejo de conflictos o desacuerdos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconozca el conflicto y luego intente establecer su causa. - Si está relacionado con un tema en Start.COOP, guíe a los participantes a un terreno que permita llegar a un acuerdo, fomentando el respeto mutuo. - Si no está relacionado con la capacitación, aliéntelos a resolver el conflicto más tarde, fuera del entorno grupal.

Desafíos de la facilitación y consejos para manejar situaciones	
Desafío	Consejos para manejar la situación
Manejo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Coloque un temporizador para recordarse a usted y a los participantes, el tiempo empleado y el que resta. - Verifique qué es lo que impide que el grupo pase a una nueva actividad. Ayúdelo a acelerar el ritmo al realizar las actividades.
Una o dos personas dominan la discusión grupal	<ul style="list-style-type: none"> - Deles una responsabilidad dentro del grupo (por ejemplo, tomar notas de las respuestas de otros miembros del grupo). - Colóquelos junto con otros compañeros similares. - Concéntrese en la mayoría pasiva. Anímelos a participar más. Si intenta controlar a quienes dominan hará que reciban mayor atención. - Sugiera al grupo que ponga una regla sobre la duración de la intervención de un participante sobre un tema o un paso determinado.
Personas tímidas/ temerosas de expresar sus puntos de vista dentro del grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Identifique las razones de su silencio. Aborde la causa central. - Deles la responsabilidad de tomar notas y dar su opinión. - Colóquelas en un grupo que las apoye. - Elogie sus contribuciones. - Condúzcalas hacia “temas seguros” –comience con tareas fáciles
Personas que hablan mucho pero siempre en tono negativo	<ul style="list-style-type: none"> - No rechace totalmente sus puntos de vista, pero luego de escucharlas algunas veces, use los puntos de vista negativos/de distracción para dar la vuelta al mensaje y usarlo como punto de discusión. - Evite darles demasiadas oportunidades.
Bromas en medio de una discusión	<ul style="list-style-type: none"> - A menudo, un descanso o una actividad de animación es la mejor respuesta. Las personas se vuelven indisciplinadas cuando están sobrecargadas o cansadas. Después de un respiro, estarán mucho más dispuestos para concentrarse. - Alternativamente, pida consejo: “¿Podríamos hacer alguna cosa de manera diferente?”
Participantes que quieren participar en la capacitación, pero no saben leer o escribir	<ul style="list-style-type: none"> - Asigne a otra persona para que lea. - Asigne a otra persona para que escriba las respuestas. - Explore el juego de roles y el dibujo para incluir a quienes no saben leer ni escribir.
Trabajar con el "sabelotodo"	<ul style="list-style-type: none"> - Prepárese bien sobre el tema. - No desafíe, más bien use preguntas. - Use a la persona como recurso. - Céntrese en las soluciones del grupo.
Manejar las conversaciones laterales	<ul style="list-style-type: none"> - Pídales que compartan con el grupo su aporte o conversación - Hágalas preguntas.
Muchas personas se interrumpen unas a otras compitiendo por la atención.	<ul style="list-style-type: none"> - Si debe interrumpir para restablecer el orden, diga algo como “Antonio, voy a interrumpir aquí, pero primero, asegúrenos de que podamos escuchar su punto”. Luego, parafrasee el punto de Antonio. A continuación, organice la discusión planteando una regla básica. Puede sugerir el orden de las participaciones y luego reiniciar la conversación.
El grupo se enfoca en discutir la formulación del texto de la guía de capacitación en lugar de lograr un consenso sobre el significado del texto y seguid seguir adelante	<ul style="list-style-type: none"> - Determine si hay algún problema de claridad de términos que requiere definición para poder proseguir con la actividad. - Si el grupo requiere mayor claridad en el significado, escriba la definición o pregunte a los miembros del grupo cuál sería la definición y luego facilite una discusión que conduzca al consenso.



Sugerencias adicionales para grupos de capacitación con alfabetización limitada:

- Acorte en lo posible las presentaciones, incluyendo solo los puntos principales.
- Procure no sobrecargar la capacidad de concentración de los participantes.
- Haga que las sesiones sean lo más participativas e interactivas posible.
- Use imágenes, dibujos o símbolos para ilustrar los puntos principales.



A veces las mujeres pueden tener miedo o falta de confianza para expresar sus puntos de vista. Las siguientes son algunas de las formas de alentarlas a hablar:

- Encuentre la oportunidad de pedirles sus puntos de vista individualmente o en grupos pequeños. Luego, mencione sus ideas para que se sepa que son importantes y de valor.
- Ocasionalmente pídale su opinión (p. ej., “¿Qué le parece esto?”).
- Haga que los participantes respondan a una pregunta por escrito. Tener un texto escrito puede facilitar la intervención de una persona tímida o temerosa de hablar.

Reporte de las actividades

Siempre que sea posible, conviene que los representantes del grupo compartan y discutan después de haber completado una actividad. Eso les dará una sensación de cierre y permitirá comprobar su progreso. Para garantizar la variedad en los métodos de información, puede usar como referencia los siguientes puntos:

- Pida a un grupo que presente sus respuestas. Pregunte si algún otro grupo tiene algo diferente o algo que agregar.
- Alterne los reportes entre los diferentes grupos. Elija al azar grupos para que reporten y regrese a los grupos anteriores para mantenerlos involucrados en la discusión.
- Circule entre los grupos para responder a diferentes preguntas.
- Publique los resultados en la pizarra o papelógrafos. Pida a los grupos que circulen, lean y den sus comentarios. Resuma los resultados.
- Concéntrese en uno o dos resultados clave de la actividad. Distribuya tarjetas a los grupos y pídale que escriban una idea por tarjeta. Despliegue las tarjetas sobre una mesa y pídale a todos que se acerquen y agrupen las tarjetas que contienen ideas similares. Luego, agrupe las ideas similares y péguelas sobre una hoja de papelógrafo. Dele a la hoja un título que resuma el tema de las tarjetas.
- Considere informar sobre el proceso en sí. ¿Los participantes tuvieron nuevas ideas al discutir este tema con otros? ¿Ahora ven el problema o el concepto de manera diferente?

Sección 3:
GUÍA DE MÓDULOS Y
SESIONES START.COOP

Acerca de la guía de módulos y sesiones

El módulo y la guía de sesiones contienen lo siguiente:

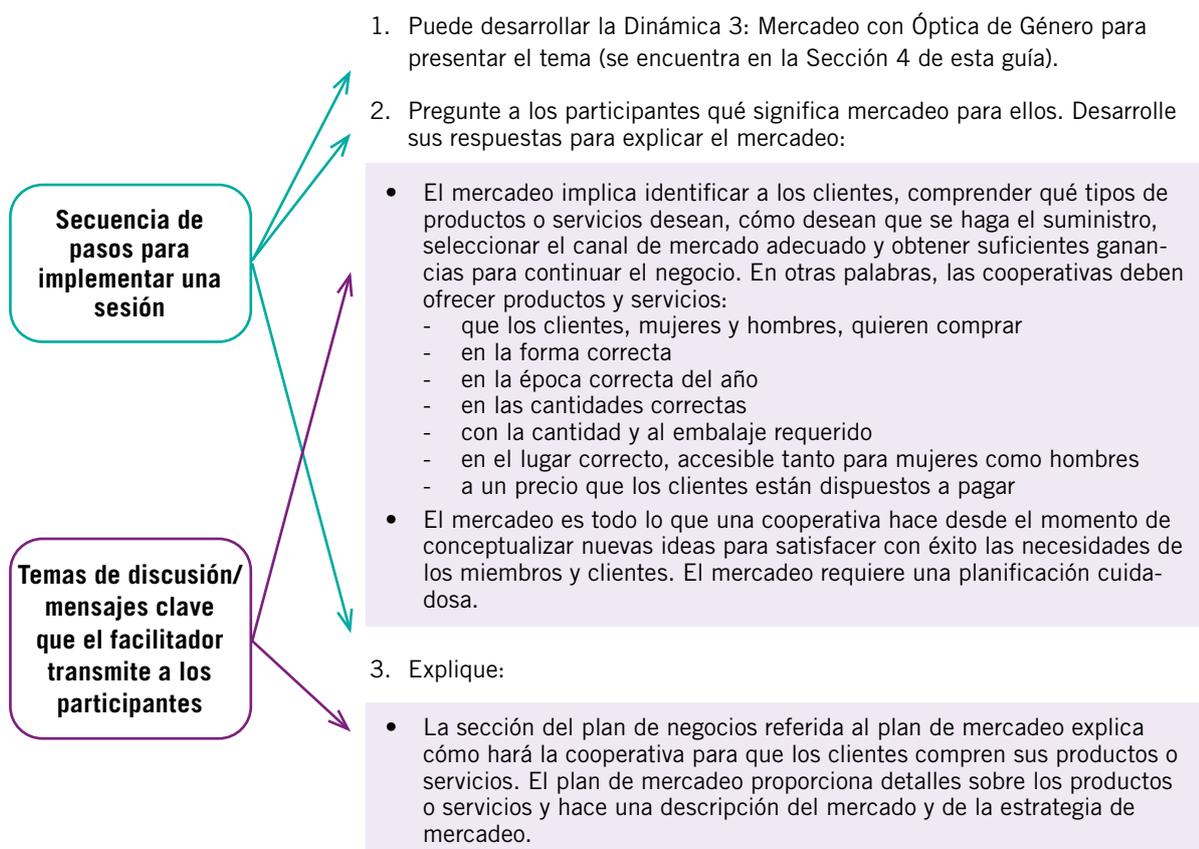
Objetivos: Descripción de los resultados clave que deben tratar de lograr en cada sesión.

Preparación: Recomendaciones a los facilitadores para preparar la sesión.

Materiales: Lista de los materiales necesarios para la sesión y sus actividades correspondientes. Los materiales necesarios para las actividades de animación figuran, por separado, en la Sección 4.

Duración: El tiempo promedio estimado requerido para completar una sesión puede variar y ser mayor o menor dependiendo de la aptitud de aprendizaje y el entusiasmo de los participantes, los conocimientos y/o experiencias previas, etc. La duración total indicada al comienzo de cada sesión incluye todas las actividades de la guía de capacitación, las actividades de animación recomendadas y/o ejercicios complementarios.

Pasos y mensajes clave: Descripción paso a paso sobre cómo facilitar la sesión. Los textos que figuran con viñetas y con color de fondo son temas de conversación que los facilitadores deben transmitir.



Use esta guía detallada para practicar la facilitación de la capacitación. Al comienzo, cuando esté probando sus habilidades de facilitación, puede seguirla al pie de la letra, sin embargo, cuando se sienta más cómodo y gane dominio, puede comenzar a usar su propio lenguaje.



Antes de la capacitación, puede revisar y modificar los siguientes elementos en los estudios de caso y ejemplos de la guía de capacitación Start.COOP para adaptarse a su propia situación local y, en particular, a la de los participantes:

- Nombres de personas, pueblos y grupos.
- Moneda.
- Montos de los artículos que figuran en los ejemplos. Estos montos pueden variar según los niveles de ingresos del grupo objetivo. Si los montos son demasiado altos o bajos, los participantes podrían sentir que estas herramientas no se aplican a ellos.
- Artículos/servicios que se compran y venden.

Sesión 0: Programa de inauguración e introducción

Objetivos

Luego de completar esta sesión, los participantes:

- a) Se conocerán y se sentirán cómodos trabajando juntos.
- b) Lograrán una buena comprensión de los objetivos de Think.COOP.
- c) Entenderán la estructura de las sesiones de Think.Coop.
- d) Conocerán el proceso de aprendizaje.

Preparándose para empezar

- Infórmese sobre el programa de inauguración planeado por el organizador de la capacitación
- Obtenga la lista de participantes confirmados, incluyendo información básica como género, edad, sector en el que trabajan, nivel de educación y sector en el que opera o operará la cooperativa propuesta.
- Familiarícese con los objetivos de Start.COOP y el programa de la capacitación.
- Tenga suficientes copias impresas del cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación (Ver Anexo 1).

Materiales

Facilitador

- Proyector (opcional)
- Presentación de diapositivas (opcional)
- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Tarjetas adhesivas o materiales similares
- Materiales para la actividad de animación 1: Juguemos al bingo (se encuentra en la sección 4 de esta guía)
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

90 minutos

Pasos y mensajes clave

Programa de inauguración

1. Un representante del organizador de la capacitación da la bienvenida a todos los participantes e invitados y menciona brevemente los objetivos generales de la capacitación. La agenda del programa de inauguración dependerá de las políticas del organizador de la capacitación, especialmente con respecto a la formalidad. Un programa de inauguración típico comprende los siguientes puntos:
 - a) Mensaje (de bienvenida y objetivos de la capacitación) por parte de un alto funcionario o representante del organizador de la capacitación.
 - b) Breve presentación de usted, el facilitador, y del equipo facilitador, si corresponde.



Como facilitador, debe coordinar con el organizador de la capacitación los detalles del programa de inauguración. Asegúrese de asignarle suficiente tiempo, conforme a los planes del organizador de la capacitación.

Presentación de los participantes

2. Después del programa de inauguración, dé la bienvenida a los participantes nuevamente y preséntese. Comenzar con una presentación de sí mismo creará un buen ambiente, que ayudará a los participantes a relajarse y ser más espontáneos, abriendo así la posibilidad de lograr mayor participación activa y un espíritu de equipo.
3. Pida a los participantes que se presenten al grupo. Explique que los miembros del grupo pequeño tendrán la oportunidad de conocerse en mayor profundidad. Puede utilizar la actividad de animación 1: Juguemos al bingo que se encuentra en la Sección 4 de esta guía.



Para escoger la actividad de animación adecuada, tome en cuenta la dinámica de su grupo. Es importante que la actividad no haga sentir a nadie incómodo. No se debe obligar a nadie a revelar información personal o participar en una situación estresante.

Cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación

4. Pida a los participantes que completen el cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación. Asegúreles que las respuestas serán confidenciales. Una muestra del cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación se encuentra en el Anexo 1 de esta guía.

Expectativas y preocupaciones

5. Explique que alcanzar una comprensión común de los objetivos y expectativas antes de la capacitación creará una atmósfera de trabajo favorable y facilitará la colaboración y el aprendizaje. Pregunte a dos participantes, una mujer y un hombre, qué es lo que esperan de la capacitación y cuáles son sus preocupaciones. Escriba las respuestas en la pizarra o el papelógrafo. También brinde los siguientes ejemplos:

- Expectativas: aprender a evaluar la viabilidad de una idea de negocio
- Preocupaciones: no saber leer ni escribir, tener temor a hablar en público y dar respuestas equivocadas, etc.

6. Pida a los participantes que escriban sus expectativas y preocupaciones.
- a) Proporcione a los participantes una tarjeta adhesiva (o cualquier material similar).
 - b) Pídeles que escriban en ella una expectativa y una preocupación.
 - c) Dígalos que indiquen también si son hombres o mujeres.
 - d) Agrupe las ideas repetidas y similares y péguelas en un papelógrafo.
 - e) Tenga en cuenta las diferencias entre las respuestas de hombres y mujeres.



Mantenga el papelógrafo desplegado durante toda la capacitación y consúltelo según corresponda. El último día de capacitación, los participantes podrán comparar y discutir si sus expectativas se cumplieron o no durante la capacitación.



Si hay diferencias significativas entre mujeres y hombres sobre las expectativas y preocupaciones, hágalo notar a los participantes para que haya una comprensión/conciencia común de los diferentes puntos de vista y para que se aborden adecuadamente las preocupaciones durante la capacitación.

Objetivos de la capacitación

7. Explique que una cooperativa se esfuerza por traer progreso a la vida de cada miembro. Para que la cooperativa sea sostenible, tiene que ofrecer beneficios sociales y económicos a sus miembros.

- Las cooperativas necesitan producir beneficios visibles y tangibles (económicos y sociales) para los miembros.
- Las cooperativas trabajan según el principio de autoayuda y ayuda mutua. El objetivo principal es brindar apoyo a los miembros en lugar de obtener ganancias. Las personas agrupan sus recursos, los utilizan de la mejor manera posible y obtienen un beneficio común.
- Sin embargo, las cooperativas, como otras empresas, deben cubrir los costos y generar capital para sostener y expandir sus operaciones.
- Las cooperativas solo pueden desarrollarse como organizaciones autónomas de autoayuda cuando pueden y se les permite operar como instituciones comerciales orientadas a tener éxito en la competencia del mercado.

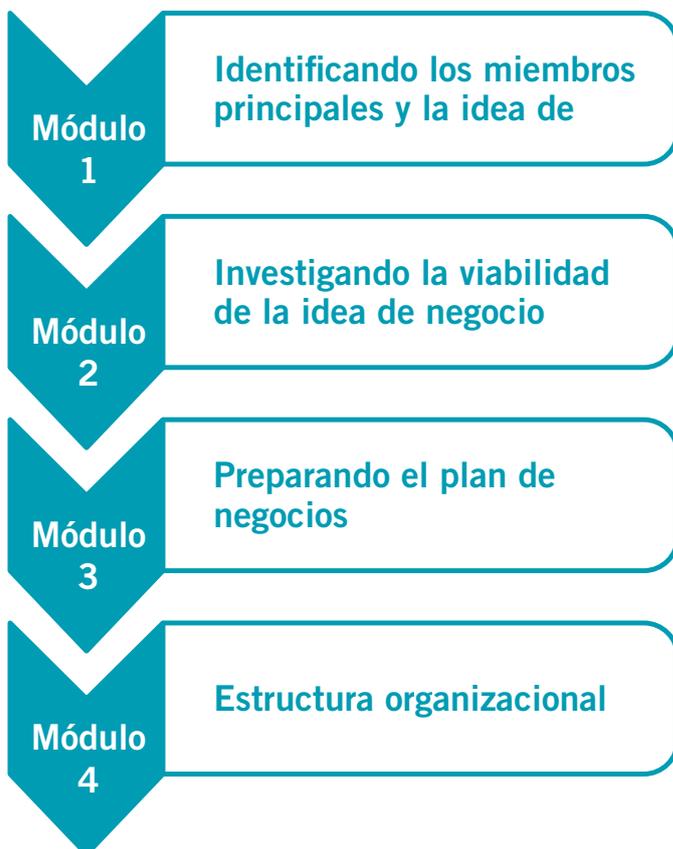
8. Recuerde a los participantes que, como miembros del grupo base o representantes de sus cooperativas y grupos de apoyo mutuo, son la fuerza impulsora de la conformación o revitalización de su cooperativa. Los objetivos principales de Start.COOP son:

- Proporcionar una guía detallada para quienes buscan comenzar una nueva cooperativa o revitalizar su cooperativa existente.
- Orientar la toma de decisiones a lo largo del proceso de conformación o revitalización para facilitar el desarrollo de una cooperativa orientada al mercado que atienda las necesidades de los miembros.

9. Invite a los participantes a expresar sus ideas, comparando sus expectativas con los objetivos de capacitación establecidos. Infórmeles inmediatamente si considera que una o varias de sus expectativas no se cumplirán durante la capacitación.

10. Pregunte a los participantes cuáles creen que son los pasos para formar una cooperativa. Escriba sus respuestas en la pizarra o en el papelógrafo y marque las conexiones con los Módulos Start.COOP.

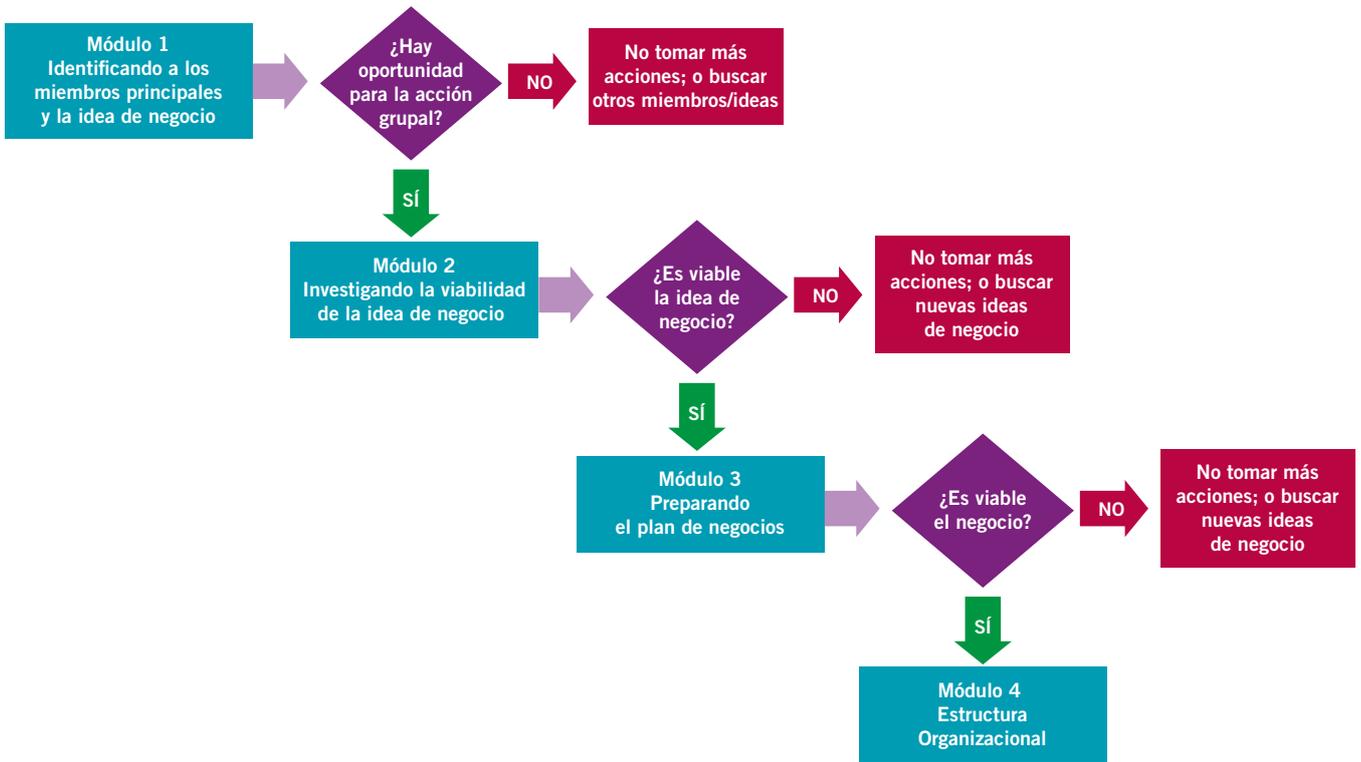
Módulos Start.COOP



11. Explique:

- Los pasos para la conformación de la cooperativa se configuran en una serie de módulos y etapas secuenciales que los grupos trabajarán progresivamente.
- En cada etapa, el grupo debe tomar la decisión, ya sea de dar el siguiente paso en el desarrollo de la cooperativa, o de volver al paso anterior y realizar la revisión necesaria, o decidir no trabajar más en el tema.
- Cada módulo proporciona los antecedentes y el contexto para tomar una decisión clave en el proceso de conformación de la cooperativa.

Árbol de decisiones y Módulos Start.COOP



12. Pida a los participantes que examinen la ilustración e identifiquen los puntos clave que marcan “No tomar más acciones”. Haga un resumen destacando los siguientes puntos que indican “No proseguir”:

- Después de completar el Módulo 1, el grupo descubre que no hay oportunidad para la acción grupal o que no hay una propuesta de negocio razonable que se deba probar.
- Los resultados del estudio de viabilidad (Módulo 2) indican que la idea de negocio no es viable. Si el grupo quiere continuar buscando el establecimiento de una cooperativa, puede explorar otra idea de negocio. También es posible que los resultados del estudio de viabilidad muestren que los miembros potenciales no tienen suficiente capital y que no pueden obtener el capital necesario de otras fuentes. Entonces el grupo puede abandonar la idea o reducir el tamaño del negocio propuesto.
- El plan de negocios (Módulo 3) muestra que no hay una perspectiva razonable de éxito comercial que justifique la inversión de más tiempo y recursos. Puede que el grupo quiera explorar también una idea de negocio alternativa.

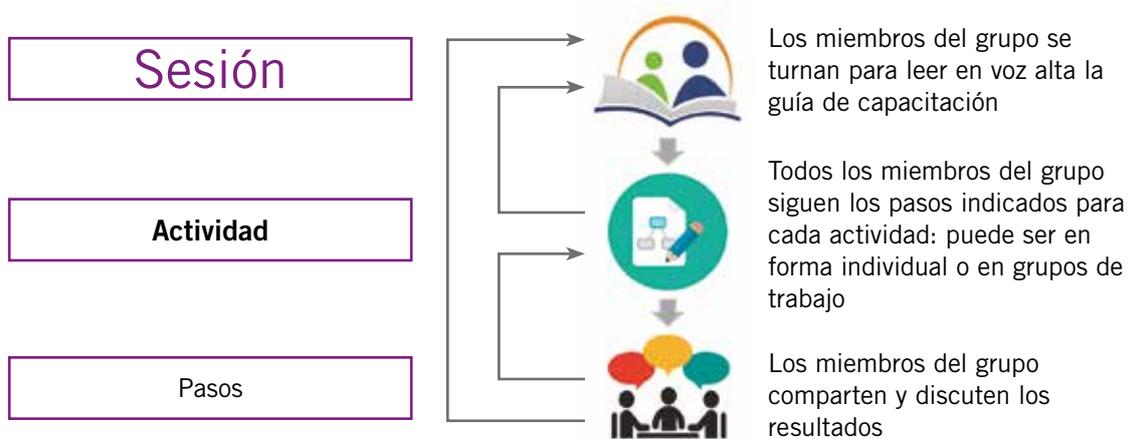
13. Dirija la atención de los participantes al dibujo del reloj. Explique:

- El tiempo indicado en su guía de capacitación se refiere al periodo en el que se debe completar una actividad. El tiempo indicado en esta guía del facilitador y en el programa de capacitación indica el tiempo total para cada sesión, incluyendo las discusiones que los participantes tendrán con usted y sus pares.

14. Pida a tres participantes que lean los tres primeros párrafos del “Mensaje al grupo” (un párrafo cada uno). Pregunte al resto de los participantes qué entendieron sobre la metodología. Parafrasee las respuestas y presente la imagen de abajo que titula “Formato de la guía de capacitación”:

- Start.COOP emplea una metodología de aprendizaje activo entre pares. Los participantes se dividen en pequeños grupos y reciben una guía de capacitación individual que contiene instrucciones detalladas para debates y actividades. Los miembros del grupo se turnan para leer la guía de capacitación en voz alta. Todos los miembros llevan a cabo los pasos indicados en cada actividad. Luego comparten y discuten los resultados. Si los participantes tienen problemas para comprender alguna parte de la guía de capacitación, pueden llamarlo para solicitar ayuda.

Formato de la guía de capacitación



15. Dirija la atención de los participantes a la página “Siguiendo los símbolos”. Pida a un participante que lea en voz alta. Explique que el propósito de estos signos es guiarlos sobre lo que se necesita hacer. Señalando los símbolos, pregunte a los participantes el significado de cada uno de ellos.

Los símbolos y su significado

	Un miembro del grupo lee la información de contexto		Discusión grupal
	Lea y siga las instrucciones paso a paso		Tiempo sugerido para la actividad
	Buenas prácticas para la equidad de género		Consejos de facilitación

Reglas de funcionamiento

16. Indique a los participantes que ahora elaborarán sus propias reglas sobre la manera en que trabajarán y aprenderán juntos. Brinde los siguientes ejemplos:

- Mantener todos los teléfonos celulares en modo silencioso.
- Escucharse unos a otros.
- Tratar con respeto.
- No se permiten bromas sexistas.
- Trabajar en todas las actividades, aún si les parecen muy simples.
- Nunca se burle de una respuesta.
- Respetar las diferentes perspectivas.
- Compartir solo lo que se sienta cómodo compartiendo.
- Solo una persona habla a la vez. Compartir el espacio de participación.
- No llevar el conflicto al plano personal.
- No use etiquetas, estereotipos o insulte a las personas (no use palabras despectivas o insultantes al dirigirse a una persona o al hablar de ella).
- Hable por sí mismo, no por los demás.
- Lo que se dice en el grupo permanece en el grupo, a menos que todos decidan algo diferente.

17. Recuerde a los participantes que negociar acuerdos grupales es una parte importante de cualquier evento de aprendizaje porque ayuda a crear entornos seguros y de apoyo. Un entorno de aprendizaje seguro permite una discusión abierta y sólida.

- a) Proporcione a los participantes una tarjeta adhesiva (o algún material similar).
- b) Pídales que escriban una respuesta a la pregunta “¿Cómo debemos comportarnos en este programa de capacitación para maximizar su utilidad?”
- c) Agrupe las ideas repetidas y similares y péguelas en un papelógrafo.
- d) Mantenga el papelógrafo a la vista durante toda la capacitación.

Módulo 1: IDENTIFICANDO A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO

Sesión 1: Encontrando a las personas adecuadas con quienes iniciar la cooperativa

Objetivos

Al completar esta sesión, los participantes tendrán:

- a) Una mejor idea de quiénes deberían integrar el grupo base.
- b) Una mejor comprensión de los roles del grupo base y las competencias y habilidades requeridas.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con los pasos a seguir para formar una cooperativa.
- Prepare una ilustración/diapositiva de los roles del grupo base (consulte la página XX de esta guía).
- Familiarícese con las fuentes de asistencia externa para llenar las brechas de habilidades y/o conocimiento que los participantes pudieran identificar durante la capacitación.

Materials

Facilitador

- Proyector (opcional)
- Presentación de diapositivas (opcional)
- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Guía de capacitación Start.COOP, Módulo 1 - Sesión 1
- Bolígrafos y/o lápices.

Duración

135 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Pida a los participantes que levanten la mano si son miembros de algún grupo, como grupo de baile, coro, grupo religioso, etc. Pida a uno o dos participantes que compartan cómo se inició su grupo y quién lo formó.
2. Vincule las historias de los participantes a los siguientes puntos:

- El primer paso para la conformación de una cooperativa es reunir a un grupo principal de mujeres y hombres motivados que quieran presentar una iniciativa económica para resolver un problema conjunto o aprovechar una oportunidad juntos.
- Están participando en esta capacitación porque han sido seleccionados entre los miembros del grupo base que liderará el establecimiento de la cooperativa.
- El establecimiento exitoso de una cooperativa depende en gran medida de las personas que componen el grupo base.
- Los miembros del grupo base generalmente se denominan “miembros fundadores” una vez que se establece la cooperativa. La composición del grupo base debe ofrecer una buena representación de los miembros potenciales de la cooperativa.



Las cooperativas de solo mujeres pueden ayudar a superar limitaciones sociales y culturales que de otra manera podrían restringir la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, y pueden ser particularmente relevantes en contextos donde existe segregación por género.

3. Recuerde a los participantes que una cooperativa es un negocio de propiedad de los miembros y controlado por ellos, que opera por el beneficio mutuo de todos los miembros.

- Una persona se convierte en miembro y propietario de la cooperativa cuando contribuye con capital mediante la compra de una acción de la cooperativa.
- Como propietario de la cooperativa, él/ella tiene derechos en la toma de decisiones.
- Un miembro-propietario solo tiene un voto, independientemente del monto de su inversión, y recibe su beneficio o dividendo en función de cuánto utiliza los servicios o patrocina los productos de la cooperativa.

Actividad 1A: Construyendo sobre sus diferencias y similitudes

4. Explique:

- Formar una cooperativa requiere planificación, coordinación y, lo más importante, un grupo de mujeres y hombres unidos por objetivos comunes y dispuestos a invertir tiempo y recursos para la implementación de sus planes.
- La Actividad 1A implica analizar las similitudes y diferencias de los participantes y las formas en que estas pueden ser aprovechadas para la conformación de cooperativas.



Las mujeres y los hombres pueden realizar actividades diversas y tener diferentes conocimientos y experiencias. Esto no significa que no puedan reunirse para establecer una cooperativa. Esta diversidad debe verse como un valor agregado para que la cooperativa funcione mejor.

5. Indique a los participantes que trabajarán en la Actividad 1A. Dé las siguientes instrucciones:

- a) Trabajarán con sus respectivos grupos.
- b) Cada grupo designa un nuevo lector.
- c) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 1A.
- d) Los grupos tienen 50 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 1A.

6. En plenaria, reúna ideas de al menos dos grupos. Concluya:

- Identificar sinergias entre los posibles miembros-propietarios es crucial para el establecimiento exitoso y, en última instancia, las operaciones de la cooperativa.
- Es necesario lograr un alto nivel de confianza entre los miembros del grupo base. Sin esto, será difícil comenzar una cooperativa.
- La falta de reconocimiento de las diferencias entre los miembros del grupo base tiene dos consecuencias importantes: (i) minimiza la individualidad e identidad de los demás; y (ii) los miembros pierden la oportunidad de ampliar sus propios puntos de vista, aprender unos de otros y apreciar las nuevas ideas y formas de pensar que ofrece la composición diversa de sus miembros. En lugar de minimizar la diferencia, los miembros pueden optar por aprovechar una variedad de perspectivas y puntos de vista para trabajar mejor todos juntos y avanzar hacia un objetivo común.



- Durante las discusiones en plenaria, asegúrese de que todos los grupos tengan la oportunidad de participar, pídale que se expresen por turnos.
- Durante las discusiones en plenaria, pregunte a las mujeres participantes si hay temas específicos para ellas que no han sido capturados en las presentaciones y que les gustaría compartir.



Crear espacios que permitan a las mujeres ejercer la toma de decisiones democrática sin ser discriminadas es muy importante para que se tenga éxito en desmantelar las estructuras patriarcales.

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

7. Presente la siguiente figura. Pregunte a los participantes cuáles piensan que son los roles del grupo base.

Roles del grupo base



Adaptado de CDS Cooperative Development Services

8. Haga un resumen de las respuestas sobre el rol del grupo base siguiendo los siguientes puntos:

El grupo base:

- Lidera la conformación de la cooperativa. Su función clave es garantizar que el proceso de creación de la cooperativa se adhiera a los valores cooperativos de equidad, autoayuda, responsabilidad propia, solidaridad, igualdad y democracia.
- Aumenta el capital inicial comprando acciones y/o contribuyendo en especie (las contribuciones en especie deben tener un valor razonable y deben formar parte de la participación de los miembros).
- Realiza trabajos y actividades cooperativas (por ejemplo, campañas de educación y sensibilización sobre cooperativas, reclutamiento de miembros, etc.).
- Toma la iniciativa en la realización del estudio de viabilidad, el desarrollo del plan de negocios, la preparación y presentación del acta de constitución, la formulación de los estatutos, el establecimiento de la estructura organizacional y de propiedad, y la organización de la primera reunión de la asamblea general.

9. Indique a los participantes que la Actividad 1B describe las habilidades, el conocimiento y las cualidades que los miembros del grupo base deben poseer para poder desempeñar sus funciones. La actividad les ayudará a evaluar las habilidades que los miembros del grupo ya tienen y las que les hace falta. Las brechas en las habilidades y el conocimiento pueden llenarse contratando a miembros adicionales o mediante asistencia externa.

10. Dé las siguientes instrucciones para la Actividad 1B:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 30 minutos para completar la Actividad 1B.

11. Pida a los grupos que compartan en plenaria las preguntas que recibieron el mayor número de “No” como respuesta. Comparta información sobre cómo pueden llenar las brechas de habilidades o conocimientos.

Sesión 2:

Definiendo la idea de negocio

Objetivos

Luego de completar esta sesión, los participantes habrán:

- a) Comprendido cómo transformar los problemas en oportunidades de negocio.
- b) Comprendido que los productos o servicios de la cooperativa deben basarse en las necesidades de los miembros-propietarios.
- c) Identificado la idea(s) de negocio que la cooperativa podría potencialmente poner en práctica.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con el proceso de clasificación y priorización.
- Familiarícese con el análisis de la raíz del problema.
- Prepare ejemplos de cooperativas populares en la localidad y las necesidades que estas atienden.

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 1 - Sesión 2
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

285 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Explique:

- El segundo paso en el proceso de conformación de la cooperativa es identificar una necesidad común que se puede satisfacer mejor al trabajar en conjunto.
- Una necesidad común puede ser el resultado de un problema u oportunidad compartida.
- En esta sesión, los participantes aprenderán a identificar ideas de negocios para abordar necesidades comunes. Estas ideas de negocios forman la base económica para la conformación de una nueva cooperativa o para la revitalización de una cooperativa existente y/o para un grupo de autoayuda.

Actividad 2A: Identificando una necesidad común

2. Indique a los participantes que el modelo de negocio cooperativo es altamente adaptable. Las cooperativas existen en todos los sectores de la economía. Pida a dos o tres participantes que identifiquen las cooperativas que hay en sus áreas y cuál es el problema u oportunidad común que abordan. Escriba las respuestas en la pizarra usando un formato de dos columnas. Mencione ejemplos de cooperativas si los participantes tienen dificultades para identificar alguna.

Cooperativa	Problema(s) común que abordan
Cooperativa de mercadeo ABC	Alto costo de transporte para llevar los productos al mercado del pueblo; bajo poder de negociación de los productores individuales

3. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 2A. Dígales que identifiquen, clasifiquen y prioricen los problemas que enfrentan respecto de sus medios de subsistencia o dentro de sus comunidades. Para ello deben seguir los pasos descritos en su guía de capacitación. Recuérdeles que pueden levantar la mano o acercarse a usted cada vez que tengan preguntas sobre cómo clasificar y priorizar.

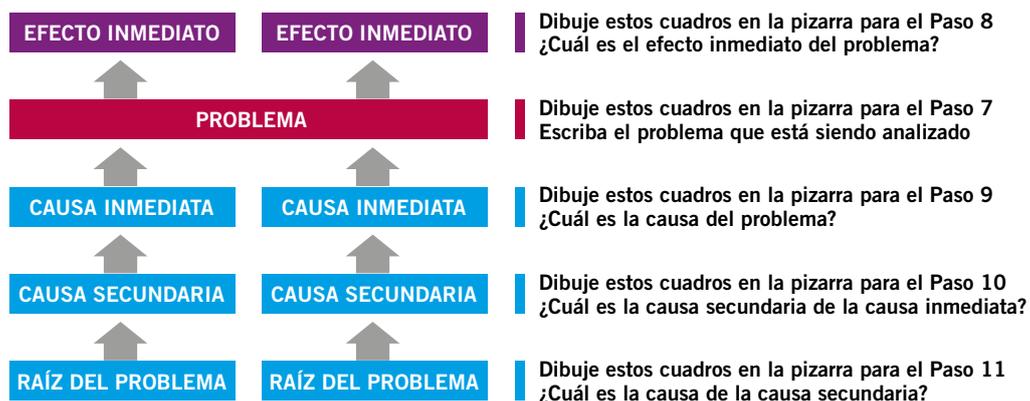


Las mujeres deben expresar los problemas específicos que enfrentan, y estos problemas deberán tener el mismo peso e importancia que los que identifican los hombres.

4. Dé las siguientes instrucciones para la Actividad 2A:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Antes de empezar a trabajar en la Actividad 2A deben leer el resumen de la sesión.
 - Los grupos tienen 125 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 2A.
5. Debe monitorear el progreso de los grupos, especialmente cuando están haciendo la clasificación y la priorización. Si un grupo tiene dificultad para seguir las instrucciones (especialmente los pasos 6 al 9 de la Actividad 2A, en la guía de capacitación), trabaje con ellos para guiarles en los pasos.
6. Pida a cada grupo que comparta su primer problema prioritario en plenaria. Escriba los problemas prioritarios de los grupos en la pizarra o el papelógrafo.

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

- Pida a un participante que dé un ejemplo de un problema que enfrenta al ganar su sustento. Especifique que el problema debe ser diferente de los problemas de máxima prioridad ya identificados. Dibuje un cuadro en la pizarra y escriba el problema.
- Pida a otro participante que mencione los posibles efectos del problema. Limite las respuestas a dos posibles efectos. Dibuje el número correspondiente de cuadros sobre el primer cuadro (Problema) y escriba un efecto inmediato en cada cuadro.
- Dibuje dos cuadros debajo del primer cuadro (Problema). Estos son los cuadros de Causa Inmediata. Pregunte a los participantes cuáles son las causas inmediatas del problema. Escriba una causa inmediata por cuadro. Límitese a dos causas inmediatas, para simplificar el análisis.
- Dibuje un cuadro debajo de cada uno de los cuadros de Causas Inmediatas. Estos son los cuadros de Causas Secundarias. Pregunte a los participantes cuál es la causa secundaria de la causa inmediata 1 y de la causa inmediata 2. Escriba las respuestas en los cuadros de causa secundaria correspondientes.
- Pregunte a los participantes cuál es la causa de cada una de las causas secundarias. Estas son las causas fundamentales. Dibuje dos cuadros de la Raíz del Problema.



- Comunique a los participantes que han completado el análisis de la raíz del problema. Explique:

- El análisis de la raíz del problema es un enfoque que permite identificar las causas subyacentes de un incidente con el fin de identificar e implementar las soluciones más efectivas.
- La raíz de un problema debe comprenderse antes de actuar. Definir claramente el problema equivale a la mitad de la solución del problema. Las causas de este problema ayudarán a identificar la verdadera necesidad.
- Si se hace un mal trabajo en la identificación de la raíz de su problema, se desperdiciará tiempo y recursos, tapando con una "venda" los síntomas del problema.
- Eliminar un factor causal podría mejorar la situación, pero no impedirá que el problema ocurra. Esta es una manera de distinguir un factor causal de la raíz del problema.



Al hacer el análisis de la raíz del problema, es también importante reconocer las diferencias en los roles y responsabilidades de los hombres y las mujeres, así como las normas sociales que determinan el acceso a los recursos (tierra, trabajo, dinero), las diferencias educativas, la naturaleza de las actividades económicas de los hombres y las mujeres, el empleo del tiempo, la movilidad y los patrones de control sobre los ingresos.

13. Pida a los grupos que trabajen en la Actividad 2B.
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Los grupos tienen 30 minutos para completar la Actividad 2B.
14. Circule por los grupos para asegurar que el análisis de la raíz del problema sea coherente y lógico.
15. Pida a los grupos compartir en plenaria la(s) raíz(ces) de su problema prioritario. Escriba la(s) raíz(ces) del problema en una pizarra o papelógrafo.

Número del grupo	Problema prioritario	Causa raíz

Actividad 2C: Definiendo la idea de negocio

16. Pida a los participantes definir una idea de negocio o solución para abordar la(s) causa(s) raíz de su problema. Explicar:

- La(s) raíz(ces) del problema se utilizan como base para definir la idea de negocio.
- Con la idea de negocio como concepto general, identifique productos o servicios clave que aborden la(s) raíz(ces) del problema.
- Es importante comenzar a ver los problemas como oportunidades. Este cambio mental abrirá los ojos a un flujo interminable de ideas.



Revise los patrones de compartimiento de género para asegurarse de que las soluciones o la idea de negocio funcionen tanto para hombres como mujeres.

17. Brinde ejemplos de raíz(ces) del problema y pida a los participantes que piensen en idea(s) de negocio y productos/servicios. A continuación, figuran algunos ejemplos que puede usar.

Raíz del problema y efecto	Idea de negocio	Productos/Servicios
No tiene una garantía → no puede pedir prestado dinero de bancos o instituciones de microfinanzas	Cooperativa de ahorro y crédito	Ahorros Microcrédito
Volumen de producción demasiado pequeño para garantizar la inversión en instalaciones de almacenamiento y post cosecha; no puede permitirse la inversión → alto porcentaje de pérdidas post cosecha	Instalaciones de servicio común post cosecha de propiedad de la cooperativa	Instalaciones de lavado Instalaciones de fresado Servicios de almacenaje Servicios de transporte
Habilidades limitadas; empleo informal → no cuenta con cobertura de seguridad social; ingresos inestables	Cooperativa de servicios de limpieza y logística.	Colocación laboral Subcontratación Desarrollo de habilidades

18. Pida a los grupos trabajar en la Actividad 2C.

- a) Cada grupo designa a un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 45 minutos para completar la Actividad 2C.

19. Circule por los grupos. Dedique unos minutos a escuchar la conversación para asegurarse de que los productos/servicios aborden las causas profundas del problema.

20. Pida a cada grupo que presente su idea de negocio y productos/ servicios en plenaria. Para brindar a los participantes un resumen de sus resultados, agregue dos columnas a la tabla preparada bajo el # 15 arriba.

Número del grupo	Problema prioritario	Causa Raíz	Idea de Negocio	Productos/Servicios

21. Pida a los participantes que den retroalimentación constructiva a sus compañeros.

Cerrando el Módulo 1

22. Pida a los grupos que levanten la mano si proseguirán con la idea de negocio que han identificado durante la capacitación.

23. Recuerde a los participantes que el siguiente paso es evaluar la viabilidad de la idea de negocio. Revise con ellos la agenda de capacitación.

24. Agradezca a los participantes por su participación activa.

Módulo 2: INVESTIGANDO LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

Sesión 1: Buscando a los miembros potenciales

Objetivos

Al término de esta sesión, los participantes habrán aprendido a determinar la base potencial de miembros y el volumen de negocio que se puede esperar de los miembros.

Preparándose para empezar

- Prepare una lista de organizaciones que pueden ayudar a los participantes en la identificación de posibles miembros y en el proceso de reclutamiento.
- Reúna ideas sobre esquemas de pago asequibles para las contribuciones de los miembros (por ejemplo, contribuciones en especie, pagos más pequeños distribuidos durante un período de tiempo más largo, etc.)
- Reúna información sobre el número mínimo de miembros necesarios para registrar una cooperativa en el país de los participantes.

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Tarjetas adhesivas o materiales similares
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Módulo 2 - Sesión 1, Guía de Capacitación Start.COOP.
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

90 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Indique a los participantes que en el Módulo 2 evaluarán si su idea de negocio es viable. Este es el tercer paso en el proceso de creación de la cooperativa.
2. Distribuya las tarjetas adhesivas (o material similar). Pida a los participantes que escriban una pregunta sobre lo que creen debería preguntarse para ayudar a determinar si una idea de negocio es viable. Mencione los siguientes ejemplos:

- ¿Cuántas mujeres y hombres están interesados en volverse miembros de la cooperativa?
- ¿Cuánto están dispuestas a pagar las personas por los servicios que la cooperativa planea proporcionar?

3. Escriba los siguientes títulos en los papelógrafos:
 - Evaluación de la base de miembros
 - Evaluación de mercados
 - Evaluación de la viabilidad técnica
 - Evaluación de requisitos financieros
4. Pida a los participantes que peguen sus preguntas debajo del título que mejor les corresponda. Una vez que todos los participantes hayan publicado sus preguntas, pídale que verifiquen si se necesita reclasificar algunas preguntas. Verifique y haga la reclasificación necesaria.
5. Utilice los resultados para presentar el tema de la viabilidad. Explique:

- Un estudio de viabilidad analiza los diversos aspectos de la cooperativa, como la base de miembros, el potencial de mercado, los aspectos técnicos y los requisitos financieros.
- Los hallazgos del estudio se convierten en insumos para decidir si se debe continuar con la idea de negocio, o si esta debe ser abandonada o revisada.
- El estudio de viabilidad no pretende ser un antídoto contra el fracaso. Su objetivo principal es mejorar la probabilidad de éxito de la cooperativa propuesta.
- En resumen, un estudio de viabilidad determina si una idea de negocio tiene sentido y si es probable que tenga éxito.

6. Dirija la atención de los participantes a la sesión 1 “Buscando los miembros potenciales” de la guía de capacitación. Mantenga el papelógrafo para usarlo en las fases posteriores del estudio de viabilidad.
7. Discuta la importancia de esta sesión, destacando que los miembros, además de ser dueños de las cooperativas, juegan varios roles. Los miembros de la cooperativa pueden ser:

- Clientes: personas que compran productos/servicios de la cooperativa.
- Empleados: personas que trabajan en la cooperativa.
- Productores/Proveedores: personas que venden sus productos a la cooperativa.

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

8. Explique:

- Después de definir la idea de negocio y los productos o servicios correspondientes, el grupo base presenta la idea potencial a los miembros potenciales.
- Los miembros de las cooperativas pueden ser personas naturales (personas) u organismos corporativos (organizaciones).
- El objetivo clave de estas reuniones con miembros potenciales es determinar si hay suficientes mujeres y hombres dispuestos a volverse miembros y apoyar a la cooperativa. Hablar con miembros potenciales en esta etapa también ayuda a generar confianza entre ellos. Esta confianza será esencial para sentar las bases del compromiso de los miembros para volverse miembros y apoyar a la cooperativa. Los miembros del grupo base son los promotores iniciales de la cooperativa propuesta.
- Para que el negocio cooperativo pueda comenzar a garantizar el logro de las economías de escala necesarias para sustentar y mantener sus operaciones, es preciso que un número crítico de miembros potenciales acepte participar.
- El grupo base debe consultar a la agencia gubernamental a cargo de las cooperativas para conocer el número mínimo de miembros necesarios para registrar una cooperativa en el país.



El grupo base debe promover activamente la membresía de mujeres en las cooperativas. Las reuniones y consultas con posibles miembros deben realizarse en lugares accesibles a las mujeres y en un horario conveniente para ellas.

9. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 1A. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 1A.
- c) Los grupos tienen 15 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 1A.

10. Pregunte a los grupos: ¿Creen que pueden reclutar suficientes mujeres y hombres para que se vuelvan miembros de su cooperativa? ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.

11. Brinde los nombres de las organizaciones que pueden ayudar a los participantes en la identificación de posibles miembros y en el proceso de reclutamiento.

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

12. Indique a los participantes que el objetivo de esta actividad es determinar si existe un compromiso financiero suficiente como para organizar y operar con éxito la cooperativa propuesta.

Explique:

- Las cooperativas requieren una infusión de capital para cubrir los costos iniciales y el capital de trabajo. Puede que los primeros meses de operaciones del negocio e incluso el primer año no sean rentables, por lo que una financiación adecuada es importante para sobrevivir este período.
- Las contribuciones de los miembros-propietarios son la fuente más importante de financiamiento, especialmente para la puesta en marcha de la cooperativa. Mientras más financiamiento aporten, menor será necesidad de la cooperativa de obtener préstamos de otras fuentes.

13. Pida a los participantes que trabajen en la actividad 1B. Deles las siguientes instrucciones:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Los grupos tienen 10 minutos para completar la actividad 1B.
14. Pregunte a los grupos si pueden anticipar algún problema respecto a la disposición de los miembros a contribuir. En caso afirmativo, ¿cuáles son estos problemas? Discutan en plenaria.
15. Brinde orientación sobre esquemas de pago accesibles que podrían usar los miembros para hacer sus contribuciones.

Explique también que:

- Las contribuciones al capital pueden hacerse de muchas maneras. No se trata solo de efectivo o dinero, sino también de contribuciones en especie (bienes o servicios ofrecidos por los miembros, trabajo/tiempo que los miembros contribuyen de forma gratuita, etc.). Las contribuciones en especie deben tener un valor monetario y pueden formar parte del capital de un miembro.
- Un miembro también puede permitir que la cooperativa use una instalación de su propiedad. Esto se puede valorar e incluir en el capital del miembro.

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

16. Explique:

- Es importante que el producto o servicio que la cooperativa planea brindar tenga suficiente demanda de parte de los miembros para poder funcionar a una escala que sea comercial y financieramente viable.
- El conocimiento anticipado del volumen de negocio de los miembros también ayudará en la planificación de instalaciones, equipos y otros recursos necesarios para brindar el servicio o producto.

17. Indique a los grupos que trabajen en la Actividad 1C. Deles las siguientes instrucciones:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Los grupos tienen 20 minutos para completar la Actividad 1C.
18. Pregúntele al grupo si, según su análisis inicial de uso de productos o servicios por parte de miembros, cree que su cooperativa tendrá un volumen suficiente para operar como negocio. ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.
19. Recuerde a los participantes que para tener una imagen correcta de sus miembros potenciales deben hablar con ellos. Explique:

- Si se advierte que hay poco apoyo e interés por la idea de negocio entre los miembros, es posible que la necesidad identificada no sea relevante para la comunidad en general, y entonces se la debe descartar o modificar. En otras palabras, si uno todavía está interesado en la conformación o la mejora de una cooperativa, debe volver al Paso 2: Definiendo la Idea de Negocio.

Sesión 2:

Realizando un análisis de mercado

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes habrán adquirido habilidades para realizar un análisis de mercado real.

Preparándose para empezar

- Prepare un modelo de negocio simplificado para una cooperativa popular en su área. Vea ejemplos en el Módulo 2 - Actividad 2A de Start.COOP.
 - Prepare estadísticas comerciales básicas y datos de mercado sobre los sectores de las cooperativas propuestas (si las hubiera disponibles) en formatos que sean fáciles de usar y comprender.
 - Prepare una lista de posibles fuentes de información comercial.
 - Si se conocen productos y/o servicios potenciales, reúna información sobre los precios y las tendencias (si la hubiera disponibles).
 - Prepare fuentes de información de precios.
 - Familiarícese con la fórmula del cálculo del precio de equilibrio.
-

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Materiales para la actividad de animación 2: Volando Alto que la encontrará en la Sección 4 de esta guía)
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 2 - Sesión 2
 - Bolígrafos y/o lápices
 - Calculadoras
-

Duración

210 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Consulte el papelógrafo con las preguntas sobre viabilidad creadas en la Sesión 1. Dirija la atención de los participantes al título "Análisis de mercado".

Explique:

- Un análisis de mercado proporciona respuestas a preguntas como:
 - ¿Quiénes son los clientes objetivo del producto o servicio?
 - ¿Cuál es la demanda del producto o servicio propuesto?
 - ¿Cuánto es el suministro existente del producto o servicio propuesto?
 - ¿Cuáles son las características requeridas del producto o servicio?
 - ¿Cuál es el nivel de competencia?
 - ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio?
- Un análisis de mercado ayuda a los grupos de base a determinar si tienen el producto o servicio adecuado para su mercado objetivo, identificar qué precios son aceptables para el mercado y estimar la participación potencial que pueden lograr en el mercado.
- Un análisis de mercado da como resultado información sobre el potencial del mercado, y proporciona una base para las previsiones de ventas y la estrategia de mercadeo, que se articulan en el plan de negocios.



Al analizar a sus clientes potenciales, deberá tener en cuenta las necesidades prácticas de sus clientas potenciales mujeres. Por ejemplo, si por razones de seguridad las mujeres no pueden llegar al lugar de venta de sus productos, ellas no podrán comprar sus productos y usted perderá clientes potenciales.

Actividad 2A: ¿Quiénes son sus clientes objetivo?

2. Pregunte a los participantes: ¿Quiénes son los clientes potenciales de una cooperativa?
3. Empleando como base las respuestas de los participantes, explique:

- Los clientes de una cooperativa son las personas u organizaciones que pagan y reciben los bienes y servicios de la cooperativa.
- Los clientes de una cooperativa pueden clasificarse de la siguiente manera:
 - Productores/trabajadores miembros, con quienes una cooperativa proporciona sus productos/servicios para apoyar sus actividades de producción y negocios.
 - Usuarios/consumidores miembros con los que una cooperativa proporciona sus productos/servicios para su consumo final.
 - Clientes externos para quienes una cooperativa o sus productores miembros brindan sus productos/servicios para sus actividades de producción o consumo final.

4. Muestre un ejemplo del modelo de negocio de una cooperativa existente que sea conocida por la mayoría de los participantes. Describa el flujo de transacciones. Indique a los participantes que en la Actividad 2A prepararán una representación visual similar de su cooperativa propuesta.
5. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 2A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 2A.
 - c) Los grupos tienen 30 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 2A.
 - d) Cada grupo preparará su modelo de negocio en el papelógrafo para compartirlo con el resto de los participantes.

6. Pida a cada grupo que presente su modelo de negocio en plenaria. Solicite comentarios de los pares. Aporte sus propios comentarios.
7. Mencione que el modelo de negocio sienta las bases para las actividades restantes en la implementación del análisis de mercado.

Actividad 2B: Evaluando a sus clientes o mercados objetivo

8. Explique y discuta:

- La Actividad 2B ayudará a los participantes a hacerse una idea del tamaño del mercado que es probable que capture su cooperativa, y de las condiciones en que la cooperativa podrá lograr esa participación de mercado.
- Este análisis ayuda a determinar si la cooperativa puede acceder con éxito a un mercado y generar suficientes ventas para financiar sus operaciones comerciales.
- También dará una visión de las actividades apropiadas para la cooperativa, sus necesidades de volumen, instalaciones y tecnología, y otros factores pertinentes.
- El Paso 1 busca comprender cuánta demanda hay para el producto o servicio, así como la participación de mercado que la cooperativa puede capturar. Se enfoca en el análisis de la demanda insatisfecha, ya que este es un camino fácil para hacer que una cooperativa ingrese al mercado y mantenga su presencia.
- La demanda insatisfecha se refiere al volumen requerido por los clientes que no es satisfecho por la oferta existente.
- En el Paso 2 se analizará las características requeridas para el producto.

9. Comparta información de mercado y fuentes de información comercial, si estuvieran disponibles.
10. Pida a los grupos que trabajen en la Actividad 2B. Recuérdeles que pueden levantar la mano si necesitan aclaraciones o ayuda para completar la actividad. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Los grupos tienen 30 minutos para completar la Actividad 2B.
11. Pregunte a los grupos: En base a su análisis inicial, ¿cree que existe una demanda sólida para sus productos o servicios? ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.
12. Si los participantes no están seguros, recuérdelos que deberán entrevistar a clientes potenciales después de la capacitación. Si los participantes están bastante seguros de que la demanda por sus productos o servicios es débil, recomíéndelos que exploren otras ideas de negocio.

Actividad 2C: Evaluando a la competencia

13. Para energizar a los participantes, puede realizar la actividad de animación 2: Volando Alto que se encuentra en la Sección 4 de esta guía.
14. Aproveche las ideas compartidas por los participantes durante la actividad de animación para presentar la Actividad 2C. Explique:

- Una evaluación crítica de los competidores y del nivel de competencia en el mercado ayudará a los grupos de base a determinar si sus cooperativas pueden competir con los competidores existentes y cómo pueden competir en el mercado.
- Los competidores son empresas que producen los mismos productos o servicios que los que la cooperativa planea proporcionar, y los venden a los mismos compradores a los que la cooperativa se propone vender.

15. Pida a los grupos que trabajen en la Actividad 2C. Indíqueles que pueden levantar la mano si necesitan aclaraciones o ayuda para completar la actividad. Deles las siguientes instrucciones:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Los grupos tienen 25 minutos para completar la Actividad 2C.
16. Pregunte a los grupos: ¿Cree que su cooperativa puede competir en el mercado? ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.
17. Sugiera a los participantes que hablen con posibles clientes para comprender mejor a sus competidores, particularmente sus fortalezas y debilidades. Hablar con los posibles clientes también les proporcionará ideas sobre posibles nichos disponibles para su cooperativa.

Actividad 2D: Comprendiendo las tendencias de los precios

18. Explique:

- Un precio es cuánto se cobra a los clientes por productos o servicios.
- Un precio incorrecto puede significar un desastre para una cooperativa. Establecer un precio demasiado alto o demasiado bajo limitará, en el mejor de los casos, el crecimiento comercial de una cooperativa. En el peor de los casos, podría causar serios problemas para las ventas y el flujo de caja de una cooperativa.
- El precio también envía muchos mensajes y es utilizado para ayudar a posicionar una marca en la mente de consumidores y compradores.
- Comprender las diferentes estrategias de precios empleadas por las empresas existentes, los movimientos de precios y los factores que influyen en el precio, ayudará a la cooperativa a decidir si puede competir en el mercado y cómo establecer precios competitivos para sus productos o servicios.

19. Pida a los grupos que trabajen en la Actividad 2D. Recuérdeles que pueden levantar la mano si necesitan aclaraciones o ayuda para completar la actividad. Deles las siguientes instrucciones:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Los grupos tienen 55 minutos para completar la Actividad 2D.
20. Pregunte al grupo: ¿Cree que el sistema de precios y las tendencias de precios son favorables para su negocio propuesto? ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.
21. Proporcione información de precios (tendencias de precios, precios promedio, etc.), si la hay disponible, y/o fuentes de información de precios (oficina del consumidor, sitios web o agencias de estadísticas comerciales, etc.)

Sesión 3: Evaluando la viabilidad técnica de la idea de negocio

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes habrán adquirido habilidades para evaluar la viabilidad técnica de su idea de negocio.

Preparándose para empezar

Familiarícese con el proceso de producción y los factores clave de éxito de los productos y servicios propuestos.

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafo
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Módulo 2 - Sesión 4, Guía de Capacitación Start.COOP
- Bolígrafos y/o lápices
- Calculadoras

Duración

100 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Revise el papelógrafo con las preguntas sobre viabilidad elaboradas en la Sesión 1. Dirija la atención de los participantes al título “Evaluando la Viabilidad Técnica” de la guía de capacitación. Explique:

- Una vez que los participantes tengan suficiente información sobre los clientes potenciales, sus requisitos y la probable participación del mercado que podría lograrse para el producto o servicio, se precisa determinar los recursos necesarios y el acceso de la cooperativa a estos recursos.
- Los participantes también deben evaluar si es técnicamente factible que la cooperativa produzca el producto o brinde el servicio según lo requiere el mercado.

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

2. Haga un resumen de la Actividad 3A.

Explique:

- En el Paso 1, los grupos describen los principales pasos o actividades que involucra la producción y entrega de sus productos o servicios. Para cada actividad deben identificar el factor crucial de éxito.
- Los factores cruciales de éxito son las áreas esenciales de la actividad que deben realizarse adecuadamente para que la cooperativa cumpla con los requisitos de los compradores y sea competitiva en el mercado.
- En el Paso 2, identificarán el perfil de los recursos humanos necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio.
- En el Paso 3, los grupos harán una lista del equipo y las instalaciones necesarias para fabricar su producto o prestar su servicio. También determinarán si pueden acceder al equipo o las instalaciones por sí mismos.
- En el Paso 4, identificarán los insumos o materiales clave necesarios y determinarán si la cooperativa puede obtenerlos fácilmente.



Motive a las participantes a pensar en el conocimiento y las habilidades que las mujeres pueden aportar a su cooperativa como miembros o trabajadoras potenciales. Los participantes no deben 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.

3. Indique a los participantes que trabajarán en la Actividad 3A. Recuérdeles que pueden levantar la mano o acercarse a usted si necesitan ayuda para realizar la actividad. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 3A.
 - c) Los grupos tienen 75 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 3A.
4. Pregunte a los grupos: ¿Cree que su cooperativa puede acceder a las habilidades, instalaciones y equipos necesarios para la producción eficiente del producto o la prestación del servicio? ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.

Sesión 4: Evaluando la viabilidad financiera

Objetivos

Al término de esta sesión, los participantes habrán:

- a) Comprendido los indicadores clave de desempeño usados para evaluar la viabilidad financiera de una cooperativa.
- b) Adquirido las habilidades para determinar la cantidad de dinero necesaria para cubrir los costos de arranque de una cooperativa.
- c) Aprendido a efectuar el análisis de competitividad de precios y rentabilidad.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con el cálculo de los costos de arranque, el precio de equilibrio y los costos y excedentes proyectados, de una manera simplificada.
- Prepare diapositivas de las ilustraciones sobre el precio de equilibrio y los ingresos (ver # 5 y # 6 a continuación).

Materiales

Facilitador

- Proyector (opcional)
- Presentación de diapositivas (opcional)
- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafo
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Módulo 2 - Sesión 4, Guía de Capacitación Start.COOP
- Bolígrafos y/o lápices
- Calculadoras

Duración

130 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Revise el papelógrafo con las preguntas de viabilidad elaboradas en la Sesión 1. Dirija la atención de los participantes al título "Evaluación de la viabilidad financiera". Explique:

- Costos de arranque: costos incurridos para la adquisición de bienes de capital (terrenos, edificios, equipos, etc.) y capital de trabajo.
- Fuentes de financiamiento: cómo la cooperativa recaudará el dinero para cubrir los costos de arranque.
- Competitividad de precios: comparación del precio de equilibrio con el precio de mercado prevalente.
- Análisis de rentabilidad: analiza si el negocio generará suficientes ingresos para cubrir los gastos operativos.



En muchos contextos, el acceso, el control y la 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 varias 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.

Actividad 4A: Calculando los costos de arranque

2. Guíe brevemente a los participantes a través de los ejemplos presentados en la guía de capacitación. También puede cambiar el ejemplo y utilizar una empresa/producto que sea muy similar a las cooperativas propuestas. Resalte lo siguiente:

- Copie la lista de equipos e instalaciones en la Actividad 3A. Brinde estimaciones de costos para los equipos e instalaciones. Defina la forma de adquisición.
- Para el capital de trabajo, los participantes primero tienen que enumerar sus supuestos y definir cuándo esperan comenzar a obtener ingresos.
- Para obtener los fondos totales requeridos, sume los costos de equipo e instalaciones, así como los gastos de producción que tendrá la cooperativa mientras no genere aún ingresos o estos no sean suficientes para cubrir los gastos.

3. Indique a los participantes que trabajen en la Actividad 4A. Recuérdeles que pueden levantar la mano o acercarse a usted si tienen alguna pregunta o requieren una aclaración.
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 4A.
 - c) Los grupos tienen 65 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 4A.
4. Tómese unos minutos para acompañar a cada uno de los grupos y verificar rápidamente sus cálculos.

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

5. Muestre la siguiente ilustración y explique:

- El precio de equilibrio es el precio mínimo para un producto o servicio que cubrirá los costos de producción en un volumen específico de ventas. Se calcula dividiendo el costo de producción por la cantidad de productos.
- Si la cooperativa vende el producto o servicio a un precio inferior al precio de equilibrio, perderá dinero.
- Para obtener ganancias, la cooperativa debe vender el producto o servicio a un precio más alto que el precio de equilibrio.
- Para que la cooperativa tenga un precio competitivo, el precio del producto o servicio debe ser comparable al de los competidores, en igualdad de condiciones (por ejemplo, con una calidad similar, servicio al cliente, etc.).

¿Se compara su precio de equilibrio con el precio prevalente en el mercado?

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



6. Muestre la siguiente ilustración y explique:

- Obtener ganancias es una parte importante de hacer negocios. Si la cooperativa no obtiene excedentes, no tendrá el dinero para invertir en el crecimiento del negocio y no podrá reembolsar los aportes de sus miembros.
- Excedente = Ventas o ingresos totales - Gastos totales
- El ingreso total es la cantidad total de dinero que pagan los clientes por el producto o servicio.
- Si los gastos son mayores que las ventas, la cooperativa incurre en pérdidas.
- Si los gastos son menores que las ventas, la cooperativa obtiene excedentes.
- El margen de beneficio es la cantidad por la cual el ingreso supera el costo en el negocio. Para convertir el margen en un porcentaje, multiplique el resultado por 100. Un margen del 25%, por ejemplo, significa que la cooperativa mantiene el 25% de sus ingresos totales.

Beneficio = total de ventas o ingresos – total de gastos



3. Indique a los participantes que trabajen en la Actividad 4B. Recuérdeles que pueden levantar la mano o acercarse a usted si tienen alguna pregunta o requieren una aclaración.
 - a) Cada grupo asigna un nuevo lector.
 - b) Los grupos tienen 20 minutos para completar la Actividad 4B.
4. Pregunte a los grupos: ¿Creen que pueden ser competitivos en el mercado? ¿Por qué sí, o por qué no? Discutan en plenaria.

Sesión 5:

¿Debería proceder con este negocio?

Objetivo

Después de completar esta sesión, los participantes habrán entendido los factores clave a considerar al analizar la viabilidad de una idea de negocio.

Preparándose para empezar

Ninguna

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de la Capacitación Start.COOP, Módulo 2 - Sesión 5
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

45 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Explique:

- Después de completar el estudio de viabilidad, el grupo base o el Directorio/gerentes (en el caso de las cooperativas existentes) o los líderes (en el caso de grupos de autoayuda) deberán decidir si llevarán adelante la idea de negocio.
- La lista de verificación de la evaluación de viabilidad del negocio puede ayudarlos a determinar si existe una perspectiva razonable de éxito comercial que justifique una inversión mayor de tiempo y recursos en la conformación de la cooperativa o en el proceso de mejora/revitalización.
- La lista de verificación también les ayudará a identificar la información que aún necesitan reunir para tomar una decisión informada.

Actividad 5A: Lista de verificación de la viabilidad comercial

2. Indique a los participantes que trabajarán en la Actividad 5A. Deles las siguientes instrucciones:
- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 5A.

- c) Los grupos tienen 25 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 5A.
 - d) Recomiende a los participantes que, a medida que revisen la lista de verificación, se refieran a los resultados que obtuvieron en las Sesiones 1 a 4.
3. Pida a los grupos que levanten la mano si respondieron “Sí” a al menos 14 preguntas. Pregunte al azar qué preguntas recibieron una respuesta “No”. Discutan en plenaria.
 4. Pida a los grupos que levanten la mano si respondieron “Sí” a al menos 9 preguntas. Pregunte al azar qué preguntas recibieron una respuesta “No”. Discutan en plenaria.
 5. Pida a los grupos que levanten la mano si respondieron “No sé” a al menos 5 preguntas. Pregunte al azar las razones para su respuesta. Discutan en plenaria.

Sesión 6: Preparando su plan de acción

Objetivo

Al término de esta sesión, los participantes habrán preparado su plan de acción para completar la fase de formación del grupo y desarrollo de conceptos comerciales con el fin de iniciar o revitalizar una cooperativa.

Preparándose para empezar

Ninguna

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de la Capacitación Start.COOP, Módulo - 2 Sesión 6
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

60 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Indique a los participantes que después de la capacitación deberán completar la conformación de su grupo base (para las nuevas cooperativas), completar el desarrollo de la idea de negocio y realizar el estudio de viabilidad.

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

2. Indique a los participantes que, para facilitar la preparación de su plan de acción, primero deben revisar las actividades, desde los aspectos organizacionales relativos a la conformación del grupo base hasta la evaluación de la viabilidad. Pídales que trabajen en la Actividad 6A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 6A.
 - c) Los grupos tendrán 15 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 6A.

Actividad 6B: Preparando su plan de acción

3. Indique a los participantes que ahora prepararán su plan de acción. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 6B.
 - c) El plan de acción debería centrarse en aquellos elementos para los que carecen de información. Esto es importante para que puedan tomar una decisión informada sobre si desean o no proceder con la conformación de la cooperativa.
4. Pregunte a los grupos: Según su plan de acción, ¿cuándo completarán el estudio de viabilidad? Tome nota de las fechas de finalización para considerarlo cuando organice la capacitación sobre el Módulo 3 de Start.Coop.

Cierre del Módulo 2

5. Indique a los participantes que, si la evaluación de viabilidad muestra que deben continuar con la conformación o revitalización de la cooperativa, es muy recomendable que asistan a la capacitación sobre el plan de negocios del Módulo 3 de Start.COOP
6. Agradezca a los participantes por su activa participación.

Módulo 3: PREPARANDO EL PLAN DE NEGOCIOS

Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocios?

Objetivos

Después de completar esta sesión, los participantes podrán:

- a) Apreciar mejor la importancia de un plan de negocios.
- b) Conocer la estructura básica de un plan de negocios.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con las partes básicas de un plan de negocios.
- Compruebe si los participantes han asistido previamente al Módulo 2: Investigando la viabilidad de la idea de negocio. Si los participantes han asistido al Módulo 2, se sugiere mantener los mismos grupos para redactar el plan de negocios.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computadora)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 1
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

60 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Indique a los participantes que ahora prepararán un borrador de su plan de negocios. Explique:

- El plan de negocios se prepara una vez que la evaluación de la idea de negocio indica que es viable.
- El plan de negocios reúne la información y las conclusiones obtenidas durante el estudio de viabilidad en un documento coherente y organizado que facilita la construcción de consensos y la toma de decisiones.

2. Pregunte a los participantes qué entienden por plan de negocios. Vincule sus respuestas con el concepto del plan de negocios:

- Un plan de negocios describe la naturaleza del negocio de la cooperativa, sus productos o servicios, cómo se producirán y comercializarán, los riesgos que enfrenta la cooperativa, los enfoques para mitigar los riesgos, y la situación financiera y su proyección.
- Un plan de negocios es como un mapa. Guía a los miembros en sus operaciones comerciales.
- Un plan de negocios puede servir como referencia cuando se elige un nuevo directorio. Reduce el riesgo de interrupciones y cambios abruptos en la dirección.
- Un plan de negocios puede usarse como un poderoso documento de ventas para recaudar dinero. Un plan de negocios es un requisito previo para obtener préstamos y subvenciones. Para recaudar fondos destinados a una nueva cooperativa, el documento debe cumplir con los requisitos solicitados por las instituciones que prestan dinero o proveen concesiones.

Actividad 1A: Estructura de un plan de negocios básico

3. Indique a los participantes que trabajen en la Actividad 1ª y que usted los guiará por las partes principales del plan de negocios. Señale que la mayoría de los componentes del plan de negocios ya fueron abordados en el Módulo 2: Investigando la viabilidad de la idea de negocio. Por tanto, deben estar familiarizados con el contenido del plan de negocios.
4. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 1A.
 - c) Los grupos tienen 15 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 1A.
5. Concluya la Sesión 1 leyendo las siguientes definiciones y solicite a los participantes que identifiquen a qué parte del plan de negocios se refiere cada una de ellas.
 - Resumen Ejecutivo: resumen de la información importante sobre el plan de negocios de la cooperativa.
 - Perfil del Negocio: explica los objetivos de la cooperativa, el concepto comercial a través del cual se alcanzarán los objetivos y las razones por las cuales el negocio será un éxito.
 - Plan de Mercadeo: describe los productos y los mercados objetivo de la cooperativa y explica qué hará la cooperativa para que sus clientes compren sus productos y/o servicios.
 - Plan de Operaciones: describe (i) los recursos físicos, instalaciones y equipos; (ii) el proceso y sistema de trabajo; y (iii) la incorporación de principios cooperativos en el sistema de operaciones.
 - Gestión de Riesgos: describe los riesgos potenciales y las estrategias para gestionarlos.
 - Plan de Gestión: describe cómo se estructurará el negocio de la cooperativa e identifica los recursos humanos, incluyendo las habilidades requeridas para satisfacer las demandas de los clientes.
 - Plan Financiero: explica o proyecta el desempeño financiero que tendrá la cooperativa durante un período de tiempo (por ejemplo, entre uno y cinco años).
6. Indique a los participantes que deben preparar su plan de negocios parte por parte. Cada actividad que realizarán corresponde a una sección o subsección de un plan de negocios
7. Pregunte a los participantes cuál es la primera parte del plan de negocios que deben escribir, en base a lo que han aprendido en la Actividad 1A.



Algunos participantes pueden responder “Resumen Ejecutivo”. Aunque el resumen ejecutivo es la primera sección del plan de negocios, se escribe después de que se han preparado todas las otras secciones. La razón es que el resumen ejecutivo extrae y sintetiza toda la información importante de las secciones posteriores.

Sesión 2:

Perfil de negocio

Objetivo

Después de completar esta sesión, los participantes habrán aprendido a escribir el perfil de negocio.

Preparándose para empezar

Familiarícese con las preguntas de la Actividad 2A de la guía de capacitación para poder señalar a los participantes dónde pueden obtener sus respuestas.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafo
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 2
- Resultados del Módulo 2 de Start.COOP
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

60 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Introduzca el tema del perfil de negocio.

- El perfil de negocio explica los objetivos de la cooperativa, el concepto comercial a través del cual se alcanzarán los objetivos, y las razones por las cuales la cooperativa será un éxito.
- Esta sección también describe detalles vitales sobre la cooperativa, como dónde se encuentra, a quién contactar y el tamaño de la cooperativa.

Actividad 2A: Elaborando su perfil de negocio

2. Indique a los participantes que deben concebir el perfil de negocio como una introducción de su cooperativa a los lectores de su plan de negocios. Al presentar su perfil de negocio, deberían expresar entusiasmo por su cooperativa y por lo que esperan lograr, del mismo modo que lo harían cuando ustedes se presentan a una persona a la que acaban de conocer.
3. Pida a los participantes que revisen las preguntas de la Actividad 2A. Pregúnteles qué individuos o qué actividades de la guía Think.COOP y de los Módulos 1 y 2 de Start.COOP proporcionan bases para las respuestas.

Preguntas de la Actividad 2A y fuentes de información	
Pregunta	Fuente de información
Información de contexto	
Nombre de la cooperativa	Participantes
Dirección	Participantes
Detalles de contacto	Participantes
Número y tipo de miembros	Start.COOP, Módulo 2 - Actividad 1A
Propósito/Objetivo de la cooperativa	
¿Cuáles son los objetivos para la conformación de la cooperativa?	Start.COOP, Módulo 1 - Actividad 2C
¿Qué quisiera lograr el grupo al unirse para formar una cooperativa?	Start.COOP, Módulo 1 - Actividad 2C
Productos y/o servicios	
Tipo de cooperativa	Think.COOP
¿Qué producto/servicio va a brindar la cooperativa?	Start.COOP, Módulo 1 - Actividad 2C Triangular con los hallazgos del estudio de viabilidad en el Módulo 2 de Start.COOP
¿Por qué los clientes comprarán los productos o usarán los servicios de la cooperativa?	Start.COOP - Conclusiones del Módulo 2 - Sesión 2
Mercados	
¿Quiénes serán sus clientes?	Start.COOP - Conclusiones del Módulo 2 - Sesión 2

4. Indique a los participantes que trabajen en la Actividad 2A. Proporcione las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 2A.
 - c) Los grupos tienen 25 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 2A.

5. Mientras los grupos trabajan, circule de un grupo a otro para brindar ayuda si fuera necesario.

6. Después de 25 minutos, solicite a los grupos que presenten un discurso de elevador en plenaria, sobre su cooperativa propuesta, basándose en las respuestas de la Actividad 2A. El discurso de elevador no debe durar más de 2 minutos. Dele a los grupos 5 minutos para prepararse.



Un discurso de elevador es un discurso breve y persuasivo que se puede usar para despertar el interés sobre lo que hace la organización. Es necesario que sea breve y que al mismo tiempo transmita información importante.



Asegúrese siempre de que los negocios de la cooperativa propuestos sean sensibles a las consecuencias no deseadas que podrían ocurrir cuando las mujeres intentan superar los desafíos en sus medios de subsistencia y en sus vidas en general.

Sesión 3:

Plan de mercadeo

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes habrán adquirido las habilidades para preparar un plan de mercadeo.

Preparándose para empezar

- Revise conceptos relativos a mercadeo y estrategias.
- Familiarícese con los mercados de los productos potenciales de los participantes.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)
- Materiales para la actividad de animación 3: Mercadeo con óptica de género que la encontrará en la Sección 4 de esta guía
- Declaraciones impresas y caja para la actividad de animación 4: Revisión rápida del mercadeo que se encuentran en la Sección 4 de esta guía

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 3
- Resultados del Módulo 2 de Start.COOP
- Hallazgos adicionales en caso de que los participantes hayan realizado más investigación luego de completar el Módulo 2 de Start.Coop
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

150 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Puede desarrollar la actividad de animación 3: Mercadeo con óptica de género para presentar el tema. La actividad de animación se encuentra en la Sección 4 de esta guía.
2. Pregunte a los participantes qué significa mercadeo para ellos. Desarrolle sus respuestas para explicar el mercadeo:

- El mercadeo implica identificar a los clientes, comprender qué tipos de productos o servicios desean, cómo desean que se realice el suministro, seleccionar el canal de mercado adecuado y obtener suficientes ganancias para continuar el negocio. En otras palabras, las cooperativas deben ofrecer productos y servicios:

- que los clientes, mujeres y hombres, quieren comprar
 - en la forma correcta
 - en la época correcta del año
 - en las cantidades correctas
 - con la calidad y al embalaje requerido
 - en el lugar correcto, accesible tanto para mujeres como hombres
 - a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar
- El mercadeo es todo lo que una cooperativa hace desde el momento de conceptualizar nuevas ideas para satisfacer con éxito las necesidades de los miembros y clientes. El mercadeo requiere una planificación cuidadosa.

3. Explique:

- La sección “plan de mercadeo” del plan de negocios explica cómo hará la cooperativa para que los clientes compren sus productos o servicios. El plan de mercadeo proporciona detalles sobre los productos o servicios y hace una descripción del mercado y de la estrategia de mercadeo.

Actividad 3A: Descripción del producto y/o servicio

4. Explique:

- Producto o servicio se refiere a lo que la cooperativa vende, incluyendo todas las características, ventajas y beneficios de los que los clientes pueden disfrutar al comprarlos. Al comercializar un producto o servicio, es importante pensar en las características y beneficios clave que los clientes desean o necesitan.

5. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 3A. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 3A.
- c) Los grupos tienen 35 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 3A.
- d) Deben referirse a sus resultados y hallazgos en el Módulo 2 - Investigando la viabilidad de la idea de negocio. Si han realizado investigaciones adicionales, también deberían tener en cuenta los hallazgos.



Observe el progreso de los grupos. Si tiene la impresión que un grupo enfrenta dificultades, siéntese con los miembros del grupo y guíe las discusiones. Use el ejemplo de la guía de capacitación para aclarar conceptos. Sin embargo, no ceda a la tentación de dictar las respuestas. Las ideas deben provenir de los participantes.

6. Pida a los grupos que compartan su respuesta a la pregunta “¿Qué hace que su producto o servicio sea mejor que lo que ya está disponible en el mercado?”. Discuta en plenaria.

7. Indique a los participantes que deben ayudarse mutuamente a mejorar sus planes de negocios proporcionando retroalimentación e insumos, especialmente si tienen experiencia y conocimiento del sector.

Actividad 3B: Descripción del mercado

8. Presente el contenido de la descripción del mercado.

- La descripción del mercado explica quiénes son los clientes objetivo de la cooperativa y por qué la cooperativa decidió enfocarse en este mercado. La descripción del mercado también debe indicar claramente por qué los clientes objetivo necesitan el producto o servicio. También se debe presentar un análisis de los competidores.

9. Reitere:

- Un cliente de una cooperativa es la persona u organización que paga y recibe los bienes y servicios de la cooperativa. Según esta definición, los clientes de una cooperativa se pueden clasificar de la siguiente manera:
 - Productores/trabajadores miembros, con quienes una cooperativa proporciona sus productos/servicios para apoyar sus actividades de producción y negocios.
 - Usuarios/consumidores miembros, con quienes una cooperativa proporciona sus productos/servicios para su consumo final
 - Clientes externos a quienes una cooperativa o sus productores miembros brindan sus productos/servicios para sus actividades de producción o consumo final

10. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 3B. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 30 minutos para completar la Actividad 3B.
- c) Deben tener en cuenta sus resultados y hallazgos del Módulo 2 - Investigando la viabilidad de la idea de negocio. Si han realizado investigaciones adicionales, también deberían considerar los hallazgos.

11. Pida a los grupos que compartan sus respuestas a las siguientes preguntas:

- Entre todos los posibles clientes que ha identificado, ¿en qué tipo de clientes o segmento de mercado se centrará su cooperativa?
- ¿Por qué eligió enfocarse en este segmento del mercado?



Asegurarse de que las cooperativas atiendan tanto a clientes hombres como mujeres y que reconozcan la existencia de necesidades y limitaciones de género específicas en ambos grupos.

Actividad 3C: Estrategia de mercadeo

12. Para ayudar a los participantes a recordar conceptos de mercadeo que son importantes en la redacción de sus estrategias, puede aplicar la actividad de animación 4: Revisión rápida del mercadeo que se encuentra en la Sección 4 de esta guía.

13. Pida a los participantes que regresen a sus asientos. Dígalos que después de la revisión rápida efectuada ya están listos para definir lo siguiente:

- ¿Cómo promocionará la cooperativa su producto o servicio?
- ¿Cómo conseguirá la cooperativa que su producto o servicio llegue a los clientes?
- ¿Qué precio le pondrá la cooperativa a su producto o servicio?

14. Pida a los participantes que realicen la Actividad 3C. Deles las siguientes instrucciones:

- Cada grupo designa un nuevo lector.
- Los grupos tienen 40 minutos para completar la Actividad 3C.
- Deben tomar en cuenta sus resultados y hallazgos del Módulo 2 - Investigando la viabilidad de la idea de negocio. Si han realizado evaluaciones adicionales, también deberían considerar los hallazgos.
- Especifique que, al escribir las estrategias, los participantes también deben incorporar los aprendizajes logrados durante la actividad de animación Revisión rápida del mercadeo.

15. Para hacer la revisión, pregunte a los participantes cómo pueden los roles de género afectar sus estrategias. Discutan:

- ¿Qué desventajas enfrentan potencialmente las mujeres respecto de los hombres en términos de acceso a productos o servicios de la cooperativa?
- ¿Cómo pueden las cooperativas ayudar a las miembros mujeres a superar estas barreras?

16. Concluya la sesión diciendo:

- Un producto o servicio existe solo si alguien está dispuesto a pagar por él.
- Un producto o servicio solo se puede vender si tiene un cliente.
- La cooperativa que logra crear la combinación de mercadeo “perfecta” (es decir, el producto o servicio correcto, con el precio correcto, en el lugar correcto y respaldado por la promoción correcta, en el momento correcto) tendrá más éxito que sus competidores.

Sesión 4: Plan de operaciones

Objetivos

Al completar esta sesión, los participantes tendrán la habilidad de elaborar su plan de operaciones.

Preparándose para empezar

- Investigue un poco sobre el equipo que se requiere para los negocios de la cooperativa que se espera establecer.
- Familiarícese con los procesos involucrados en los negocios que se espera establecer.
- Familiarícese con las buenas prácticas relacionadas con los negocios potenciales.
- Si es posible, prepárese para proporcionar referencias sobre posibles donantes/ donaciones/ fuentes de financiamiento disponibles en el país de los participantes.

- Prepare pasos de producción simples para un producto terminado que conozca la mayoría de los participantes.
- Revise los problemas comunes de calidad y seguridad laboral, especialmente en el negocio de la cooperativa que se anticipa, y cómo estos se pueden prevenir o mitigar.

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Muestras de productos terminados (p. ej. papas fritas, arroz empacado, fideos, productos enlatados, etc.)
- Productos de buena y mala calidad (p. ej., papas de buena calidad y papas de mala calidad)
- Materiales para la actividad de animación 5: Descubra el Riesgo que se encuentra en la Sección 4 de esta guía
- Una hoja con una definición práctica de los 7 principios cooperativos.
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 4
- Resultados del Módulo 2 de Start.COOP
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

180 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Describa el contenido de la sección “plan de operaciones” del plan de negocios.

- La sección plan de operaciones describe cómo se fabricará los productos y/o se entregará los servicios. Proporciona detalles sobre la ubicación física, las instalaciones y el equipo de la cooperativa. Presenta la forma en que la cooperativa garantizará la calidad y productividad del producto o servicio, así como la seguridad de todas las operaciones.
- La sección describe también cómo se incorporarán los principios cooperativos en sus operaciones.

Actividad 4A: Recursos materiales: instalaciones y equipos

2. Indique a los participantes que ahora reflexionarán más sobre dónde se ubicará su negocio y los equipos e instalaciones que necesitará la cooperativa. Las preguntas en la Actividad 4A tienen como objetivo ayudarlos a examinar más a fondo sus resultados obtenidos durante la evaluación de viabilidad sobre los recursos materiales que son esenciales para apoyar el logro de sus objetivos y cómo adquirirán los recursos necesarios.
3. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 4A. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 4A.
 - c) Los grupos tienen 30 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 4A.
 - d) Deben tomar en cuenta sus resultados y hallazgos del Módulo 2 - Investigando la viabilidad de la idea de negocio. Si tienen nueva información o hay cambios en su decisión, estos deberían incorporarse.
 - e) Pueden levantar la mano o acercarse a usted si tienen alguna pregunta y/o necesitan ayuda.
4. Pida a uno o dos grupos que hablen de la ubicación elegida para su cooperativa y por qué tomaron esa decisión. Comente según sea necesario.



Verifique que la ubicación sea accesible tanto a mujeres como a hombres. El equipo y las instalaciones deben ser adaptadas tanto para hombres como para mujeres.

Actividad 4B: Proceso y sistema de trabajo

5. Indique a los participantes que la siguiente tarea del Plan de Operaciones es describir cómo producirá y entregará los productos o servicios su cooperativa.
6. Muestre un producto terminado (por ejemplo, papas fritas) que conozcan todos los participantes. Pídeles que identifiquen las materias primas utilizadas, cómo se obtuvieron los materiales y el proceso de producción. En el papelógrafo o pizarra escriba sus respuestas en orden secuencial, a partir de la obtención de la materia prima hasta la entrega del producto al mercado. Después de enumerar todos los pasos clave, diga a los participantes que acaban de preparar el proceso o los pasos de producción y que harán lo mismo para sus productos o servicios. Señale a los participantes que su guía de capacitación contiene un ejemplo que podrá guiarlos.
7. Muestre dos papas (una limpia y otra sucia) o cualquier otro producto y pregunte a los participantes: si tuvieran que comprar una papa, ¿cuál comprarían? Pregúnteles: si una tienda tuviera un saco de papas limpias y otro de papas sucias, ¿cuál podría obtener un precio más alto? ¿Por qué?



Adapte el ejemplo. Use un producto con el que los participantes puedan relacionarse fácilmente.

8. Guíe la discusión hacia la calidad del producto. Relacione las discusiones con la definición de calidad:
 - La calidad se refiere a un conjunto de rasgos y características de un producto o servicio que contribuyen a su capacidad para cumplir con determinados requisitos. Es la capacidad del producto o servicio para satisfacer y cumplir con los requisitos del usuario final.
 - En productos alimenticios, la seguridad de los alimentos es un componente de la calidad. La seguridad en los alimentos se refiere a la prevención de todo tipo de peligros, ya sean crónicos o agudos, que pueden hacer que los alimentos sean nocivos para la salud del consumidor.
9. Pregunte a los participantes cuáles creen que son las probables causas de que las papas sean de mala calidad (o del producto que ha elegido) y cómo se lo puede evitar. Use la discusión para enfatizar que en el plan de negocios es importante describir cómo la cooperativa asegurará la producción de productos o servicios de buena calidad.

10. Indique a los participantes que una cooperativa también debe garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Explique:

- La salud y la seguridad en el trabajo abarcan todos los aspectos de las condiciones de trabajo e implican la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar social, mental y físico de los trabajadores en todas las ocupaciones.
- La seguridad puede fomentar la productividad. Los trabajadores que temen lastimarse generalmente producen menos. Las herramientas, los procesos y la seguridad en el lugar de trabajo son vitales para proteger a los trabajadores y evitar la interrupción del trabajo.
- La salud y seguridad y seguridad de los trabajadores mejora la rentabilidad. Los accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo son muy costosos y pueden tener graves efectos directos e indirectos en la vida de los trabajadores y sus familias.

11. A fin de preparar a los participantes para que escriban medidas que ayuden a garantizar la calidad y la seguridad, puede aplicar la actividad de animación 5: Descubra el riesgo que se encuentra en la Sección 4 de esta guía.



Un peligro es un objeto, evento, comportamiento o condición peligrosa en el lugar de trabajo que tiene el potencial de causar lesiones, enfermedades o daños a la propiedad.

12. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 4B. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo asigna un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 40 minutos para completar la Actividad 4B.
- c) En la mayoría de las preguntas, deberán referirse a sus resultados del Módulo 2. Sin embargo, esto no significa que no puedan cambiar o mejorar sus respuestas anteriores. Deben incorporar la información reciente que recibieron y los nuevos conocimientos adquiridos.
- d) Pueden levantar la mano o acercarse a usted si tienen alguna pregunta y/o necesitan ayuda.



Circule de grupo en grupo mientras se realiza la actividad. Haga preguntas para ayudar a los miembros del grupo a revelar información relevante, aclare puntos de vista, resuma la información y saque conclusiones, Por ejemplo:

- “Puede darme algunos ejemplos de ...”?
- Sondear: “¿Puede explicar un poco más sobre eso?”
- Pasar a otros participantes: “¿Quién tiene otras ideas sobre esto?”
- Fomentar otros puntos de vista: “¿Alguien tiene otro punto de vista sobre esto?”
- Resumir: “¿Alguien puede resumir los puntos presentados hasta ahora?”

13. Pida a dos grupos que compartan en plenaria sus resultados para la Actividad 4B - Paso 2. Incentive la discusión.



Verifique que no haya sesgo de género en el perfil de los trabajadores necesarios y que los procesos de trabajo tomen en cuenta tanto a mujeres como a hombres.

Actividad 4C: Principios cooperativos y operaciones

14. Pregunte a los participantes si aún recuerdan los principios cooperativos que aprendieron en el módulo Think.COOP. Dígalos que, en preparación para la próxima subsección del plan de operaciones, se realizará una revisión rápida. Haga una breve descripción del principio y ellos identificarán el principio al que se refiere.

- **Membresía abierta y voluntaria:** cualquier persona que quiera ser miembro de una cooperativa puede serlo, siempre y cuando acepte las condiciones de la membresía. Las condiciones serán diferentes en cada cooperativa, pero podrían incluir condiciones como comprometerse a asistir a una reunión anual de todos los miembros, o trabajar en la cooperativa un par de veces a la semana.
- **Control democrático de los miembros:** corresponde a los miembros de la cooperativa tomar decisiones sobre el quehacer de su cooperativa. Esto puede incluir tomar decisiones sobre cómo debe operar la cooperativa, cómo gastar los excedentes, quiénes representarán a los miembros en el directorio. En una cooperativa, todos los miembros tienen la misma voz y voto sobre lo que ocurre.
- **Participación económica de los miembros:** cuando una cooperativa recauda fondos, se supone que todos los miembros contribuirán con los recursos necesarios para empezar el negocio. Este principio sugiere que los excedentes se deben utilizar para mejorar la cooperativa, planificar el futuro y distribuir a los miembros en forma de reembolso de patrocinio.
- **Autonomía e independencia:** autonomía significa que en una cooperativa los miembros son las únicas personas que tienen voz y voto y toman decisiones sobre el manejo del negocio. Ninguna otra organización puede, por ningún motivo, decirle a la cooperativa cómo debe administrar su organización. En última instancia, son los miembros los que controlan el destino de su cooperativa.
- **Educación, formación e información:** este principio significa que cada cooperativa debe llevar a cabo un programa educativo para miembros, miembros del directorio, gerente(s) y personal. También destaca la importancia de informar al público en general sobre su cooperativa y los beneficios del cooperativismo.
- **Cooperación entre cooperativas:** este principio significa que las cooperativas a menudo trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes o en proyectos que beneficiarán a todas las cooperativas involucradas. La idea es que las cooperativas son más fuertes cuando trabajan juntas.
- **Compromiso por la comunidad:** este principio habla de los valores de responsabilidad social y preocupación por los demás. Las cooperativas trabajan para mejorar y desarrollar la comunidad.

Fuente: adaptado de "All 4 Each", Asociación Cooperativa de Saskatchewan y Asociación de Educación Jurídica Pública de Saskatchewan

15. Explique:

- La adhesión e incorporación de los principios cooperativos en las operaciones diarias ayudarán a garantizar que las características inherentes de la cooperativa se mantengan y fortalezcan.
- Los siete principios distinguen a una cooperativa de otros tipos de negocios. Por tanto, es importante resaltar en el plan de negocios cómo se implementarán e integrarán los principios en las operaciones de la cooperativa.

16. Discuta un ejemplo del Paso 2 de la Actividad 4C de la Guía de capacitación sobre cómo integrar el principio en la cooperativa.

17. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 4C. Deles las siguientes instrucciones:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Los grupos tendrán 45 minutos para completar la Actividad 4C.
 - Deben levantar la mano o acercarse a usted si tienen alguna pregunta y/o requieren ayuda.



Distribuya entre los grupos una hoja con la definición de los 7 principios. Mantenga las definiciones tan simples y prácticas como sea posible.

18. Asigne a cada grupo uno o dos principios. Pídales que compartan en plenaria sus respuestas al Paso 2 Actividad 4C, sobre los principios que se les asignaron. Una vez que cada grupo haya informado, pregunte a los otros grupos si tienen algo que agregar, en base a sus propios resultados.
19. Concluya la sesión resumiendo los contenidos del Plan de Operaciones.

Sesión 5: Gestión de riesgos

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes habrán adquirido las habilidades necesarias para conducir un análisis de riesgo y formular medidas de gestión de riesgos

Preparándose para empezar

Familiarizarse con riesgos empresariales comunes y posibles estrategias de mitigación.

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)
- Proyector (opcional)
- Materiales para la actividad de animación 6: Juego de lanzamiento de pelota que se encuentran en la Sección 4 de esta guía

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 5
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

100 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Podría aplicar la actividad de animación 6: Juego de lanzamiento de pelota para presentar el tema sobre gestión de riesgos y energizar a los participantes. La encontrará en la Sección 4 de esta guía. Sin embargo, no mencione aún que el juego trata sobre los riesgos y su gestión.
2. Conecte los puntos surgidos durante la discusión de la actividad de animación para explicar lo siguiente:

- Si bien todos se enfrentan a situaciones que involucran riesgos en un momento u otro, el éxito de una cooperativa depende de su capacidad para asumir riesgos calculados moderados.
- Un paso clave para asegurar el compromiso de los miembros es describir y analizar el riesgo potencial asociado con el inicio de una nueva cooperativa, así como presentar estrategias que la cooperativa propuesta utilizará para gestionar esos riesgos.

Actividad 5A: Identificando los riesgos y las medidas de mitigación

3. Explique:

- El riesgo es cualquier factor que puede causar pérdidas a la cooperativa o, en el peor de los casos, hacer que la cooperativa detenga las operaciones.
- Es importante que las cooperativas identifiquen y evalúen los riesgos potenciales. Al comprender los riesgos potenciales, una cooperativa puede adoptar medidas para evitar que ocurran y/o tener planes listos sobre cómo minimizar el impacto en caso de que ocurra el incidente.

4. Pida a los participantes que den ejemplos de los principales riesgos que enfrentan en sus propias actividades o medios de sustento. Tome un máximo de dos ejemplos y escríbalos en la pizarra. Haga una tabla similar a la de la Actividad 5ª de la guía de capacitación. Asegúrese de que los ejemplos no sean de la misma naturaleza que los de la guía de capacitación.

Actividad 5A Gestión del Riesgo

Actividad 5A Gestión del Riesgo			
Riesgo	Probabilidad de que suceda	Su impacto, si sucede	Medidas para prevenir que suceda y/o reducir el daño si sucede.

5. Trabaje en la tabla la lista de riesgos. Fomente la discusión utilizando la misma estructura que en la Actividad 5A.
 - Posibilidad de que suceda (lo más probable es que suceda, es probable que suceda, no es probable que suceda)
 - Impacto potencial (muy malo, malo, no tan malo)
 - Medidas para evitar que suceda y/o reducir el daño si sucede

6. Indique a los participantes que algunos de los riesgos más comunes que enfrentan las cooperativas son los siguientes:

- Miembros que no pagan sus acciones a tiempo.
- Baja participación de los miembros en actividades cooperativas, especialmente reuniones.
- Bajo uso de los productos y servicios de la cooperativa.
- Precios de mercado inciertos y variables.
- Cambio en las preferencias de los compradores, o estos dejan de comprar.
- Miembros que no pueden suministrar servicios o productos con los estándares y en el volumen acordados.
- Fraude financiero.
- Cambios en la política gubernamental, con impacto negativo en las cooperativas.

7. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 5A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 5A.
 - c) Los grupos tienen 50 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 5A.

8. Pida a cada grupo que comparta en plenaria un riesgo de cada uno de los resultados de su Actividad 5A, incluyendo sus respuestas sobre la probabilidad de que suceda, el impacto y las medidas de prevención o mitigación. Escriba las respuestas usando la misma tabla en los pasos 3 y 4 anteriores.

9. Pida a los grupos que miren la tabla. Puede que los grupos hayan identificado el mismo riesgo, pero tengan diferentes estrategias de prevención o mitigación. Pida a quienes tienen estrategias diferentes (a las que están escritas en la pizarra) que compartan sus ideas.

10. Concluya la sesión diciendo:

- Las cooperativas pueden enfrentar los mismos riesgos, pero las estrategias de gestión de riesgos pueden diferir según su contexto, recursos, etc.
- Eliminar tanto la probabilidad de que ocurra el riesgo, así como su impacto es la mejor estrategia. Esto implica eliminar la causa raíz del riesgo.

Sesión 6:

Plan de gestión

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes habrán aprendido a preparar la sección Plan de Gestión de su plan de negocios

Preparándose para empezar

- Familiarícese con el organigrama básico de la cooperativa.
- Prepare una muestra de un organigrama típico de una cooperativa en su zona.

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)
- Proyector (opcional)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 6
- Resultados del Módulo 2 - Sesión 3 de la Guía Start.COOP
- Lápices y/o bolígrafos

Duración

75 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Explique:

- El plan de gestión explica la estructura de la organización y por qué la cooperativa es adecuada para el campo en el que opera.
- La cooperativa debe demostrar que tiene un plan apropiado para abordar sus necesidades operativas y que los puestos clave son ocupados por personas con experiencia y habilidades adecuadas.

Actividad 6A: Preparando su organigrama

2. Muestre a los participantes un ejemplo de un organigrama y pídale que lo interpreten. Construyendo sobre sus respuestas, explique:

- La estructura organizacional es el marco dentro del cual se realizan las actividades de una empresa, tal como una cooperativa. Es el proceso de unir las partes en un todo para lograr los objetivos deseados.
- Un organigrama es una ayuda visual que se utiliza para aclarar quién informa a quién y quién es responsable de qué en la cooperativa.
- Aprenderán sobre los roles del directorio y la asamblea general en el próximo módulo.

3. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 6A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 6A.
 - c) Los grupos tendrán 20 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 6A.
 - d) Utilice como punto de partida para el desarrollo del organigrama los resultados obtenidos en el Módulo 2 - Sesión 3 de Start.COOP.
4. Pida a dos grupos que compartan sus resultados en plenaria (de ser posible, sobre diferentes tipos de cooperativas). Ofrezca retroalimentación.

Actividad 6B: Descripción de

5. Explique:

- La cooperativa debe asegurarse de contar con los recursos humanos necesarios para alcanzar sus objetivos. Esto se refiere a tener el número correcto de empleados con las habilidades adecuadas en el momento en que se necesitan.
- La descripción de puestos describe los deberes y responsabilidades del personal de la cooperativa, incluyendo las habilidades, capacitación y experiencia requeridas.



Recuerde a los participantes que deben pensar en el perfil, las calificaciones y la experiencia, y no en la persona o el género de la persona necesaria para realizar las tareas.

6. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 6B. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Los grupos tendrán 15 minutos para completar la Actividad 6B.
 - c) Utilice los resultados obtenidos en el Módulo 2 - Sesión 3 de Start.COOP como punto de partida para redactar la descripción de puestos.
7. Pida a dos grupos que compartan en plenaria el perfil del Gerente. Ofrezca retroalimentación.

Sesión 7:

Plan financiero

Objetivos

Al completar esta sesión los participantes habrán aprendido a elaborar proyecciones financieras.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con la preparación del estado de resultados proyectados, flujo de caja y balance general.
 - Proporcione un ejemplo de un estado de resultados proyectados, flujo de caja y balance general conforme a las leyes impositivas, de contabilidad y de cooperativas del país de los participantes.
-

Materiales

Facilitador

- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)
- Proyector (opcional)

Participantes

- Guía Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 7
 - Resultados del Módulo 2 - Sesión 4 de la Guía Start.COOP
 - Lápices y/o bolígrafos
-

Duración

170 minutos

Preparándose para empezar

Resumen de la sesión

1. Explique:

- Todas las decisiones y supuestos de las secciones anteriores del plan de negocios se reflejarán en el plan financiero. A veces es necesario hacer ajustes en los supuestos y decisiones tomadas en pasos anteriores después de examinar las implicaciones financieras.
- El plan financiero describe cómo funcionará el negocio en términos de ganancias obtenidas y liquidez en los próximos años. También detalla los costos iniciales y operativos proyectados.
- Esta sesión se enfocará en proyecciones financieras. Sin embargo, se recomienda al grupo base revisar los cálculos de los costos iniciales y operativos realizados en la Sesión 4 del Módulo 2 de Start.COOP.

Actividad 7A: Preparando su estado de resultados

2. Indique a los participantes que en la Sesión 4 del Módulo 2 ya hicieron cálculos iniciales sobre sus costos y excedentes. En esta sesión aprenderán cómo poner esto en la plantilla de estado de operaciones. Entre las empresas privadas de propiedad de inversionistas, esto se conoce como el “estado de resultados”. Explique:

- Un estado de resultados proyectados muestra las ganancias y pérdidas para un período específico futuro (por ejemplo, un año). Analiza el dinero que la cooperativa ganará durante un período específico, restando los gastos proyectados para ese período.

3. Muestre a los participantes un ejemplo de estado de resultados de una cooperativa en el área de los participantes, si la hubiera disponible. Puede adaptar el ejemplo proporcionado en la guía de capacitación según las leyes contables y cooperativas del país de los participantes. Explique las categorías de cuenta:

Categoría de cuenta	Descripción
Ingresos Totales	Dinero total pagado por los productos o servicios de la cooperativa. Ingresos totales = Cantidad de productos vendidos x Precio unitario. Si la cooperativa tiene varios productos: Ingresos totales = Ingresos del producto 1 + Ingresos del producto 2 + Ingresos del producto 3.
Gastos	Dinero gastado o costos incurridos para generar ingresos. Principales categorías de gastos: Materiales, Sueldos/Salarios, Servicios públicos y otros gastos, Depreciación y Amortización.
Depreciación	La depreciación es la disminución del valor de un activo en el tiempo debido al uso, desgaste u obsolescencia. Cuando se compra un activo de largo plazo o un activo fijo, el precio de compra no se registra como un gasto, sino que se calcula la depreciación mensual y se la registra como un gasto. Esto se debe a que se espera que ese activo se use durante muchos años y genere retornos más allá del periodo de su compra, por lo que registrar el gasto en un solo período exagerará el gasto de ese período y lo subestimaré en períodos futuros. Para evitar que esto ocurra, se usa la depreciación, buscando empatar el gasto en un activo de largo plazo con los ingresos que genera. Depreciación anual = Precio de compra dividido por el Número esperado de años de uso.
Amortización	Serie de pagos de un préstamo distribuidos en un periodo de tiempo. El calendario de pagos depende de tres factores clave, a saber: <ul style="list-style-type: none"> – Principal: cantidad de dinero prestado. – Tasa de interés: cantidad de dinero que el prestatario paga al prestamista por el uso del préstamo. Este pago es adicional a la devolución del monto del préstamo (principal). – Período de reembolso: tiempo para pagar el préstamo, interés a plazos mensuales o fijos. Si planea pedir un préstamo a un banco, infórmese sobre su pago mensual.
Ingreso (Excedente) Bruto	Cantidad que queda al deducir los gastos del ingreso total. Ingreso bruto = Ingresos totales - Gastos.
Ingreso (Excedente) Neto	Cantidad que queda del Ingreso Bruto después de deducir los impuestos y otros gastos. La cooperativa devuelve el excedente neto a los miembros propietarios como reembolso de patrocinio en efectivo o puede retener una porción como inversión adicional en el negocio de la cooperativa. Ingreso Neto = Ingreso Bruto – Impuestos y otros gastos.

4. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 7A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 7A.
 - c) Los grupos tendrán 35 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 7A.
 - d) Utilicen los resultados de la Sesión 4 del Módulo 2 de Start.COOP como referencia para la preparación del estado de resultados.
 - e) Recuerde a los grupos que pueden levantar la mano o llamarlo si tienen preguntas y/o necesitan ayuda.
5. Pida a los grupos que levanten la mano si tienen un ingreso (excedente) positivo.
6. Pida a los grupos que levanten la mano si tienen un ingreso (excedente) negativo negativo (pérdidas). Explore la(s) razón(es) para el ingreso (excedente) negativo. Brinde asesoramiento cuando sea necesario.

Actividad 7B: Preparando su proyección de flujo de caja

7. Explique:

- Una proyección de flujo de caja muestra las fuentes y los usos del efectivo para un período considerado (por ejemplo, un año). Muestra qué cantidades de efectivo se espera que entren y salgan, y cuándo. También muestra el monto neto en efectivo disponible en cualquier momento.
- La proyección es útil para determinar la viabilidad de la cooperativa, particularmente su capacidad para pagar los gastos necesarios para producir el producto o servicio y las operaciones generales del negocio.
- Si las estimaciones de flujo de caja muestran que habrá meses en que la cooperativa no tendrá suficiente dinero para cubrir sus gastos, se puede prever otras fuentes de fondos que permitan superar la escasez temporal de efectivo.
- Si las estimaciones de flujo de caja muestran algún excedente, la cooperativa puede considerar invertir el dinero para generar más ganancias.

8. Muestre un ejemplo de una proyección de flujo de caja (al menos tres meses). Demuestre cómo se hizo para llegar a las cifras. Explique:

- Cuando el dinero que ingresa al negocio se registra en un estado de flujo caja, se lo registra como “ingreso en efectivo” o “entrada de efectivo”, mientras que el dinero que sale del negocio se denomina “gasto en efectivo” o “salida de efectivo”. Después de presentar los ingresos y gastos, se calcula el flujo neto de efectivo (aumento o disminución del efectivo). Luego se lo agrega al efectivo inicial disponible para obtener el efectivo final disponible.
- En pocas palabras, el estado presenta el saldo en efectivo al comienzo del período, los cambios durante el período y el saldo resultante al final del período.
- Ejemplos de ingresos en efectivo: efectivo de ventas de productos y servicios, cobro de cuentas por cobrar, ingresos de la venta de bienes inmuebles o equipos, intereses ganados de depósitos bancarios, ingresos de nuevos préstamos, incremento de dinero invertido en el negocio por parte de los miembros, dividendos obtenidos de inversiones financieras del propio negocio, etc.
- Ejemplos de gastos en efectivo: pagos por adquisición de materia prima, pagos por compra de maquinaria y equipo, sueldos y salarios del personal, reembolsos de patrocinio, pagos de alquiler, etc.

9. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 7B. Deles las siguientes instrucciones:
- Cada grupo designa un nuevo lector.
 - Los grupos tendrán 40 minutos para completar la Actividad 7B.
 - Utilice el estado de resultados, los costos proyectados para la puesta en marcha y las operaciones, y pida a los grupos que usen como base los resultados de la Sesión 4 del Módulo 2 de Start.COOP.
 - Recuerde a los grupos que pueden levantar la mano o acercarse a usted si requieren aclaraciones y/o ayuda.
10. Pida a los grupos que describan, en plenaria, su flujo de caja utilizando las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Muestra un flujo de caja positivo de manera consistente?
- ¿Muestra un flujo de caja negativo de manera consistente?
- ¿Muestra algunos meses positivos con algunos meses negativos?

11. Concluya la discusión:

- Si el ejercicio muestra que la cooperativa puede producir más efectivo del que usa, entonces probablemente sea un negocio viable.
- Las cooperativas deben asegurarse de tener acceso a suficiente dinero para superar la etapa crítica de inicio y las contingencias que pueden surgir.
- No subestime la cantidad de efectivo que se requiere para iniciar el negocio. Es mejor tener demasiado que no lo suficiente. El déficit de efectivo puede arruinar un negocio viable.

Actividad 7C: Preparando su balance general

12. Explique:

- Una empresa requiere activos para operar, que se financian con el capital aportado por sus miembros. Se puede aumentar el capital a través de recaudación de fondos/contribuciones no reembolsables de terceros y préstamos de fuentes externas. La situación financiera de una cooperativa se define en función a sus activos, pasivos y patrimonio de sus miembros. Todo esto figura en una hoja de balance.
- El balance general describe el estado financiero de una empresa en un momento dado (p.ej. al 31 de diciembre de 20XX), mientras que el estado de resultados los define para un período de tiempo (p. ej., para el período enero – diciembre de 20XX).
- El balance general es representado por la ecuación contable: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{capital de los miembros (y actividades de recaudación de fondos/contribución no reembolsable de terceros)}$.
- En todo momento los activos de la cooperativa deben estar balanceados con los pasivos, más el patrimonio de los miembros. Esta es la razón del nombre “balance general”.

13. Muestre un ejemplo de un balance general. Puede mostrar el ejemplo de la guía de capacitación o crear un ejemplo que sea más relevante para el contexto de sus participantes. Demuestre cómo se llegó a esas cifras. Explique:

Nombre de la cuenta/ Ítems del balance general	Descripción
Activos	<p>Objetos valiosos de propiedad de la cooperativa en la fecha del balance general. Estos pueden incluir efectivo, productos de la cooperativa en inventario o almacén, propiedades y dinero adeudado por personas u otras empresas. Los activos son artículos que pueden ser convertidos en efectivo.</p> <p>Hay dos tipos de activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activos fijos: activos que toman mucho tiempo (más de 1 año) antes de poder convertirse en efectivo. Ejemplos: terrenos y construcciones. - Activos corrientes: dinero en efectivo u otros activos que se pueden convertir fácilmente en efectivo dentro del año. Ejemplos: inventario, cuentas por cobrar, efectivo en banco, etc.
Pasivos	<p>Deudas o montos que el negocio debe a personas u otros negocios/instituciones.</p> <p>Hay dos tipos de pasivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pasivos de largo plazo: obligaciones financieras que deben pagarse durante períodos superiores a un año. Los ejemplos incluyen préstamos bancarios a plazo de 5 años, hipotecas, financiamiento de vehículos. - Pasivo exigible: deudas que deben pagarse de inmediato o dentro del año. Los ejemplos incluyen facturas de servicios públicos y pagos por compras de materias primas.
Capital de los miembros	Monto que los miembros aportan al negocio, más cualquier ganancia retenida al final de cada año de operaciones, y subvenciones/donaciones.

14. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 7C. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tendrán 30 minutos para completar la Actividad 7C.
- c) Utilice el estado de resultados, la proyección del flujo de efectivo y utilice como base los resultados de la Sesión 4 del Módulo 2.
- d) Pida a los grupos que levanten la mano o se acerquen a usted si requieren aclaraciones y/o ayuda.

15. Pida a los grupos que analicen su relación deuda/capital o el total de pasivos dividido para el capital total. Explique:

- Este índice muestra el porcentaje de financiamiento que proviene de acreedores y miembros.
- Una relación deuda/capital de 1 significaría que el financiamiento de los miembros y de los acreedores tienen una participación igual en los activos del negocio.
- Si una relación deuda/capital es superior a 1, implica que un mayor porcentaje del financiamiento provino de deudas.
- Una relación deuda/capital bajo 1 generalmente implica una cooperativa más estable financieramente y una fuerte convicción entre los miembros de la viabilidad financiera del negocio.

Sesión 8:

Resumen ejecutivo

Objetivo

Al término de la sesión, los participantes habrán adquirido el conocimiento sobre la elaboración del resumen ejecutivo.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con el contenido del resumen ejecutivo.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de capacitación Start.COOP, Módulo 3 - Sesión 8
- Resultados del Módulo 3 de Start.COOP
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

45 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Explique:

- El resumen ejecutivo es la primera sección que aparecerá en su plan de negocios, pero generalmente se prepara una vez que se hayan completado todas las secciones del plan de negocios.
- Proporciona una visión general del plan de negocios.
- La información provista en el resumen ejecutivo permitirá al lector juzgar si se ha trabajado minuciosamente a lo largo del proceso de redacción del plan de negocios y qué tan viable es el negocio.

Actividad 8A: Escribiendo el resumen ejecutivo

2. Brinde los siguientes consejos sobre la redacción del resumen ejecutivo:

- Revise el plan de negocios.
- Haga una o dos oraciones de resumen de cada una de las secciones del plan de negocios.
- El resumen debe ser breve, claro y conciso para que incluso alguien que no esté totalmente familiarizado con el sector entienda el negocio.
- Use lenguaje positivo y convincente. Sin embargo, balancee el entusiasmo con la sinceridad y los datos ofrecidos.

3. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 8A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 8A.
 - c) Los grupos tendrán 35 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 8A.
4. Pida a cada grupo que prepare y presente en plenaria un discurso de elevador sobre su plan de negocios (2 minutos por grupo).

Cierre del Módulo 3

5. Invite a los participantes a continuar con el Módulo 4 de la Capacitación Start.COOP. Presente un breve resumen de este.
6. Recuerde a los participantes que deben concluir su plan de negocios.
7. Agradezca a los participantes por su tiempo y por el conocimiento y las reflexiones compartidas.

Módulo 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sesión 1: Estructura básica de la cooperativa

Objetivo

Al término de la sesión, los participantes tendrán una mejor apreciación de la estructura organizacional básica de una cooperativa.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con las instancias principales de una cooperativa.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de capacitación Start.COOP, Sesión 1 - Módulo 4
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

50 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Indique a los participantes que ahora que han demostrado en su plan de negocios que su idea tiene potencial comercial, la siguiente fase implica la creación real de la cooperativa.
2. Haga una breve descripción general del Módulo 4. Destaque que el Módulo 4 les permitirá:

- Conocer cómo se debe estructurar y gobernar la cooperativa para implementar de manera efectiva el plan de negocios.
- Definir las funciones de las instancias principales de la cooperativa.
- Redactar el acta de constitución para facilitar el registro de la cooperativa.
- Redactar los estatutos necesarios para garantizar una buena gestión de los asuntos de la cooperativa y sus miembros.

3. Para presentar la sesión, puede realizar la actividad de animación 7: Construyendo una torre que se encuentra en la Sección 4 de esta guía.
4. Relacione las reflexiones sobre la actividad de animación para discutir la definición de la estructura organizacional.

- La estructura organizacional es un sistema que describe cómo se organizan y dirigen los roles y las responsabilidades del personal para lograr los objetivos y metas de una organización.
- También determina el flujo del trabajo y el proceso de comunicación dentro de una organización.

5. Pregunte a los participantes cuáles son las características únicas de la estructura organizativa de una cooperativa. Destaque lo siguiente:

- La cooperativa pertenece y es controlada por miembros que también utilizan sus servicios. Ellos son los miembros propietarios.
- El control se distribuye entre los miembros de forma democrática.
- Los miembros propietarios de la cooperativa financian y operan el negocio.
- Una cooperativa está diseñada para responder a las necesidades e intereses de mujeres y hombres, y fomenta la participación equitativa de mujeres y hombres en el logro de sus objetivos.



La cooperativa debe garantizar que haya una representación significativa de mujeres en todos los niveles de la estructura organizacional. La definición de roles y responsabilidades no debe basarse en estereotipos de género.

Actividad 1A: Principales instancias de una cooperativa

6. Pida a los grupos que trabajen en la Actividad 1A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 1A.
 - c) Los grupos tendrán 20 minutos para leer el resumen de la sesión y realizar la Actividad 1A.
7. Concluya la sesión pidiéndoles a los participantes que nombren las instancias principales de una cooperativa. Consulte si tienen alguna pregunta.

Sesión 2: Miembros y asamblea general

Objetivos

Al completar esta sesión los participantes tendrán:

- a) Una mayor apreciación de los derechos y obligaciones de los miembros.
- b) El conocimiento necesario para definir los derechos y obligaciones de los miembros.

Preparándose para empezar

- Be familiar with the rights and duties of members and the relevant cooperative laws.

Materiales

Facilitador

- Proyector (opcional)
- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 4 - Sesión 2
- Bolígrafos/o lápices

Duración

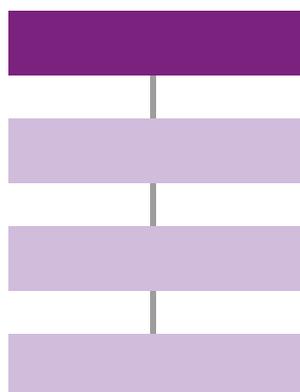
95 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Dibuje o muestre una diapositiva de una estructura organizacional básica de la cooperativa, en blanco. Señale la casilla superior y pregunte a los participantes quién debería figurar en ella.

Estructura organizacional básica de una cooperativa



Pregunta: ¿Qué entidad ocupa este puesto?

2. Pida a los participantes que describan el papel de la asamblea general según lo aprendido recientemente en la Sesión 1. Resuma las respuestas conforme a los siguientes puntos:

- La asamblea general es el máximo órgano de formulación de políticas de la cooperativa y es la autoridad final en la gestión y administración de los asuntos de la cooperativa.
- Está compuesta por miembros de buena reputación.
- Para tener una buena reputación, un miembro debe cumplir con sus deberes y obligaciones, según se estipula en los estatutos.

Actividad 2A: derechos de los miembros

3. Explique:

- Los derechos de los miembros se refieren a las reglas fundamentales sobre lo que está permitido a los miembros o se espera de ellos, según los estatutos de la cooperativa. Un miembro, independientemente de su género, tiene estos derechos como resultado de su membresía en la cooperativa.
- Los derechos son definidos por los propios miembros y también se basan en la legislación cooperativa existente en el país.
- La ley referida a los estatutos y los estatutos de una cooperativa brindan a los miembros las herramientas para controlar la cooperativa y el deber de usar esas herramientas para el beneficio mutuo.

4. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 2A. Deles las siguientes instrucciones:
 - a) Designen un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 2A.
 - c) Los grupos tienen 30 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 2A.
5. Pida a al menos dos grupos que compartan los derechos de los miembros que quisieran incluir en sus estatutos.

Actividad 2B: Obligaciones de los miembros

6. Discutan:

- El otorgamiento de derechos a un miembro también exige que se cumplan ciertas obligaciones y deberes.
- A diferencia del inversionista pasivo en una corporación comercial, el miembro-propietario-usuario de una cooperativa debe patrocinar y guiar el negocio para que tenga éxito.
- Las obligaciones de un miembro también están estipuladas en los estatutos. Estos deberes y obligaciones se basan en las necesidades de la cooperativa y sus miembros.
- A un miembro que no cumpla con sus obligaciones se lo considera inactivo y no tiene derecho a voto. En la mayoría de los casos, los miembros inactivos deben, eventualmente, cancelar su membresía.



Todos los miembros, independientemente de su género, tienen obligaciones que cumplir dentro de la cooperativa. Sin embargo, puede haber casos particulares en que las mujeres no puedan cumplir con ciertas obligaciones. Por ejemplo, asistir a actividades de la cooperativa en el horario en que tienen que cuidar a sus hijos. En estos casos, la cooperativa debe tener en cuenta los roles reproductivos y productivos de las mujeres al programar reuniones y otras actividades.

7. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 2B. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 20 minutos para completar la Actividad 2B.

8. Pida a los grupos que compartan, en plenaria, otros deberes que creen deberían ser incluidos en los estatutos. Bríndeles retroalimentación.

Sesión 3: El directorio

Objetivos

Al término de la sesión, los participantes habrán:

- a) Comprendido la composición, perfil y responsabilidades del directorio.
- b) Adquirido el conocimiento para definir cómo será seleccionado y elegido el directorio.

Preparándose para empezar

- Familiarícese con las leyes cooperativas locales que rigen la composición y las funciones del directorio.
- Revise las responsabilidades del directorio.

Materiales

Facilitador

- Proyector (opcional)
- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de la capacitación Start.COOP, Módulo 4 - Sesión 3
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

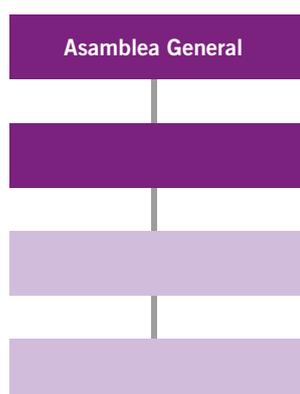
110 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Revise el organigrama de la organización. Pida a los participantes cuál instancia corresponde en la segunda casilla.

Estructura organizativa básica de una cooperativa



Pregunta: ¿Qué entidad ocupa este puesto?

2. Explique y dialogue sobre:

- Los miembros ejercen su poder en la Asamblea General. Todos los miembros tienen el derecho y la obligación de asistir a la asamblea, que se lleva a cabo solo una vez al año, por lo general. No es práctico celebrar una Asamblea General todos los días o semanas para decidir sobre gestión y políticas, por lo que los miembros eligen al directorio para que dirija la cooperativa en su nombre.
- El directorio ocupa un puesto clave entre los miembros y la gerencia contratada. Representa a los miembros como propietarios y usuarios de los servicios y productos de la cooperativa.

- El directorio es responsable ante los miembros. Las acciones del directorio deben ser transparentes y responder a las necesidades e intereses de los miembros.
- Los integrantes del directorio deben poder tomar decisiones basadas en lo que es mejor para la cooperativa. El directorio es la instancia de formulación de políticas de la cooperativa. Por lo tanto, es importante que los miembros tengan plena confianza en el directorio.



Es importante que el directorio reconozca y admita las diferentes necesidades, prioridades e inquietudes, así como las distintas capacidades y competencias de mujeres y hombres. Los datos desagregados por sexo sobre el perfil, las necesidades y las preocupaciones de los miembros deben servir como base para la toma de decisiones en todos los niveles de la estructura de la cooperativa.

Actividad 3A: Responsabilidades del directorio

3. Pregunte a los participantes cuáles creen que son las responsabilidades del directorio, Resuma:

- Supervisar la preservación y gestión de los activos de la cooperativa.
- Informar a los miembros.
- Preservar el carácter cooperativo de la organización.
- Establecer políticas cooperativas.
- Contratar y supervisar al gerente/ equipo gerencial.
- Representar a los miembros.
- Evaluar el desempeño de la cooperativa.

4. Indique a los participantes que trabajarán sobre estas responsabilidades en la Actividad 3A. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 3A.
- c) Los grupos tiene 30 minutos para leer el resumen de la sesión y realizar la Actividad 3A.

5. Pida a los grupos que compartan sus resultados del Paso 2 en plenaria. Brinde retroalimentación.

Actividad 3B: Cargos en el directorio

6. Discutan:

- El Directorio selecciona a los miembros del directorio que desempeñarán diferentes cargos en el directorio. El principal miembro del directorio es el presidente. A continuación viene el vicepresidente, que asume la presidencia en ausencia del presidente. El directorio también nombra o elige al secretario, el tesorero y otros cargos necesarios para la cooperativa. Cada funcionario tiene obligaciones específicas, conforme a los estatutos de la cooperativa. Estos cargos se centran en actividades muy específicas.

- La estructura del directorio es determinada por los miembros y es descrita en los estatutos. Los factores clave a considerar para determinar el número de miembros del directorio son: el número de miembros, la complejidad de las operaciones y las regulaciones gubernamentales. En muchos países, la ley estipula un número mínimo de miembros que deben ser parte del directorio y ocupar cargos establecidos dentro del mismo.



En vista de que por lo general las mujeres no están suficientemente representadas en el directorio, la cooperativa puede estipular un número fijo de mujeres en el directorio.

7. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 3B. Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 15 minutos para realizar la Actividad 3B.

8. Pregunte a los participantes si tienen algunas preguntas o si necesitan aclaraciones.

Actividad 3C: Calificaciones para los cargos en el directorio

9. Explique:

- Se elige al primer grupo de miembros del directorio durante la primera reunión de la asamblea general. La elección de miembros del directorio generalmente implica el siguiente proceso:
 - Un miembro nombra a la persona para el puesto.
 - La persona nominada debe decir que está dispuesto/a competir por el puesto.
 - La asamblea general debe elegir a la persona para el puesto.
- Una de las condiciones clave para una gobernanza efectiva es la elección del directorio. El éxito de una cooperativa depende, en gran medida, de la calidad de sus líderes.



Las mujeres son diferentes, pero no inferiores que los hombres. Las mujeres tienen la capacidad y el potencial de ser tan competentes como los hombres y deben gozar de los mismos derechos que los hombres para ser consideradas para puestos de liderazgo en las cooperativas.

10. Indique a los participantes que en la Actividad 3C definirán las calificaciones de su directorio, Deles las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 30 minutos para realizar la Actividad 3C.

11. Pida a por lo menos dos grupos que compartan en plenaria las calificaciones más importantes que creen que deberían tener los miembros del futuro directorio de su cooperativa.

Sesión 4:

El gerente

Objetivos

Al completar esta sesión, los participantes habrán aprendido a preparar la descripción de funciones del gerente de la cooperativa.

Preparación

- Revise los puntos esenciales sobre la redacción de la descripción de funciones.
- Revise las principales tareas de los gerentes que figuran en la descripción de funciones.
- Familiarícese con la legislación local de cooperativas respecto del cargo de gerente.

Materiales

Facilitador

- Proyector (opcional)
- Papelógrafo y/o pizarra
- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de capacitación Start.COOP, Módulo 4 - Sesión 4
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

45 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Muestre el siguiente cuadro. Pregunte a los participantes cuáles creen que son las principales responsabilidades de un gerente y a quién debe informar. Resumir:

- El gerente es seleccionado y designado por el directorio.
- La responsabilidad principal del gerente es garantizar que la gestión diaria de la cooperativa se lleve a cabo de manera eficiente y se realice dentro del mandato de la asamblea general.
- El directorio tiene la responsabilidad de supervisar y monitorear el desempeño del gerente en nombre de los miembros. El gerente debe informar regularmente al directorio sobre los resultados del negocio. Durante la reunión anual, el directorio informa a los miembros sobre el desempeño de la cooperativa.
- Conforme al mandato de los miembros, el directorio decide lo que debe hacer la cooperativa. El gerente planifica la mejor manera de hacerlo, y su plan de trabajo está sujeto a revisión por parte del directorio.

Estructura organizativa básica de una cooperativa



Actividad 4A: Preparando la descripción de puestos

2. Indique a los participantes que ahora describirán con mayor detalle las tareas y responsabilidades del gerente, incluyendo las calificaciones o habilidades necesarias para realizar el trabajo. Dé las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 4A.
 - c) Los grupos tienen 25 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 4A.
 - d) Como punto de partida utilice la descripción del puesto de gerente que figura en la sección Plan de Gestión del plan de negocios en la guía de capacitación Start.Coop.
3. Pida a dos grupos que compartan su descripción de los cargos en plenaria. Brinde realimentación.
4. Concluya:

- El gerente de una cooperativa necesita tener buen juicio comercial, habilidades de gestión, conocimiento del sector y capacidad de emplear recursos de manera efectiva.
- El gerente debe tener una buena comprensión de los principios cooperativos. Necesita conocer los aspectos fundamentales de la cooperación y de la estructura y operaciones de la cooperativa.
- El gerente debe reconocer que los intereses de los miembros son primordiales y comprender cuál es su rol y sus responsabilidades para responder a esos intereses.



A veces se hacen suposiciones erróneas sobre la capacidad de las mujeres para realizar trabajos que requieren habilidades de liderazgo, como los puestos gerenciales. Por esta razón, es importante que al redactar cualquier descripción de puestos la cooperativa considere las calificaciones y habilidades necesarias para cumplir con el puesto en lugar de quién podría ocuparlo. Las cooperativas se sorprenderán al descubrir que las mujeres pueden ser tan o incluso más calificadas que los hombres para realizar el trabajo.

Sesión 5:

Acta de constitución

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes conocerán la información básica necesaria para preparar el acta de constitución.

Preparándose para empezar

- Revise las actas de constitución de cooperativas existentes en el país de los participantes.
- Familiarícese con el proceso de registro de cooperativas en el país de los participantes.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafos
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP Módulo 4 - Sesión 5
- Bolígrafos y /o lápices

Duración

60 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Haga una breve descripción del proceso de registro cooperativo y de los requisitos en el país de los participantes.
2. Explique:

- El acta de constitución es un conjunto de documentos formales presentados ante un organismo gubernamental para documentar legalmente y registrar la creación de una cooperativa.
- La presentación del acta de constitución ante el organismo gubernamental pertinente establece a la cooperativa como una entidad legal única, separada de sus miembros.
- La formalización de la cooperativa facilitará el acceso a las finanzas, los servicios de desarrollo empresarial y las tecnologías que ofrecen el gobierno, las instituciones financieras y las organizaciones de desarrollo. Las cooperativas registradas también tienen un mejor acceso a los mercados, ya que tienen el estatus legal para firmar contratos.
- El registro también protege legalmente la participación o inversión de los miembros.

Activity 5A: Contents of the Articles of Incorporation

3. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 5A con el propósito de conocer la información necesaria para preparar el acta de constitución, así como identificar sus brechas de información. Dé las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 5A.
 - c) Los grupos tienen 30 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 5A.
 - d) Si hay preguntas o aspectos que no entienden, deben levantar la mano o llamarlo.
 - e) Tome nota de los temas para los que no tienen información.
4. Pida a los grupos que compartan temas para los que no tienen respuestas o carecen de información. Brinde asesoramiento sobre dónde y/o cómo pueden obtener la información.
5. Recuerde a los participantes que luego de reunir la información necesaria deben buscar la asistencia de un abogado para finalizar el acta de constitución y obtener la certificación notarial.

Sesión 6: Estatutos de la cooperativa

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes tendrán una comprensión general del contenido de los estatutos de la cooperativa para poder tomar decisiones informadas sobre su contenido.

Preparándose para empezar

- Adapte modelo de estatutos que se encuentra en la guía de capacitación Start.Coop (Anexo 1), de acuerdo a la legislación local/regulaciones gubernamentales en el país de los participantes.
- Revise los estatutos de cooperativas existentes en el país de los participantes.

Materiales

Facilitador

- Bolígrafo
- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de capacitación Start.COOP, Módulo 4 - Sesión 6
- Bolígrafos y/o lápices

Duration

180 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Pregunte a los participantes qué es lo que entienden por estatutos. Construya sobre sus respuestas para explicar lo siguiente:

- Los estatutos de la cooperativa son reglas que rigen los procedimientos del día a día.
- Los estatutos reflejan el propósito de la cooperativa y cómo los miembros participan en su negocio.
- Los estatutos definen los derechos y obligaciones básicos de los miembros, el Directorio y el gerente.
- Los estatutos describen cómo el Directorio, los miembros y el gerente trabajarán juntos, cómo se tomarán las decisiones y otros aspectos de gobernanza.
- Los estatutos están diseñados para proteger los derechos y propiedades de los miembros, y para permitir una gestión transparente y democrática de la cooperativa.
- Normalmente, los estatutos de una cooperativa solo se pueden cambiar mediante un voto democrático o, en algunos casos, el consenso de los miembros.

Actividad 6A: La importancia de los estatutos

2. Pida a los participantes que compartan ejemplos de reglas existentes en sus hogares. A continuación, pregunte por qué creen que las reglas y regulaciones son necesarias e importantes. Escriba las respuestas en la pizarra.
3. Dirija la atención de los participantes a la Actividad 6A. Indique que ahora reflexionarán sobre la importancia de los estatutos para el éxito del establecimiento de su cooperativa. Dé las siguientes instrucciones:
 - a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 6A.
 - c) El grupo tiene 45 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 6A.
4. Pida a los participantes que compartan su visión general sobre la importancia de los estatutos. Concluya diciendo que, ya sea en casa o en la cooperativa, los beneficios clave de tener reglas y regulaciones son los siguientes:

- Las reglas y regulaciones ayudan a los miembros de la cooperativa a comprender qué se espera de ellos y lo que sucederá si violan las reglas. Crean un entorno estable donde las personas se sienten seguras.
- Tener reglas y regulaciones ayuda a prevenir conflictos y proporciona una guía sobre cómo manejar los conflictos.
- Las reglas y regulaciones ayudan a guiar los procedimientos que parecen más tediosos o rutinarios.
- Las reglas y regulaciones ayudan a disminuir el riesgo de que los miembros sigan su propia dirección y agenda personal.

Actividad 6B: Preparando el esquema de sus estatutos

5. Dé los siguientes consejos:

- Es importante que una cooperativa redacte sus propios estatutos en consulta con los miembros para asegurar que las reglas sean aceptadas y entendidas por ellos.
- Los estatutos deben ser simples y reflejar la naturaleza de las actividades y el funcionamiento de la cooperativa.
- Los estatutos deben ser exhaustivos en su cobertura a fin de proporcionar una estructura confiable, justa y democrática para usar ante cualquier tema que se presente. Al mismo tiempo, los estatutos deben ser lo suficientemente concisos como para ser comprensibles.



- Los estatutos de la cooperativa deberían promover un mayor número de mujeres miembros y una mayor participación de las mujeres en los procesos de liderazgo y toma de decisiones.
- Incluya una cláusula de igualdad de género en sus estatutos para demostrar que las mujeres y los hombres tienen los mismos derechos, incluyendo el acceso equitativo a los cargos del directorio y los comités, y que reciben un trato igualitario dentro de la cooperativa.

6. Distribuya el modelo de estatutos.

7. Pida a los participantes que trabajen en la Actividad 6B. Dé las siguientes instrucciones:

- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
- b) Los grupos tienen 60 minutos para completar la Actividad 6B.
- c) Use como referencia el modelo de estatutos y los resultados de actividades anteriores.

8. Pregunte a los participantes si algunas partes de los estatutos no les quedan claras. Haga aclaraciones.

9. Recuerde a los participantes que conviene que un abogado revise los estatutos. Deben asegurarse de que los estatutos estén en conformidad con las leyes nacionales y con las actas de constitución de empresas o de cooperativas.

Sesión 7: Plan de acción

Objetivo

Al completar esta sesión, los participantes habrán hecho un plan de las acción necesario para establecer la cooperativa.

Preparándose para empezar

Ninguna

Materiales

Facilitador

- Temporizador (teléfono celular o computador)

Participantes

- Guía de Capacitación Start.COOP, Módulo 4 Sesión 7
- Bolígrafos y/o lápices

Duración

45 minutos

Pasos y mensajes clave

Resumen de la sesión

1. Explique:

- Esta es la última actividad de los módulos Start.COOP.
- Deben preparar un plan de acción para garantizar que los participantes no se pierdan ningún paso o actividad clave requerido para la conformación de su cooperativa.
- Es importante que la cooperativa se ponga en marcha lo antes posible para no perder el interés de los miembros.

Activity 7A: Writing of the Action Plan

2. Pida a los grupos que trabajen en la Actividad 7A. Dé las siguientes instrucciones:
- a) Cada grupo designa un nuevo lector.
 - b) Lean el resumen de la sesión antes de trabajar en la Actividad 7A.
 - c) Los grupos tienen 35 minutos para leer el resumen de la sesión y completar la Actividad 7A.
3. Pregunte a los grupos cuándo planean realizar su primera asamblea general.

Cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación y encuesta de evaluación de la capacitación

4. Aplique el cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación (Anexo 2) y la encuesta de evaluación de la capacitación (Anexo3)

Cierre de la capacitación Start.COOP

5. Felicite a los participantes por completar la capacitación Start.COOP.
6. Indique que, una vez realizada su primera asamblea general, es muy recomendable que los miembros del Directorio y el personal de gerencia asistan a la capacitación Manage.Coop, sobre gestión de cooperativas.

Sección 4: ACTIVIDADES DE ANIMACIÓN

Actividad de animación 1: Juguemos al Bingo

Materiales

- Tarjeta de bingo en papel de tamaño A4 (número de copias = número de participantes)
- Bolígrafos

Muestra de tarjeta de bingo: puede ser adaptada por el facilitador

Nació el mismo mes que usted ¿Quién?	Su nombre empieza con la misma letra que el suyo ¿Quién?	Vive en el mismo pueblo que usted ¿Quién?	Le gusta el color verde ¿Quién?	Tiene la misma ocupación que usted ¿Quién?
Toma café cada mañana ¿Quién?	Habla el mismo idioma originario que usted ¿Quién?	Hace trabajo de desarrollo comunitario ¿Quién?	Tiene una hermana ¿Quién?	Tiene un hermano ¿Quién?
Es miembro de un grupo ¿Quién?	Tiene interés en volverse miembro de una cooperativa ¿Quién?	LIBRE	Ha recibido capacitación en desarrollo empresarial ¿Quién?	Maneja un negocio ¿Quién?
Ama los deportes ¿Quién?	Le gusta más el té que el café ¿Quién?	Tiene una granja ¿Quién?	Hace trabajo voluntario ¿Quién?	No le gusta la comida picante ¿Quién?
Tiene interés en formar una cooperativa ¿Quién?	Es zurdo ¿Quién?	Tiene más de una mascota ¿Quién?	Le gustan los dulces ¿Quién?	Es el /la más joven de la familia ¿Quién?

Duración

20 a 30 minutos

Instrucciones

1. Distribuya las tarjetas de bingo, una por participante.
2. Tienen entre 10 y 15 minutos para mezclarse, conocerse y encontrar a personas que coinciden con los rasgos descritos en la tarjeta.
3. Deben hacer que la persona firme en la casilla correspondiente.
4. La primera persona en llenar las casillas de una línea ya sea en diagonal, a lo ancho o de arriba abajo (incluyendo la casilla en blanco) grita BINGO, y se acaba el juego.

Conclusiones

Pida voluntarios que deseen compartir sus impresiones sobre la actividad de animación. Pregúnteles si se sienten diferentes respecto a los otros miembros del grupo ahora que saben algo más sobre ellos. Cuando las personas se toman el tiempo para conocerse, se rompen las barreras, las personas se abren y se puede aprender.

Actividad de animación 2: Volando Alto

Materiales

30 hojas de papel de tamaño uniforme (en lo posible papel reciclado)

Duración

30 minutos

Instrucciones

1. Divida a los participantes en tres grupos. Un miembro de cada grupo debe tomar notas.
2. Marque la línea de partida y una zona de meta. La meta debe estar a al menos 5 metros de distancia de la línea de partida. Mientras más lejos quede la meta, mayor el desafío del juego.
3. Reparta a cada grupo 10 hojas de papel de tamaño uniforme (en lo posible papel reciclado o periódicos viejos)

4. El objetivo del grupo es conseguir el mayor número posible de aviones que “vuelen” a la zona de la meta. Gana el grupo que logre que aterrice el mayor número de aviones en la meta.
5. Dé a los grupos tres minutos para planear su estrategia. Durante este tiempo no deben empezar aún a construir sus aviones.
6. Dé a los grupos cinco minutos para la construcción de sus aviones y para lanzarlos hacia la zona de la meta.
7. Los participantes deben escribir en sus aviones ya sea el número o el nombre de su grupo.

Conclusiones

Pida al grupo con el mayor número de aviones en el área de meta que comparta su estrategia. Pregunte al grupo con el menor número de aviones cuáles creen que fueron los factores que los obstaculizaron.

Brinde los siguientes consejos a los participantes:

- a) Tómense el tiempo para elaborar una estrategia.
- b) La prisa genera desperdicio. A menudo, es mejor elegir calidad que cantidad.
- c) Aprovechen las fortalezas de sus miembros.
- d) Trabajen sobre las debilidades de sus miembros. Ayúdelos a adquirir o mejorar sus habilidades para mejorar la competitividad general del grupo.
- e) Aprendan de sus pares.
- f) Observen y aprendan de sus competidores.

Actividad de animación 3: Mercadeo con óptica de género

Materiales

Temporizador (teléfono celular o computador)

Duración

15 minutos

Instrucciones

Se puede usar esta actividad para presentar la próxima sesión.

1. Pida a los participantes que elijan una pareja. Dé tres ejemplos de productos (p. ej. cepillo para el cabello, maceta, teléfono celular).

2. Uno de ellos desempeñará el rol de vendedor y el otro, de cliente potencial.
3. Explique a los participantes que se les dará el nombre de un producto y que se especificará si el cliente potencial es una mujer o un hombre. Tomando en cuenta el género de su cliente potencial, el vendedor tendrá que convencerlo/a para que compre el producto.
4. Anuncie el nombre del producto. Deles 30 segundos para pensar y 30 segundos para convencer a su cliente potencial.
5. Haga que las parejas intercambien los roles.
6. Repita lo mismo para cada uno de los tres productos, cambiando los géneros para que cada participante haga al menos un mercadeo para hombres y otro para mujeres.

Conclusiones

Discutan: *¿El producto fue promocionado de manera diferente para un hombre que para una mujer?*

Los hombres y las mujeres tienen diferentes necesidades y preferencias. Puede que les guste el mismo producto por diferentes razones. Esto puede deberse al hecho de que hombres y mujeres tienen roles diferentes (basados en roles/expectativas culturales de género) y, por lo tanto, usan los productos de manera diferente. Es importante tener en cuenta estas preferencias y saber para quién está haciendo el mercadeo de un producto.

Una cooperativa debe garantizar oportunidades equitativas para mujeres y hombres al diseñar las estrategias de promoción, distribución y fijación de precios.

Actividad de animación 4: Revisión rápida del mercadeo

Preparación

- Familiarícese con las siguientes declaraciones y, para cada una de ellas, revise el calificativo de “verdadero” o “falso”.
- Revise sus conceptos de mercadeo. Es posible que en algunos momentos del juego deba explicar brevemente por qué la declaración es “verdadera” o “falsa”.
- Seleccione las declaraciones que le gustaría usar para el juego. Elija, de preferencia, aquellas que la mayoría de la gente no entiende bien. Elija un máximo de 10 declaraciones.
- Imprima las declaraciones que ha elegido y córtelas en tiras, una declaración por tira.

Materiales

- Entre diez y quince tiras de papel en blanco, del mismo tamaño
- Una caja o un recipiente
- Temporizador

	Declaración	Respuesta
1	Si la cooperativa puede satisfacer a los consumidores mejor de lo que hacen sus competidores, es probable que tenga éxito.	Verdadero
2	La demanda de un producto nunca cambia.	Falso
3	Al principio, es posible que la cooperativa sufra pérdidas en la venta de nuevos productos. Pero si los productos son buenos, las ventas deberían aumentar a medida que la gente los conoce.	Verdadero
4	Si el volumen de las ventas de un producto baja por mucho tiempo es señal de que se debe modificar el producto o, en el peor de los casos, se lo debería retirar del mercado.	Verdadero
5	Para conocer las necesidades de los clientes es importante hacer encuestas, observar qué es lo que compran y hacer ventas experimentales.	Verdadero
6	Un camino simple para alcanzar el éxito es producir lo que la cooperativa sabe producir bien, en lugar de producir lo que los clientes necesitan.	Falso
7	Dado que los miembros recibirán reembolsos de patrocinio, no hay necesidad de promover activamente los productos o servicios entre ellos.	Falso
8	Hablar regularmente con los clientes ayudará a la cooperativa a conocer las características del producto que son importantes para ellos.	Verdadero
9	La cooperativa necesita asegurarse de que los miembros hombres aprecien sus servicios o productos, ya que constituyen la mayoría.	Falso
10	Las encuestas pueden ayudar a una cooperativa a saber cuáles son las necesidades de los clientes, pero esto es una gran pérdida de tiempo.	Falso
11	Agregar un margen de beneficio al costo total del producto es un buen método para establecer el precio.	Verdadero
12	El precio de venta no necesita tener en cuenta el alquiler, las herramientas utilizadas o los salarios.	Falso
13	La cooperativa siempre debe fijar sus precios por encima del precio de mercado vigente.	Falso
14	Una vez que la cooperativa ha establecido el precio de sus productos o servicios, no hay necesidad de revisarlo en los próximos cinco años.	Falso
15	Los costos varían según el volumen de la producción.	Verdadero
16	Cuanto mayor sea el precio, mayor será el beneficio de la cooperativa.	Falso
17	La cooperativa debe competir solo en precio.	Falso
18	Al establecer el precio de un producto, la cooperativa debe tener en cuenta lo siguiente: el costo, capacidad de producción, la competencia y la disposición de los clientes para pagar.	Verdadero
19	Está bien cobrar a los miembros un precio más alto que el precio de mercado, ya que lo recuperan a través del reembolso de patrocinio.	Falso
20	Solo el precio motiva las compras de los clientes.	Falso
21	La ganancia depende solo del precio que cobra la cooperativa.	Falso
22	Los costos de material no cambian en función del volumen producido.	Falso
23	El precio del producto debe cubrir los costos de producción de una manera que resulte razonable para los clientes y que al mismo tiempo garantice que la cooperativa no incurra en pérdidas.	Verdadero

	Declaración	Respuesta
24	Al establecer el precio de su producto, la cooperativa debe tener en cuenta el precio al que sus competidores venden sus productos.	Verdadero
25	La promoción implica dos decisiones: lo que se desea comunicar y cómo se lo va a comunicar.	Verdadero
26	La cooperativa no deberá jamás concretar acuerdos de comercialización, ya que estos le impedirán aprovechar los aumentos repentinos de precios en el mercado.	Falso
27	El costo del transporte es crítico para decidir dónde vender.	Verdadero
28	La promoción significa desarrollar una buena imagen de sus productos.	Verdadero
29	Probar su producto en el mercado vendiendo una cantidad limitada por un tiempo limitado es una pérdida de tiempo y esfuerzo. La cooperativa debe comenzar directamente la producción para poder vender grandes cantidades.	Falso
30	La promoción debe ser honesta sobre los beneficios del producto.	Verdadero
31	Las cooperativas no necesitan publicidad.	Falso
32	La promoción consiste en informar a los clientes sobre su producto e informarles dónde comprarlo.	Verdadero
33	Un buen servicio al cliente eleva el nivel de satisfacción del cliente.	Verdadero
34	Los anuncios publicitarios se dirigen solo a los nuevos clientes.	Falso
35	Promover su producto significa comunicar a sus clientes potenciales lo que es bueno y diferente de su producto.	Verdadero
36	Si el producto es de alta calidad, no hay necesidad de promocionarlo.	Falso
37	Una buena publicidad puede hacer que la gente compre cualquier cosa.	Falso
38	El producto debe estar disponible y ser accesible a todos los miembros, mujeres y hombres, en el lugar correcto y en el momento adecuado.	Verdadero
39	Contar historias creativas sobre sus productos es una excelente manera de construir su propio nicho.	Verdadero
40	Por lo general, se puede ahorrar dinero en distribución si se limita el número de intermediarios entre usted y el cliente final.	Verdadero

Duración

30 minutos

Instrucciones

1. Pida a los participantes que formen un círculo grande.
2. Cada participante elige una tira de papel.
3. Cada uno de los participantes que obtuvieron un papel con las declaraciones, lee la declaración y tiene 5 segundos para responder si esta es verdadera o falsa. Si la respuesta es correcta, el participante permanece en el círculo. Si está equivocado, sale del círculo.
4. El juego continúa hasta que se haya dado lectura a las 10 declaraciones.



Explique brevemente las declaraciones que usted considere que no fueron comprendidas por varios de los participantes. Mejor aún, pida a un voluntario que explique por qué la declaración es verdadera o falsa.

Actividad de animación 5: Descubra el peligro

Preparación

- Estudie las respuestas.
 - Imprima las ilustraciones para distribuir a los participantes.
 - Revise los conceptos básicos sobre peligro de seguridad y calidad
-

Materiales

- Copias impresas de las ilustraciones (una ilustración por página)
-

Duración

30 minutos

Instrucciones

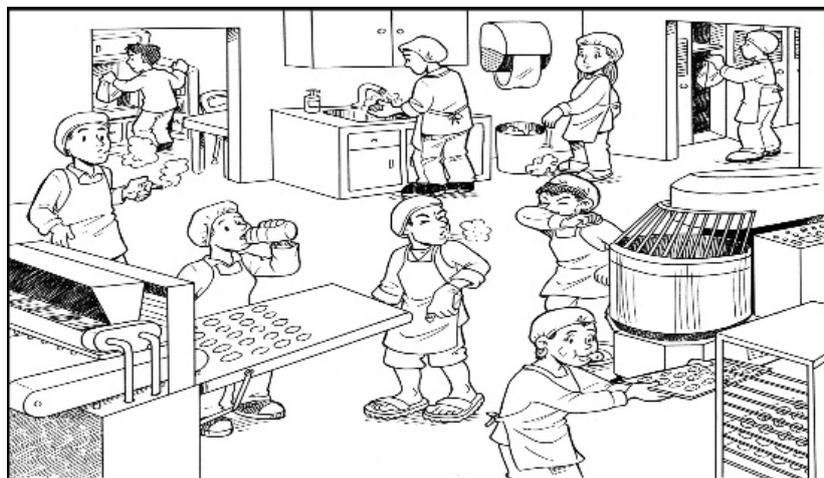
1. Divida a los participantes en pequeños grupos.
2. Distribuya las ilustraciones que no muestran los peligros (una por grupo).
3. Pídales que descubran en la imagen los peligros de seguridad y calidad (3 minutos).
4. Pídales que escojan un peligro de seguridad o calidad y que recomienden medidas de prevención o control (3 minutos).
5. Pídales que presenten los peligros identificados y las medidas de prevención o control recomendadas. Si algún grupo ha pasado por alto algunos peligros, pida a los otros participantes que los identifiquen.

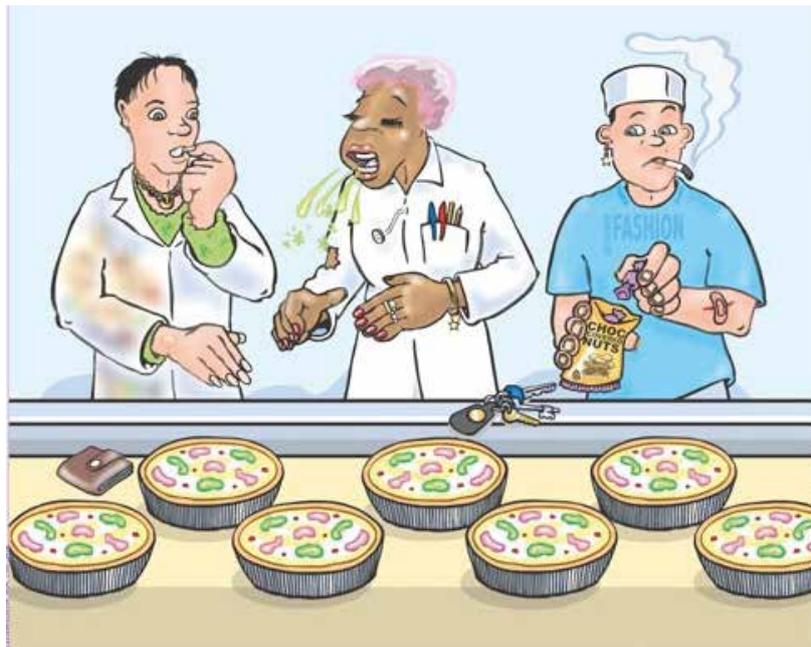


Fuente: Universidad de California - Berkeley



Fuente: Chartered Management Institute, CIM

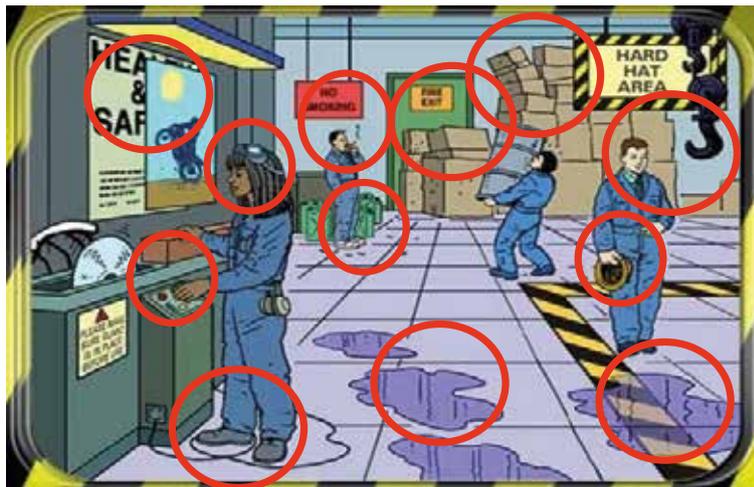




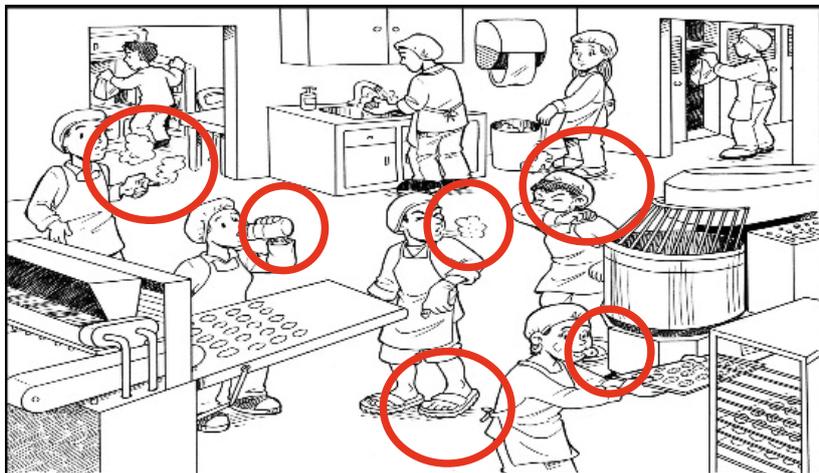
Fuente: Chartered Management Institute, CIM



Fuente: Universidad de California - Berkeley



Fuente: Chartered Management Institute, CIM





Fuente: *Chartered Management Institute, CIM*

Actividad de animación 6: Juego de lanzamiento de pelota

Materiales

- 4 baldes o cubos de basura
- 4 bolas de plástico pequeñas (o bolas de papel arrugado)
- Cinta adhesiva
- 3 caramelos por participante

Coloque los 4 baldes en la sala. A un metro de cada balde, coloque una marca con el número "1". A dos metros de distancia marque el número "2". A tres metros de distancia marque el número "3".

Duración

30 minutos

Instrucciones

1. Divida a los participantes en 4 equipos.
2. Indique a los grupos que participarán en una competencia de lanzamiento de pelota. Cada miembro del grupo tiene un intento para lanzar la pelota al balde. Pueden elegir lanzar desde una distancia de 1 metro, 2 metros o 3 metros. Deben hacer el lanzamiento dentro de los 5 segundos después de recibir la pelota.
3. Dele a cada participante tres caramelos. Para hacer el intento, cada jugador debe pagar entregando los tres caramelos. O, si el jugador decide no intentarlo, puede conservar sus caramelos. Si el jugador falla el lanzamiento, pierde sus caramelos y no recibe ningún premio. Un lanzamiento exitoso será recompensado con puntos. A mayor distancia entre el punto de lanzamiento y el balde, mayor será la recompensa. El equipo con el mayor número de caramelos y la puntuación más alta gana el juego.

Distancia del balde	Pago (piezas de caramelo)	Puntaje
1	3	1 punto
2	3	2 puntos
3	3	3 puntos

4. Pida a cada equipo que designe a una persona para que actúe como registrador y cobrador.
5. Dé a los equipos 3 minutos para practicar y elaborar estrategias.
6. Después de 3 minutos, pida al cobrador que recoja los pagos (caramelos) y registre los nombres de quienes decidieron jugar.
7. Comienza el juego. El cobrador y registrador debe registrar las puntuaciones

Equipo		
Nombre	Distancia escogida	Puntaje
Puntaje total		
Total de caramelos en posesión del equipo		

8. Sume los puntajes.
9. Reconozca al ganador.

Conclusiones

Discutan:

- ¿Qué factores consideró el equipo en la elaboración de su estrategia?
- ¿Cuál fue el factor considerado al decidir si hacer un intento o no?
- ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres hicieron el intento?
- ¿Hubo alguna diferencia en la distancia elegida por mujeres y hombres?
- ¿Qué aprendieron del juego?
- ¿Pueden identificar situaciones en sus propias empresas que tengan relación con este ejercicio?

Conclusión: los riesgos deben calcularse. Las decisiones tienen que estar bien planificadas y bien pensadas.

Actividad de animación 7: Construyendo una torre

Materiales

- 50 tarjetas por grupo, de cartulina o de otro material similar.
- Se puede usar otros materiales, siempre que se puedan apilar. Se recomienda usar tarjetas, ya que pueden emplearse en otros ejercicios futuros.

Duración

30 minutos

Instrucciones

1. Divida a los participantes en grupos de cinco (nueva composición de los grupos).
2. Proporcione a cada grupo 50 tarjetas.
3. Indique a los grupos que su tarea es construir una torre que sea lo más alta posible y lo suficientemente estable como para resistir algunos movimientos. Deben utilizar solo las tarjetas proporcionadas.
4. Los grupos tienen 15 minutos para planificar y construir su torre.
 - Planificación (8 minutos): se les permite examinar las tarjetas, extender las tarjetas, etc. Sin embargo, no pueden comenzar a construir la torre.
 - Construcción de la torre (7 minutos)
5. Pida a los grupos que examinen todas las torres y elijan la que sea más alta y estable.

Conclusiones

Pregunte a los participantes:

- ¿Tenían una estrategia general?
- ¿Cómo lograron la altura y estabilidad de la torre?
- ¿Cuáles fueron los factores para el éxito?
- ¿Cuáles fueron los desafíos?

Pida a los participantes que relacionen su experiencia en la construcción de la torre con la conformación de una cooperativa. Resuma:

- Formar una cooperativa requiere planificación, coordinación y, lo más importante, un grupo de mujeres y hombres vinculados por objetivos comunes y dispuestos a invertir tiempo y recursos para lograr la implementación de sus planes.

ANEXOS

Anexo 1:

Cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación

El propósito del cuestionario sobre conocimientos previo a la capacitación es evaluar el impacto de la capacitación Start.COOP en los participantes. En las siguientes páginas, se le pedirá que proporcione su información personal y que responda a una serie de preguntas relacionadas con su participación en la capacitación. Tenga en cuenta que sus respuestas individuales se mantendrán completamente confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no indican nada bueno o malo sobre usted. Responda a cada pregunta de la manera más honesta y franca posible.

Para obtener mayor información sobre el cuestionario y su uso, comuníquese con:

Sección 1: INFORMACIÓN PERSONAL

¡Asegúrese de responder a todas las preguntas del cuestionario!

Nombre	Apellido
Número de teléfono	E-mail
Edad	Género: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
Domicilio: <input type="checkbox"/> En un pueblo o en la capital <input type="checkbox"/> En el campo (a más de 10 km de la capital)	
¿Cuál es su ocupación?	
¿Dónde trabaja?	
¿Sabe lo que es una cooperativa? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No estoy seguro	
¿Ha participado antes en una capacitación sobre cooperativas? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No estoy seguro Si la respuesta es sí, ¿en qué capacitación participó?	
¿Por qué desea participar en esta capacitación sobre cooperativas	
¿Cómo se enteró de esta capacitación?	
¿Cuál es el nivel más alto de educación que usted ha completado <input type="checkbox"/> Escuela primaria <input type="checkbox"/> Escuela Secundaria <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Ninguna	

Sección 2: RELACIÓN CON LA COOPERATIVA

¿Cuál de las siguientes frases describe su situación actual?

Soy miembro de una cooperativa.
Nombre de la cooperativa : _____

Soy miembro de un grupo base de una cooperativa.
Nombre de la cooperativa : _____

Soy miembro del Directorio de una cooperativa.
Nombre de la cooperativa: _____

No soy miembro de una cooperativa, pero soy miembro de otro tipo de organización de auto ayuda.
Tipo y nombre de la organización: _____

Otro
Por favor especifique: _____

Módulo 1: IDENTIFICANDO A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Entiendo cuáles son los valores de una cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conozco los roles del grupo base y las competencias y habilidades requeridas.	1	2	3	4	5
3	Entiendo que las cooperativas se crean para resolver un problema común o aprovechar una oportunidad común de negocio.	1	2	3	4	5
4	Entiendo que los productos o servicios de la cooperativa deben basarse en las necesidades de los miembros.	1	2	3	4	5

Módulo 2: INVESTIGANDO LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	Casi no estoy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Entiendo que es importante determinar el número potencial de miembros y el uso esperado de los productos o servicios.	1	2	3	4	5
2	Sé como realizar un análisis de mercado.	1	2	3	4	5
3	Sé como evaluar si es técnicamente factible para la cooperativa producir el producto o servicio como lo requiere el mercado.	1	2	3	4	5
4	Sé cómo evaluar la viabilidad financiera de una idea de negocio.	1	2	3	4	5
5	Entiendo las condiciones que deben cumplirse para que la cooperativa pueda perseguir la idea de negocio.	1	2	3	4	5

Módulo 3: PREPARANDO EL PLAN DE NEGOCIOS

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Conozco las partes básicas de un plan de negocios.	1	2	3	4	5
2	Puedo preparar un plan de mercadeo para la cooperativa.	1	2	3	4	5
3	Puedo preparar un plan de operaciones para la cooperativa.	1	2	3	4	5
4	Conozco los riesgos más comunes que enfrentan las cooperativas y las posibles medidas para manejar estos riesgos.	1	2	3	4	5
5	Puedo preparar un plan de gestión para la cooperativa.	1	2	3	4	5
6	Puedo preparar un plan financiero para la cooperativa.	1	2	3	4	5

Módulo 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Sé cómo una cooperativa debe ser estructurada y gobernada eficientemente.	1	2	3	4	5
2	Conozco los derechos y obligaciones de los miembros.	1	2	3	4	5
3	Conozco las responsabilidades del directorio.	1	2	3	4	5
4	Puedo elaborar la descripción de funciones del gerente de la cooperativa.	1	2	3	4	5
5	Sé cuál es la información básica necesaria para preparar el acta de constitución.	1	2	3	4	5
6	Comprendo el contenido de los estatutos y su importancia.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su participación!

Anexo 2: Cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación

El propósito del cuestionario sobre conocimientos posterior a la capacitación es evaluar el impacto de la capacitación Start.COOP en los participantes. En las siguientes páginas, se le pedirá que proporcione su información personal y que responda a una serie de preguntas relacionadas con su participación en la capacitación. Tenga en cuenta que sus respuestas individuales se mantendrán completamente confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no indican nada bueno o malo sobre usted. Responda a cada pregunta de la manera más honesta y franca posible.

Nombre:	Apellido:
---------	-----------

Módulo 1: IDENTIFICANDO A LOS MIEMBROS PRINCIPALES Y LA IDEA DE NEGOCIO

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Entiendo cuáles son los valores de la cooperativa.	1	2	3	4	5
2	Conozco los roles del grupo base y las competencias y habilidades requeridas.	1	2	3	4	5
3	Entiendo que las cooperativas deben formarse para resolver un problema común o aprovechar una oportunidad común de negocio.	1	2	3	4	5
4	Entiendo que los productos o servicios de la cooperativa deben basarse en las necesidades de los socios.	1	2	3	4	5
5	He identificado junto con mis pares los posibles productos o servicios que nuestra cooperativa producirá.	1	2	3	4	5

Módulo 2: INVESTIGANDO LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Entiendo que es importante determinar el número potencial de miembros y el uso esperado de los productos o servicios.	1	2	3	4	5
2	Sé como llevar a cabo un análisis de mercado.	1	2	3	4	5
3	Sé como evaluar si es técnicamente factible para la cooperativa producir el producto o servicio como lo requiere el mercado.	1	2	3	4	5
4	Sé cómo evaluar la viabilidad financiera de una idea de negocio.	1	2	3	4	5
5	Entiendo las condiciones que deben cumplirse para que la cooperativa pueda perseguir la idea de negocio.	1	2	3	4	5
6	Tengo algunas ideas sobre la viabilidad de nuestra idea de negocio.	1	2	3	4	5
7	Realizaré el estudio de viabilidad junto con mis pares.	1	2	3	4	5

Módulo 3: PREPARANDO EL PLAN DE NEGOCIOS

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Conozco las partes básicas de un plan de negocios.	1	2	3	4	5
2	Puedo preparar un plan de mercadeo para la cooperativa.	1	2	3	4	5
3	Puedo preparar un plan de operaciones para la cooperativa.	1	2	3	4	5
4	Conozco los riesgos más comunes que enfrentan las cooperativas y las posibles medidas para manejar estos riesgos.	1	2	3	4	5
5	Puedo preparar un plan de gestión para la cooperativa.	1	2	3	4	5
6	Puedo preparar un plan financiero para la cooperativa.	1	2	3	4	5
7	He elaborado un perfil/borrador de nuestro plan de negocios junto con mis pares.	1	2	3	4	5
8	Completaré nuestro plan de negocios junto con mis pares.	1	2	3	4	5

Módulo 4: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para cada pregunta, encierre en un círculo el número (del 1 al 5) que mejor describe su situación actual

		No estoy de acuerdo	No estoy muy de acuerdo	No estoy seguro /Neutral	Estoy casi de acuerdo	Estoy de acuerdo
1	Sé cómo una cooperativa debe ser estructurada y gobernada eficientemente.	1	2	3	4	5
2	Conozco los derechos y obligaciones de los miembros.	1	2	3	4	5
3	Conozco las responsabilidades del directorio.	1	2	3	4	5
4	Puedo elaborar la descripción de funciones del gerente de la cooperativa.	1	2	3	4	5
5	Sé cuál es la información básica necesaria para preparar el acta de constitución.	1	2	3	4	5
6	Comprendo el contenido de los estatutos y su importancia.	1	2	3	4	5
7	He preparado el borrador de los estatutos de la cooperativa junto con mis pares.	1	2	3	4	5
8	Completaré nuestros estatutos y acta de constitución de la cooperativa junto con mis pares.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su participación!

Anexo 3:

Encuesta de evaluación de la capacitación

El propósito de esta encuesta es ayudar a los organizadores de la capacitación a monitorear la calidad, el desempeño y los resultados de los servicios de capacitación. La información recopilada es confidencial y no será compartida con terceros. Por favor marque con un círculo su respuesta.

¿En general, cómo calificaría la capacitación de Start.COOP?				
 Excelente	 Buena	 Neutral	 Mala	 Muy mala
¿La capacitación ha estado al nivel de sus expectativas?				
 Excelente	 Buena	 Neutral	 Mala	 Muy mala
¿Cuál(es) módulos y/o sesiones fueron los más útiles?				
¿Cuál(es) módulos y/o sesiones fueron los menos útiles?				
La capacitación fue: <input type="checkbox"/> Muy larga <input type="checkbox"/> Muy corta <input type="checkbox"/> Adecuada				
¿Cómo calificaría la metodología de la capacitación?				
 Excelente	 Buena	 Neutral	 Mala	 Muy mala
¿Cómo calificaría el desempeño general del facilitador/a?				
 Excelente	 Buena	 Neutral	 Mala	 Muy mala
¿Cómo calificaría la organización del taller?				
 Excelente	 Buena	 Neutral	 Mala	 Muy mala
¿Cómo se podría mejorar la capacitación Start.COOP?				

¡Gracias por su participación!