



International
Labour
Organization

Think. COOP

UNA ORIENTACIÓN SOBRE EL
MODELO DE NEGOCIO COOPERATIVO

GUÍA DE CAPACITACIÓN



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: *Think.COOP. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.

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

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

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

ISBN 978-92-2-033664-9 (web PDF)

Publicado también en inglés: ISBN 978-92-2-032424-0 y en francés: ISBN 978-92-2-032425-7

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.

Think.COOP ha sido desarrollada como una herramienta de bajo costo y fácil uso para aquellas personas interesadas en unirse o formar 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. Think.COOP brinda información básica sobre las cooperativas.

Al cabo de la orientación de un día, se espera que los/las participantes:

- Adquieran un mayor conocimiento sobre qué es una cooperativa (sus principios, diferencias con otras empresas y organizaciones, etc.);
- Conozcan cuáles son los beneficios y desafíos específicos relacionados con el modelo cooperativo en relación con otro tipo de empresas u organizaciones económicas; y
- Puedan tomar una decisión consciente e informada respecto a si una cooperativa resulta una opción de negocio adecuada para ellos/ellas.

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

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

Agradecimientos

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

ADVERTENCIA

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

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

Think.COOP

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

CONTENIDO

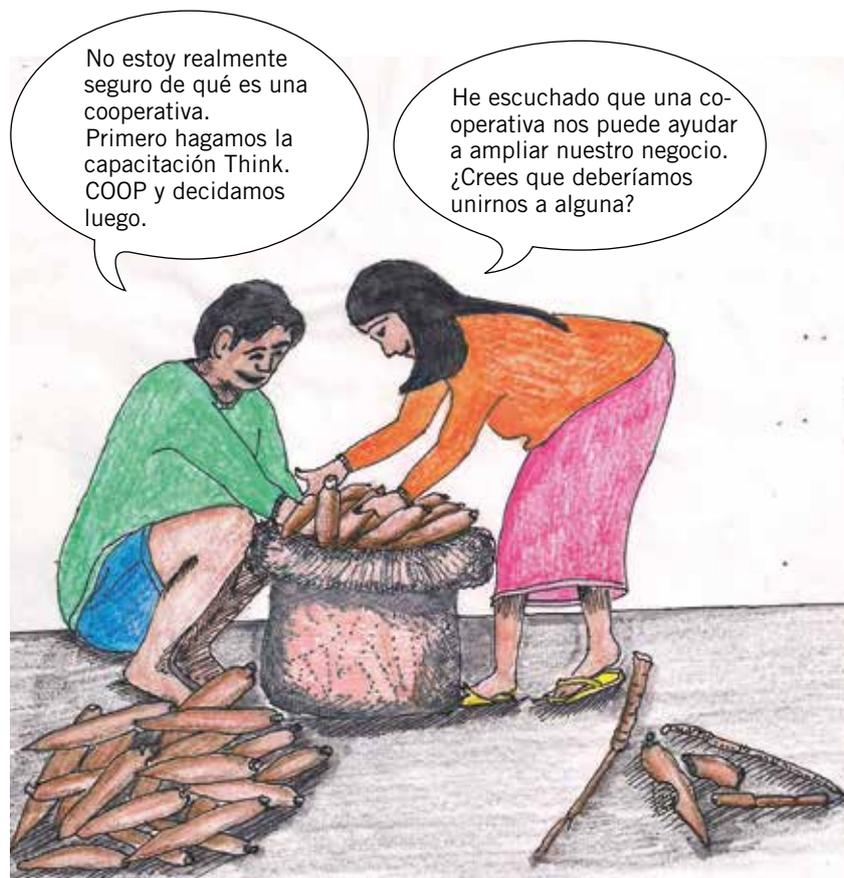
MENSAJE AL GRUPO	IV
Siguiendo los símbolos	V
Preparándose para empezar	VI
Proceso de aprendizaje	VI
SESIÓN 1: BUENAS RELACIONES Y MEDIOS DE SUBSISTENCIA	1
Actividad 1A: Conociéndose entre sí	1
Actividad 1B: Importancia de las relaciones	2
SESIÓN 2: LAS RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES	4
Actividad 2A: Identificando las relaciones verticales y horizontales	4
Actividad 2B: Juntos triunfamos, divididos fracasamos	6
SESIÓN 3: LOS BENEFICIOS DE LA ACCIÓN COLECTIVA	9
Actividad 3A: Oportunidades para la acción grupal	9
Actividad 3B: Ayudándome a mí mismo, ayudando a los demás	11
SESIÓN 4: ELIGIENDO LA ESTRUCTURA DE NEGOCIO	14
Actividad 4A: Comprendiendo las estructuras de negocio	14
Actividad 4B: Factores a considerar cuando se elige una estructura de negocio	18
Actividad 4C: Principios de una cooperativa	20
SESIÓN 5: HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS	25
Actividad 5A: Tipos de cooperativa y gama de servicios	25
Actividad 5B: Ventajas y desventajas de una cooperativa	30
Respuestas: Actividad 2A	32
Respuestas: Actividad 4A	32
Respuestas: Actividad 4B	32
Respuestas: Actividad 4C	32

MENSAJE AL GRUPO

Think.COOP está diseñada para personas como ustedes, interesadas en formar una cooperativa o incorporarse a una ya existente. Durante esta orientación, ustedes analizarán cómo las relaciones de apoyo mutuo y cooperación pueden ayudarlos a aprovechar las oportunidades para mejorar su modo de vida, aprenderán los fundamentos de un negocio cooperativo, y comprenderán las condiciones bajo las cuales la cooperativa es una mejor manera de realizar su trabajo o de hacer negocios. Al terminar la orientación, ustedes estarán en mejores condiciones para decidir si el modelo cooperativo es el adecuado para ustedes.

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

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



Siguiendo los Símbolos

Las instrucciones de la guía de capacitación son fáciles de seguir. Se sugiere el tiempo necesario para completar cada uno de los pasos. Preste atención a los siguientes símbolos:

LOS SÍMBOLOS Y SU SIGNIFICADO



Este símbolo indica que hay un tiempo determinado para esta actividad.



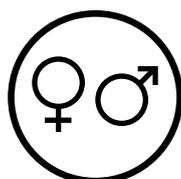
Este símbolo indica que se debe leer la información de contexto al grupo.



Este símbolo indica que debe haber una discusión de grupo.



Este símbolo indica que la actividad está comenzando y que se debe leer al grupo las instrucciones detalladas que deberán seguirse a continuación.



Este símbolo indica una buena práctica con respecto a la identificación de las diferentes necesidades de hombres y mujeres, la promoción de la participación activa de las mujeres y el uso estratégico de los distintos conocimientos y habilidades que tienen hombres y mujeres.

Preparándose para empezar

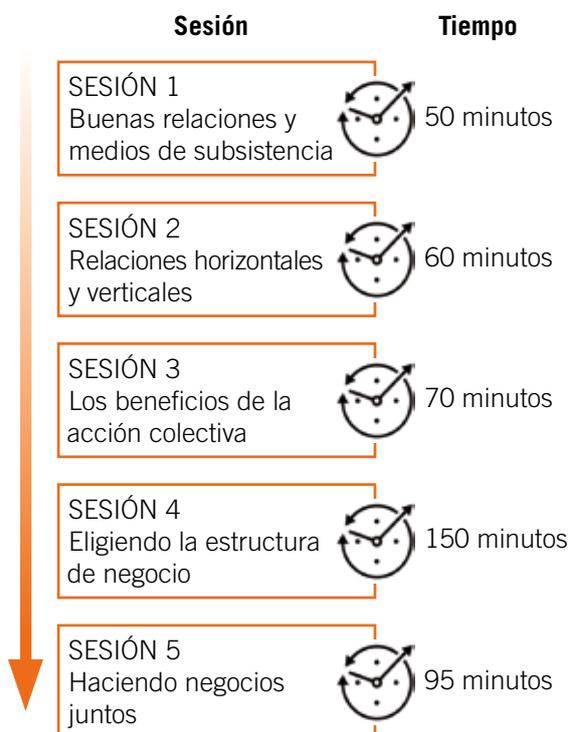
Antes de comenzar la capacitación, sigan los siguientes pasos que les ayudarán a organizarse:

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

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

Todos los miembros del grupo recibirán esta guía de formación. Tanto el trabajo individual como el trabajo en grupo pueden realizarse en esta guía.

Proceso de Aprendizaje



SESIÓN 1: BUENAS RELACIONES Y MEDIOS DE SUBSISTENCIA

Resumen de la Sesión



Ustedes interactúan con gente todos los días. Sin importar qué hagan para vivir o qué aspiren llegar a ser, todo ello implica trabajar e interactuar con gente. En esta sesión se conocerán unos a otros, se familiarizarán con el estilo de la formación, y aumentará su valoración sobre la importancia de la cooperación. La meta es aprender unos de otros mientras realizan las actividades de cada una de las sesiones. Se ayudarán entre sí compartiendo sus diferentes ideas y experiencias, y planteando preguntas al grupo y/o al facilitador si no entienden un concepto o actividad. Aprender juntos es una forma de cooperación en la que los participantes trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Cuando la gente trabaja junta para beneficio mutuo, existe cooperación.

Actividad 1A: Conociéndose entre sí



En esta actividad se conocerán entre ustedes como un primer paso para construir una buena relación y cooperación. En primer lugar, leerán todas las instrucciones antes de empezar la actividad en el Paso 1.

Pasos



PASO 1 Escriban su nombre y medio de vida en el círculo en la hoja de trabajo.

PASO 2 Encierren en un círculo a las tres personas de la lista (hombres y/o mujeres) que más lo ayudan a conseguir su sustento. Estas personas constituyen las relaciones “de apoyo” o las “buenas relaciones”. Una relación es la manera en que dos o más personas se conectan o el hecho de estar conectadas. (5 minutos)

PASO 3 Se presentarán a sí mismos y compartirán su lista (15 minutos)

Hoja de trabajo para la Actividad 1A

Escriba su nombre y su trabajo. →

Nombre:

Trabajo:

PERSONAS QUE ME AYUDAN Y APOYAN EN MI TRABAJO

Vecinos	Pares: personas que hacen mi mismo trabajo	
Parientes	Personas que me prestan dinero	Hermanos
Padres	Personas que trabajan para mí	Hijos
Personas que me ayudan a conseguir nuevos clientes		
Esposo/esposa	Jefe	Proveedores
Otros (especificar)		

← Encierre en un círculo a las tres personas que más lo ayudan



Piense cuidadosamente cuando elija a las tres personas. A veces se dan por sentadas las actividades que realizan las mujeres, y no se les asigna su verdadero valor, pero en realidad son clave para ganarse el sustento. Por ejemplo, las tareas domésticas y de cuidado no remuneradas, que por lo general recaen mayormente en las mujeres, son esenciales para el bienestar y el sustento de la familia.

ACTIVIDAD 1B: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES



20 minutos

Como han visto, se necesita de otras personas para obtener resultados en cualquier cosa que hagan. Necesitan la cooperación de varios hombres y mujeres para lograr que sus iniciativas triunfen.

Las buenas relaciones los mantienen más sanos y felices y les permiten cumplir más fácilmente con su trabajo. Además de sus habilidades, la cooperación y las relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, con sus pares y con las comunidades donde trabajan y viven les brindan los medios para lograr sus metas.



Sus relaciones le dan sentido a su trabajo y a sus vidas y los enriquecen. A menudo, las relaciones son clave para solucionar un problema, abrir una oportunidad y concluir el trabajo.

Gracias a relaciones buenas y sólidas, la gente puede lograr un verdadero cambio. Por tanto, no tiene sentido establecer relaciones solo para conseguir gente que trabaje para usted. No funcionará porque la gente se sentirá utilizada. Ustedes establecen relaciones porque alguien realmente les gusta de verdad, porque tienen algo que ofrecerle o porque comparten una meta común.

Beneficios de la cooperación y de las relaciones de apoyo sólidas



Ahora miren nuevamente la lista que han elaborado. Escojan una sola relación y expliquen al grupo por qué es tan importante para su medio de vida.

Relaciones importantes: Mi relación con

Esta relación es importante porque:

SESIÓN 2: LAS RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES

Resumen de la Sesión



Cada relación es distinta, pero todas son importantes. La Actividad 2A les ayudará a entender la diferencia entre relaciones horizontales y verticales. En la Actividad 2B, verán la importancia de las relaciones horizontales para apoyar y mejorar su medio de vida. Antes de comenzar a trabajar en cada actividad, lean detenidamente las instrucciones.

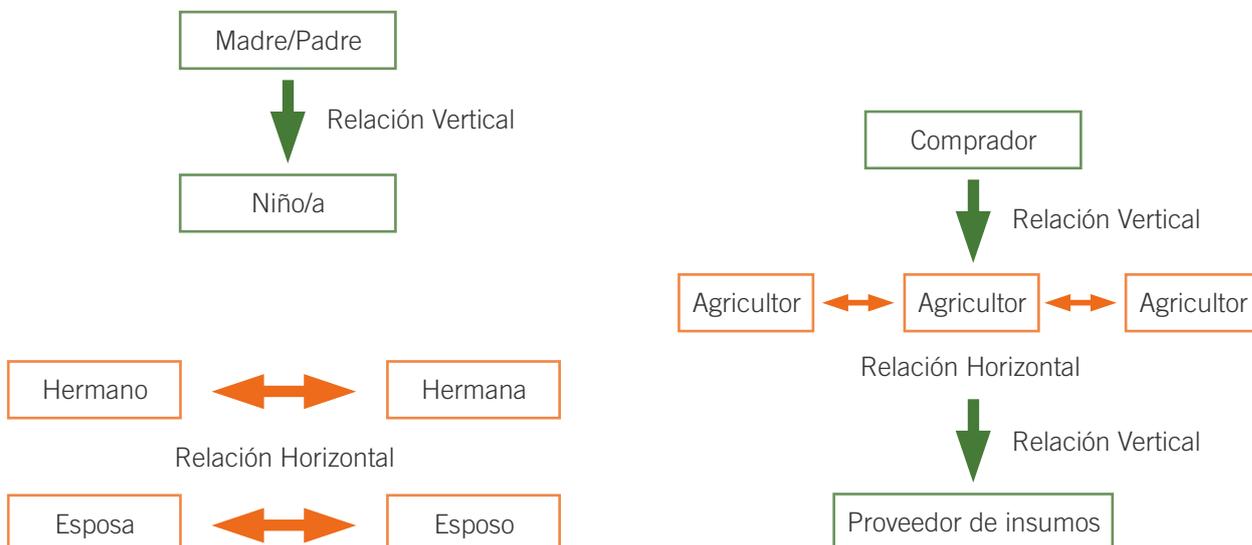
ACTIVIDAD 2A: IDENTIFICANDO LAS RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES



Las relaciones verticales se refieren a los lazos entre personas que realizan diferentes funciones. En su vida personal, un ejemplo de relación vertical es aquella entre un padre y un hijo. En el trabajo, puede ser aquella entre un empleador y un empleado.

Las relaciones horizontales se refieren a los lazos entre personas que realizan las mismas funciones. En una familia, puede ser la relación entre hermanos y hermanas. Mientras que las relaciones verticales son jerárquicas (de arriba hacia abajo), las relaciones horizontales implican colaboración y cooperación entre pares (igual posición y poder social).

Ejemplos de Relaciones Horizontales y Verticales



Pasos



20 minutos

PASO 1

Debajo hay una lista de relaciones que no son familiares. Mientras leen cada relación, discutan si se trata de una relación horizontal o vertical. En cuanto se pongan de acuerdo en la respuesta, colorean el botón correspondiente (10 minutos)

Relación	Relación Horizontal	Relación Vertical
Agricultor que vende a un comerciante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajadores ayudándose entre sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propietario de una tienda que consulta a su par sobre nueva tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedores de fertilizante y agricultores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendedores de pescado que arman un esquema informal de ahorro y crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendedor que pide prestados insumos a otro vendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vecinos que instalan una bomba de agua para la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajador de la construcción y contratista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Las respuestas están en la página 32

PASO 2

Compartan un ejemplo de relación vertical y otro de relación horizontal en base a su experiencia o a lo que han visto en su trabajo o en su comunidad. Piensen en las relaciones que tienen tanto con mujeres como con hombres que les posibilitan ganarse el sustento. (10 minutos)

Relación Vertical:

Relación Horizontal:

ACTIVIDAD 2B: JUNTOS TRIUNFAMOS, DIVIDIDOS FRACASAMOS¹



25 minutos

La cooperación horizontal también sienta las bases para desarrollar relaciones verticales beneficiosas para todos. Cuando, por ejemplo, los trabajadores se agrupan y cooperan entre sí para su mutuo beneficio, pueden abogar mejor por buenas condiciones laborales. De manera similar, si los taxistas se unen, pueden conformar una empresa que se ocupe de esquemas de ahorro y crédito para ayudarse a enfrentar gastos de emergencia, matrículas escolares y otras necesidades financieras. Cuando ustedes se unen son más fuertes, y pueden realizar tareas que solos no podrían llevar adelante; por tanto, pueden lograr más.

En esta actividad ejecutarán cada paso mientras lo leen.

Pasos

- PASO 1** Arranquen la página en blanco (la siguiente página).
- PASO 2** Doblen el papel en dos mitades iguales.
- PASO 3** Rompan el papel por el doblez. Apilen los dos pedazos.
- PASO 4** Repitan el proceso hasta que ya no puedan romper el papel porque la pila es demasiado gruesa como para romperla.

Es más fácil romper el papel cuando es una sola hoja o cuando son unas cuantas. Cuantas más hojas haya, resulta más difícil romperlas. Sucede lo mismo en el negocio: cuando un agricultor trabaja solo, puede descubrir que los comerciantes tienen más poder en la negociación. Pero cuando los agricultores trabajan juntos, son más fuertes.

Imaginen a un agricultor que trabaja solo y que quiere vender su producto a \$US 1 el kilo, pero el comerciante le responde que está dispuesto a pagar solo \$US 0,75 el kilo. ¿Ustedes creen que el agricultor podrá obtener el precio que pide? ¿Por qué sí o por qué no?

Ahora imaginen que el agricultor se une con otros agricultores y negocian juntos con el comerciante. ¿Piensan que tienen más posibilidades de lograr un mejor precio que el agricultor solo? ¿Por qué sí o por qué no?

Hoja de papel para la Actividad 2B: Favor arrancar.

SESIÓN 3: LOS BENEFICIOS DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Resumen de la Sesión



5 minutos

Acción colectiva se refiere a la acción que realiza un grupo de personas con el objetivo de mejorar sus condiciones y lograr una meta común. Cada vez que ustedes trabajan juntos para su mutuo beneficio, existe cooperación. El propósito de esta sesión es ayudarlos a identificar oportunidades para la acción grupal, así como las condiciones bajo las cuales la acción grupal puede ser más beneficiosa que la iniciativa individual.

ACTIVIDAD 3A: OPORTUNIDADES PARA LA ACCIÓN GRUPAL



10 minutos

Para comprender mejor la variedad de actividades grupales que pueden emprender, lean la historia de Pepito.

Pepito produce vegetales en su pequeña parcela. Un comerciante compra su cosecha en el pueblo a un precio muy bajo porque Pepito solo tiene una pequeña cantidad para vender. El comerciante también sabe que Pepito no puede llevar su producto a otro pueblo pues el costo del transporte es tan alto que se comería sus ganancias. Al mismo tiempo, tiene que pagar un precio alto por el fertilizante porque lo compra en pequeñas cantidades.

Ahora que tengo una buena cosecha, el precio que ofrecen los comerciantes es muy bajo. Saben que no puedo guardar mis repollos un día más porque se echarán a perder.



Un día su vecina María, que también es una pequeña agricultora, lo invita a asistir a la reunión de su grupo. Durante la reunión, Pepito se entera de que María es miembro de una empresa colectiva más conocida como cooperativa, conformada por hombres y mujeres que son pequeños agricultores como él. La cooperativa busca incorporar a otros agricultores con el fin de aumentar el volumen del producto que vende directamente a comerciantes del pueblo.

Con el volumen total, ellos pueden cumplir con los requerimientos mínimos de los comerciantes, obtener un mejor precio y reducir los costos de transporte por cada unidad del producto. También compran sus insumos juntos. Esto les permite comprar insumos de buena calidad a menor precio. La cooperativa también ha accedido al programa de extensión del gobierno, que ha ayudado a los miembros a darle un uso eficiente al fertilizante.



20 minutos

La tabla de abajo resume las dificultades que enfrentaba Pepito y la solución propuesta por María y su cooperativa. En la Columna 3, escriban cómo estas soluciones ayudarán a Pepito a mejorar su medio de sustento. Compartan y discutan sus respuestas con el grupo.

Dificultades de Pepito Columna 1	Solución/acción grupal Columna 2	¿Cómo ayudará esta solución a mejorar el medio de sustento de Pepito? Columna 3
<i>Tener poca cantidad de cosecha para vender da como resultado que se reciba un precio bajo y no se tenga ningún poder de negociación.</i>	<i>Los agricultores venden el producto a la cooperativa; la cooperativa vende la existencia directamente a los comerciantes del mercado, evitando a los intermediarios.</i>	
<i>Un alto costo de transporte por unidad de producto, debido a la poca cantidad.</i>		
<i>El alto precio del fertilizante.</i>	<i>La cooperativa compra fertilizante al por mayor y lo revende a los agricultores a un mejor precio.</i>	
	<i>Las cooperativas brindan capacitación.</i>	

ACTIVIDAD 3B: AYUDÁNDOME A MÍ MISMO, AYUDANDO A LOS DEMÁS



15 minutos

A continuación encontrarán algunas orientaciones básicas respecto a cuándo deben considerar acciones grupales para resolver un problema o para sacar partido de una oportunidad:

- Necesitan más recursos de los que pueden proveer o costearse individualmente. María y su grupo, por ejemplo, querían procesar parte de sus verduras, pero individualmente no podían comprar el equipo necesario. Hicieron un **fondo común** y compraron una máquina pequeña para procesar verduras. **Cada miembro del grupo** puede usarla por un pequeño monto para cubrir los costos de mantenimiento.
- Desean reducir los costos **comprando volúmenes grandes** para obtener una rebaja. Por ejemplo, al comprar una buena cantidad de fertilizante, el proveedor le dio a María y a su grupo un precio al por mayor, que es alrededor de 30% menos que el precio al detalle. En vez de comprar una o dos bolsas de fertilizante individualmente, se turnaron para comprar de una sola vez todos los suministros que necesitaban todos los miembros. Esto también disminuyó los costos de transporte.

Estoy feliz de haberme unido al grupo. Por primera vez puedo asistir a una capacitación.



Decidimos formar un grupo, ya que individualmente no teníamos ni los recursos ni el volumen para vender a los supermercados.



- Pueden acceder a una amplia gama de servicios para mejorar sus habilidades y conocimientos, así como **dotarse de los medios** (por ejemplo, servicios financieros, equipo, etc.) para expandir su negocio. Los organismos de extensión y las instituciones de microfinanzas a menudo prefieren dar servicio a grupos y no a individuos.
- Necesitan aumentar su capacidad de negociación. La cooperación horizontal hace posible **negociar, solicitar servicios e influir en los cambios deseados en las políticas**. Al vender por volúmenes importantes, los colectivos pueden atraer a nuevos compradores y negociar mejores precios.

Denle una mirada a las dificultades y oportunidades que enfrentan en su trabajo y en su medio de sustento. Luego establezcan las ventajas de enfrentarlos individualmente o a través de acciones grupales.

Como referencia y modelo, por favor mire más abajo el ejemplo de la primera fila de la hoja de trabajo para la Actividad 3B.

Cómo quisiera vender en el lugar al que llegan más clientes. Pero ahí el alquiler de los puestos es muy caro. Quizás pueda convencer a mis vecinos de unirnos y compartir el alquiler.



Pasos



20 minutos

- PASO 1** Hagan una lista de por lo menos tres limitaciones que enfrentan en su trabajo, negocio o medio de subsistencia.
- PASO 2** Identifiquen posibles soluciones a estas limitaciones. Recuerden que si enfrentan sus limitaciones con soluciones sustentables, están creando oportunidades de mejorar para ustedes y para otros.
- PASO 3** Definan las ventajas de asumir la solución individualmente o a través de acciones grupales. Tengan ambas en mente para que lo ayuden a decidir.
- PASO 4** Identifiquen cuál opción (la acción individual o la grupal) es mejor para ustedes.
- PASO 5** Compartan y discutan con el grupo.

Ejemplo de transformar limitaciones en oportunidades



Limitaciones:
Sobreoferta de banana durante la temporada alta de cosecha → disminuye el precio
Alto costo de transporte – el producto es voluminoso



Soluciones:
Montar una instalación de servicios compartida para procesar las hojuelas de banana. Acuerdos para vender grandes cantidades a los compradores.

Añade valor
Genera trabajo
Permite acceder a mercados más grandes

→ Aumenta el ingreso

Hoja de trabajo para la Actividad 3B

Limitaciones	Posible solución	Ventajas de la acción individual	Ventajas de la acción grupal	¿Qué opción es mejor para usted? ¿La acción grupal o la individual?
<i>Ejemplo: No puedo comprar lo que necesito a precio de mayorista porque solo compro pequeñas cantidades cada vez</i>	<i>Puesto que hay muchos proveedores como yo que producen el mismo producto, podemos hacer nuestras compras juntos</i>	<i>Es rápido; no tengo que esperar a cooperar con otros vendedores</i>	<i>Podemos comprar los productos que necesitamos a un precio 20% más barato que el normal; también podemos pedirle al proveedor que entregue los productos en nuestro puesto</i>	<i>Acción grupal</i>

SESIÓN 4: ELIGIENDO LA ESTRUCTURA DE NEGOCIO

Resumen de la Sesión



5 minutos

A menudo, pequeños grupos de individuos o amigos se juntan informalmente para compartir recursos, apoyarse para encontrar trabajo o vender juntos su producto para ahorrar costos de transporte y obtener un mejor precio. Los emprendimientos informales enfrentan limitaciones tales como la falta de una figura legal para operar con los bancos y con compradores institucionales (como los supermercados), los trabajadores no gozan de los beneficios del empleo, no quedan claros los compromisos y obligaciones entre los individuos que participan, etc. Conforme estos grupos informales se unen y trabajan juntos con mayor regularidad, desean convertirse en una organización formal para obtener estatus legal, acceder a préstamos bancarios y vender a compradores más grandes, como supermercados y hoteles, entre otros. Al pasar de la colaboración informal al negocio formal, deberán hacer una importante elección respecto al modo de propiedad y la estructura de su negocio. En la Actividad 4A verán las diferentes estructuras de negocio. La Actividad 4A les indicará los factores que deben considerar cuando elijan la estructura de negocio. En la Actividad 4B examinarán los principios de una cooperativa y evaluarán si estos concuerdan con sus aspiraciones.

ACTIVIDAD 4A: COMPRENDIENDO LAS ESTRUCTURAS DE NEGOCIO²



5 minutos

Un negocio puede pertenecer y ser administrado por un solo individuo o un por un grupo de individuos. Tales arreglos de propiedad y gestión se denominan estructura de negocio. La estructura de negocio influye en todo, desde las operaciones cotidianas hasta el capital que se necesita levantar, la responsabilidad personal y el pago de impuestos. Para comprender las estructuras de negocio más comunes, realicen los pasos según los vayan leyendo. Es preciso tener en cuenta, sin embargo, que las estructuras de negocio permitidas legalmente varían de país un país a otro.

² Existen diferentes tipos de estructuras de negocio dependiendo del país. Pueden pedir información adicional al facilitador sobre las estructuras de negocio autorizadas por la ley en su país.

Pasos



45 minutos

PASO 1

Lean las descripciones en voz alta y turnándose. Luego de leer cada descripción, identifiquen dos o tres negocios en su área que se ajusten a la descripción (15 minutos).

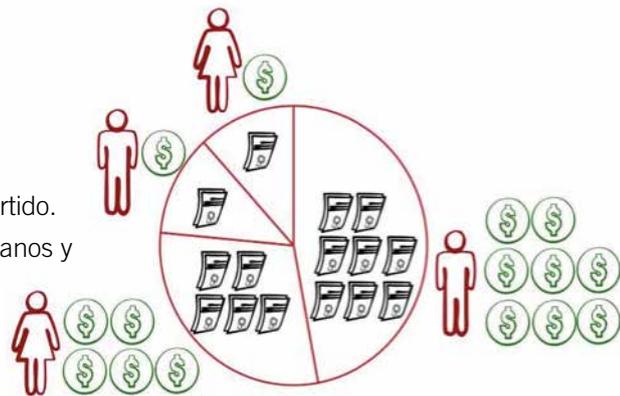


PROPIEDAD INDIVIDUAL

- Propiedad individual.
- El propietario provee el trabajo y el capital y administra la propiedad.
- Tiene derecho a todas las ganancias; se hace cargo de todas las pérdidas.
- Objetivo: obtener ingresos, ser su propio jefe.
- Ejemplos: la mayoría de los negocios pequeños.

COMPAÑÍA ORIENTADA A LOS INVERSIONISTAS

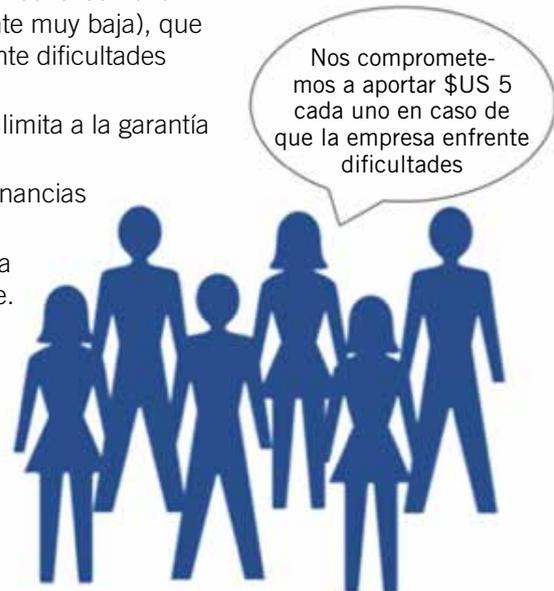
- Una manera de obtener grandes cantidades de capital.
- La propiedad de las acciones y su control dependen del monto invertido.
- Los propietarios solo ponen el capital.
- Objetivo: obtener ganancias del capital invertido.
- Ejemplos: la mayoría de los negocios medianos y grandes.



Fuente: Grupo ACI

SOCIEDAD LIMITADA POR GARANTÍA

- Su financiamiento inicial se genera a través de subvenciones o donaciones.
- No tienen capital en acciones o accionistas, sino únicamente miembros que actúan como garantes. Los garantes acuerdan contribuir a la sociedad con una cantidad de dinero (normalmente muy baja), que será usada solo en caso de que la sociedad enfrente dificultades financieras.
- La responsabilidad financiera de los miembros se limita a la garantía comprometida.
- Los miembros no reciben ganancias. Todas las ganancias se reinvierten en la sociedad.
- Objetivo: apoyar las actividades de incidencia de la sociedad en lugar de beneficiarse financieramente.
- Ejemplos: organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de caridad.



COOPERATIVA

- De propiedad de los miembros, manejada y controlada por éstos.
- Una manera de brindar “servicio al costo” al grupo de individuos y/o empresas.
- Miembros/propietarios/patronos ponen el capital y supervisan el manejo.
- Un miembro, un voto.
- Objetivo: proveer servicios a los miembros, quienes reciben parte de las utilidades de sus propias adquisiciones.
- Ejemplos: cooperativa de agricultores, cooperativa de trabajadores, cooperativa de vendedores.



Fuente: Grupo ACI

PASO 2

Individualmente, lean las historias e identifiquen el tipo de estructura de negocio. Discutan y comparen sus respuestas con sus pares. (20 minutos)

a) Sonia maneja una tienda de alimentos en el pueblo. Compra de Antonio y de otros comerciantes del mercado mayorista de la ciudad. Con ello obtiene algunas ganancias. Comenzó su negocio hace cinco años invirtiendo \$US 300 que le prestó la cooperativa de la cual había sido miembro durante diez años. Hoy en día maneja exitosamente su negocio obteniendo buenas ganancias, y ha podido devolver el dinero prestado. También ha empleado a dos personas para que la ayuden en la tienda ¿A qué tipo de estructura de negocios corresponde la tienda de Sonia?

b) Sofía gana lo suficiente como para pagar la renta, alimentar a su familia y enviar a sus dos hijos a la escuela. Sofía posee tres tiendas de alimentos junto con otras 20 personas como ella que buscan alimentos orgánicos a precios asequibles para su familia. En 2010, cada uno invirtió \$US 100 y establecieron su primera tienda. Con su membresía y el correspondiente pago de su aporte, Sofía tiene el derecho a votar por su directorio y tiene peso para decidir sobre temas importantes de política y gobernanza. Si lo quisiera, incluso podría postularse al directorio. Lo que le gusta a Sofía es que cada uno de los dueños de las tiendas tiene derecho a un voto, independientemente del número de acciones que cada uno posea. Cuando Sofía compra de su tienda, la mayor parte del dinero que gasta regresa a la comunidad a través de los productores locales, de quienes se proveen, y de los trabajadores que contratan en la vecindad. Asimismo, al concluir el año recibe una parte de las ganancias proporcional a lo que ha gastado en sus tiendas. ¿Cuál es la estructura de negocio que posee Sofía?

c) Daniel y Laura poseen una tienda de alimentos junto con otros tres copropietarios. Cada copropietario invirtió dinero y espera un rendimiento por su inversión. Daniel posee el 50% de la compañía. En otras palabras, puso el 50% del capital. El otro 50% lo poseen los otros cuatro copropietarios (Laura posee un 20%). Puesto que Daniel posee la mayor parte, su opinión y su voto cuentan más que los del resto. Al concluir el año, Daniel se queda con el 50% de las ganancias que la compañía ha decidido distribuir entre sus copropietarios. A Daniel le gusta esta estructura porque le permite ganar proporcionalmente a su inversión y, al mismo tiempo, sus propiedades personales no están en riesgo si la compañía no puede pagar a sus acreedores. ¿Qué tipo de estructura de negocio tienen Daniel y sus amigos?

d) En vez de alquilar o instalar sus propias tiendas individualmente, lo cual resulta caro, treinta pequeños procesadores de fruta decidieron conformar Mercadeo XYZ Ltd. Mediante esta compañía, los 30 procesadores lograron obtener diez puestos en un centro comercial de productos orgánicos en la ciudad. Para pagar el alquiler de los puestos y los servicios de agua y energía eléctrica, así como el salario de los vendedores, la compañía recibe el 5% de comisión sobre las ventas brutas de cada miembro. También usa este porcentaje para llevar adelante campañas de promoción. Los miembros no reciben ningún beneficio de las ganancias que pueda generar la compañía. Asimismo, al momento de establecerla los miembros se comprometieron a dar \$US 5 cada uno en caso de que la compañía tuviera problemas financieros y no fuera capaz de cumplir con sus obligaciones.

Las respuestas están en la página 32

PASO 3

De los cuatro tipos de estructura de negocios descritos en el Paso 2, ¿cuál es el que prefieren y por qué? Discutan su respuesta con los miembros de su grupo. (10 minutos)

ACTIVIDAD 4B: FACTORES A CONSIDERAR CUANDO SE ELIGE UNA ESTRUCTURA DE NEGOCIO



5 minutos

Al elegir la estructura de su negocio deben considerar los siguientes factores clave:

- La motivación para emprender el negocio: ¿Qué desafíos temas o problemas están tratando de resolver? ¿Qué esperan obtener del negocio?
- Propiedad: ¿Trabajarán solos, o el negocio tendrá varios propietarios?
- Participación y control: ¿Quiénes participarán en las decisiones de política y gestión?
- Repartición de ganancias: ¿Cómo se repartirán las ganancias?
- Recursos: ¿Cuál es su capacidad para obtener recursos tales como tierra, capital de operaciones, instalaciones e infraestructura?
- Responsabilidad: ¿hasta qué punto quieren ser personalmente responsables de las deudas del negocio?

Quando elijan la estructura de su negocio, asegúrense de enfocarse en lo que es más importante para ustedes y sus planes para el futuro. Recuerden, sin embargo, de que un único tipo de negocio puede no tener todas las características que ustedes desearían. Su tarea es decidir qué tipo de negocio les brinda las características que son más importantes para ustedes.

Pasos



30 minutos

PASO 1

Lean individualmente la pregunta de la columna 1. Elijan la respuesta que más se acerque a lo que ustedes piensan y sienten es lo mejor para ustedes y enciérrenla en un círculo (columnas 2 a 5).

Pregunta Columna 1	Elija su respuesta y enciérrela en un círculo			
	Respuesta 1 Columna 2	Respuesta 2 Columna 3	Respuesta 3 Columna 4	Respuesta 4 Columna 5
¿Cuál es su principal objetivo para establecer el negocio?	Obtener ganancias para mí mismo.	Obtener ganancias equivalentes a mi inversión.	Acceder a servicios que me ayudarán a mí y a mis pares a mejorar nuestro medio de subsistencia mientras obtenemos un excedente/ganancia como ingreso adicional.	Acceder a servicios que me ayudarán a mí y a mis pares a mejorar nuestro medio de subsistencia, además de realizar acciones de apoyo e incidencia.
¿Cuánto control desea poseer en el manejo del negocio?	100% del control	Control de acuerdo a la inversión.	Igual control para todos los miembros que aporten.	Igual control para todos los miembros.
¿Cómo desea que se repartan las ganancias?	El 100% de las ganancias a la persona que puso el capital.	Ganancia compartida de acuerdo a la inversión.	Ganancia compartida según el uso del servicio o proporcional al negocio que realizo con la empresa.	Que la ganancia no sea distribuida entre los miembros, sino reinvertida en el negocio.
¿Usted tiene todas las capacidades y recursos para manejar el negocio?	Tengo los recursos y las capacidades para instalar y manejar el negocio. También puedo contratar trabajadores y obtener un préstamo cuando sea necesario.	No, pero los socios proveerán el capital necesario para asegurar todas las capacidades y recursos necesarios.	No, y no tengo la capacidad para contratar empleados ni obtener un préstamo.	No, y no tengo la capacidad para contratar empleados ni obtener un préstamo.
¿Cuánto riesgo por obligaciones está dispuesto a asumir?	Estoy dispuesto a asumir toda la responsabilidad por las deudas, pérdidas y otras obligaciones.	No estoy dispuesto a poner en riesgo mis propiedades personales no relacionadas con el negocio.	No estoy dispuesto a poner en riesgo mis propiedades personales no relacionadas con el negocio.	Me comprometo a que daré el monto (nominal) al que me comprometí cuando me hice miembro, si es que el negocio tuviera problemas financieros.

PASO 2 ¿Qué columna de respuestas describe: (5 minutos)

- a) Una cooperativa _____
- b) Una propiedad individual _____
- c) Una compañía orientada a los inversionistas _____
- d) Una sociedad limitada por garantía _____

Las repuestas están en la página 32

PASO 3 Carla es una obrera de la construcción. A lo largo de los años, Carla y sus amigos hombres y mujeres han estado trabajando en varios proyectos de construcción. Cada vez que alguno se entera de un nuevo proyecto, comparte la oportunidad con sus amigos. A menudo han tenido que pagar comisión a un contratista para obtener trabajo en un proyecto de construcción. Las condiciones de trabajo dependen principalmente del subcontratista. Carla y sus amigos están pensando en crear una empresa que pueda funcionar como representante de los trabajadores y, quizás, en un futuro próximo, incluso actuar como contratista directa en proyectos de construcción. El grupo cree que si se presenta como una empresa, puede negociar directamente con la compañía constructora y proveerla de la mano de obra requerida, en vez de ser contratados individualmente por el subcontratista. Individualmente, poseen muy poco efectivo para montar un negocio, pero tienen las habilidades y algunos contactos con el sector de la construcción.

Si ustedes fueran uno de los amigos de Carla, ¿qué tipo de estructura de negocio escogerían? Revisen sus respuestas en el Paso 1 y úsenla como base para elegir la estructura de negocio. (5 minutos)

Tipo de estructura de negocio propuesta _____

PASO 4 Discutan sus respuestas con el grupo (5 minutos)

ACTIVIDAD 4C: PRINCIPIOS DE UNA COOPERATIVA



15 minutos

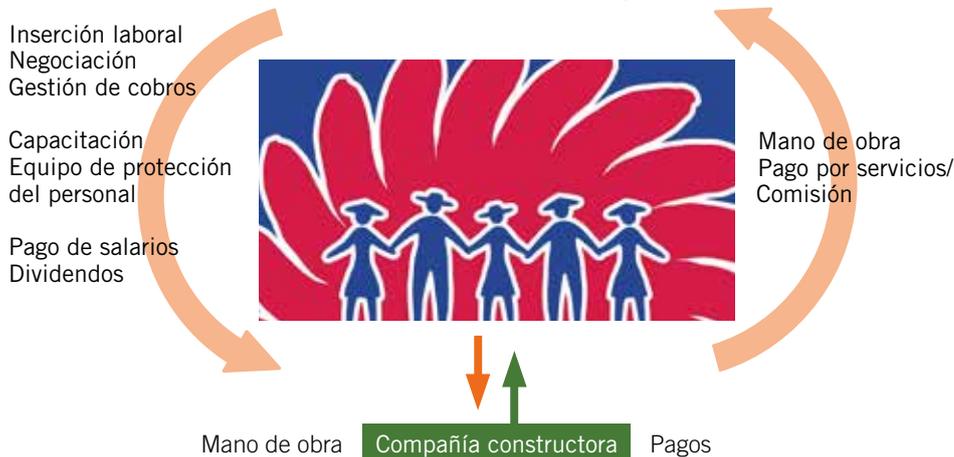
Así podría ser
nuestra cooperativa de traba-
jadores



Las cooperativas son negocios de propiedad de hombres y mujeres miembros para lograr sus necesidades comunes. Independientemente de los bienes y servicios que provean, las cooperativas incluyen los siguientes elementos:

- Las cooperativas son negocios.
- Las cooperativas son propiedad de aquellos que usan sus servicios (los miembros), quienes también las controlan.
- Las cooperativas son manejadas democráticamente.
- Las cooperativas existen para servir a sus miembros.

Miembros de la cooperativa



La cooperativa es, al mismo tiempo, una empresa y una organización de acción colectiva. La cooperativa provee servicios y/o bienes requeridos por sus miembros, tomando en cuenta tanto los intereses y necesidades de sus miembros hombres y mujeres, así como los objetivos empresariales y la sostenibilidad financiera de la organización. Los miembros actúan como usuarios y como propietarios en el desarrollo de las cooperativas, a través de su participación en tres niveles:

- Participación en la provisión de recursos (por ejemplo, aporte de capital, trabajo/mano de obra, entrega de servicios o productos).
- Participación en los procesos de toma de decisiones de la cooperativa.
- Participación en la distribución de las ganancias de la cooperativa mediante el reembolso de los excedentes. El reembolso de los excedentes es el pago a un miembro por las ganancias que obtuvo la cooperativa en base a la cantidad o al valor del negocio realizado con o para un miembro.



• Es importante que los intereses, necesidades y contribuciones únicos y particulares de hombres y mujeres sean tomados en cuenta en la cooperativa. • Tanto hombres como mujeres deben participar activamente en las discusiones de grupo, para expresar sus intereses y necesidades particulares y para proponer los modos en que pueden contribuir desde sus respectivas realidades. • Se deben tomar en cuenta situaciones particulares que las mujeres enfrentan, tales como una legislación que no les permite poseer su propia tierra o ser económicamente independientes, el peso de las responsabilidades familiares, el embarazo, etc. • La herramienta Start.Coop brindará más estrategias específicas para asegurar a las mujeres miembros una participación activa en la cooperativa.

Ahora miren más de cerca los siete principios que guían o gobiernan el establecimiento y las operaciones de una cooperativa y evalúen su relevancia respecto a sus propias metas y objetivos, particularmente respecto a sus medios de sustento. Tomen nota de que estos principios son más descriptivos que prescriptivos sobre lo que una cooperativa debería ser.

Pasos



PASO 1

Luego de leer cada principio, identifiquen como grupo cuál acción viola el principio. Encierren su respuesta en un círculo. (30 minutos)



Principio 1. Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de usar sus servicios y deseosas de aceptar las responsabilidades de la membresía, sin ninguna discriminación por motivos de género, raza, sociales, políticos, religiosos o otros. Los miembros también pueden renunciar cuando lo deseen.

¿Cuál de las acciones debajo es una violación del principio?

- Las prácticas de la cooperativa no son discriminatorias.
- La cooperativa retira las barreras físicas y procedimentales que limitan el acceso de los miembros a sus servicios.
- Se acosa a los miembros que desean dejar su membresía.
- La cooperativa está abierta a todos los individuos interesados en incorporarse a la misma.



Principio 2. Control democrático de los miembros

Cada miembro tiene el mismo poder de voto y de toma de decisiones en el manejo de la cooperativa: un miembro, un voto, independientemente del monto de la inversión en la cooperativa. Los hombres y las mujeres elegidos/as como representantes son responsables ante los miembros.

¿Cuál de las acciones debajo es una violación del principio?

- Se invita a las reuniones solamente a los miembros que siempre están de acuerdo con las propuestas del presidente.
- Se respetan iguales derechos al voto para todos.
- La información se comparte abiertamente con todos los miembros.
- La cooperativa alienta a todos los miembros a expresar sus puntos de vista sobre los servicios de la cooperativa.



Principio 3. Participación económica de los miembros

Los miembros proveen el dinero o los recursos en especie necesarios para comenzar y operar el negocio. Las decisiones respecto a cómo se utilizan el capital y los fondos de la cooperativa se toman democráticamente, y no según el monto invertido por cada miembro. Los beneficios que los miembros obtienen de la cooperativa están en proporción a los negocios que realizan con la cooperativa más que al capital invertido.

¿Cuál de las acciones debajo es una violación del principio?

- Se permite a los miembros contribuir equitativamente al capital de la cooperativa.
- El uso del capital y los fondos de la cooperativa es decidido por quienes han aportado la mayor parte del capital de trabajo.
- La cooperativa distribuye los excedentes entre todos los miembros de manera equitativa.
- Se utiliza el capital para alcanzar los objetivos de largo plazo de la cooperativa.



Principio 4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Si hacen acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de su cooperativa.

¿Cuál de las acciones debajo constituye una violación del principio?

- a. En la medida de lo posible, la cooperativa sigue los “deseos” de los políticos para ganarse su favor, incluso si es en detrimento del interés de la mayoría de los miembros.
- b. La cooperativa hace acuerdos con gobiernos y otras organizaciones solo cuando las condiciones respetan su autonomía.
- c. La cooperativa actúa como una organización independiente a través del control de sus miembros.
- d. La cooperativa usa la independencia como un factor de diferenciación en el mercado.



Principio 5. Educación, formación e información

Las cooperativas brindan educación y capacitación para sus miembros, representantes electos, administradores y empleados, de modo que éstos puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general —particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión— sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

¿Cuál de las acciones debajo es una violación del principio?

- a. La cooperativa brinda capacitación y educación a sus miembros para permitirles cumplir con sus responsabilidades satisfactoriamente y promover su participación activa en la cooperativa.
- b. La cooperativa realiza campañas de concientización sobre los beneficios de la cooperación y del modelo cooperativo.
- c. La cooperativa refuerza el conocimiento de sus miembros sobre el modelo de negocio cooperativo.
- d. La cooperativa brinda oportunidades para participar en la capacitación únicamente a los miembros del directorio y a los administradores.



Principio 6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros de manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando juntas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

¿Cuál de las acciones debajo es una violación del principio?

- La cooperativa construye relaciones con cooperativas locales para proteger las economías locales y generar mayor valor para los miembros.
- La cooperativa evita compartir información y trabajar con cooperativas a las que se considera ser la competencia.
- La cooperativa participa en eventos donde se comparte información sobre cooperativas.
- La cooperativa aprende de otras cooperativas.



Principio 7. Compromiso por la comunidad

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sustentable de sus comunidades a través de políticas y acciones aprobadas por sus miembros.

¿Cuál acción de debajo es una violación del principio?

- La cooperativa trata a todas las personas con respeto y dignidad.
- La cooperativa utiliza recursos y capacidades locales.
- La cooperativa implementa programas comunitarios que benefician a sus miembros y a la comunidad.
- La cooperativa no tiene consideraciones con respecto al impacto ambiental de sus operaciones ya que la conservación de la biodiversidad no es parte de sus tareas.

Las respuestas están en la página 32



- La participación en la cooperativa y la provisión de servicios, basadas en los siete principios, deben realizarse de manera equitativa para hombres y mujeres miembros.
- Deben realizarse adecuaciones que permitan la plena participación de mujeres y hombres en las actividades de la cooperativa. Por ejemplo, la capacitación debe realizarse en horas en que no interfiera con las responsabilidades familiares, que en su mayoría son asumidas sobre todo por las mujeres, limitando su participación en reuniones realizadas por la noche.

PASO 2

Evalúen la importancia de cada principio al elegir una organización que los ayude a mejorar su medio de subsistencia y su bienestar en general. Califiquen cada principio usando la escala: (5 minutos)

1	Nada importante
2	No muy importante
3	Importante en cierta medida
4	Muy importante
5	Extremadamente importante

Principio	Calificación
Membresía abierta y voluntaria	
Control democrático de los miembros	
Participación económica de los miembros	
Autonomía e independencia	
Educación, formación e información	
Cooperación entre cooperativas	
Compromiso por la comunidad	

PASO 3

De acuerdo a su calificación, seleccionen el principio más importante para ustedes y discutan con el grupo por qué lo consideran tan importante. (10 minutos)

Principio más importante: _____

Es importante porque: _____

SESIÓN 5: HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS

Resumen de la Sesión



5 minutos

En la Actividad 5A analizarán los diferentes tipos de cooperativas y la variedad de servicios que ofrece una cooperativa. Concluirán el módulo enumerando las ventajas y desventajas de una cooperativa. Esto los ayudará a decidir si la cooperativa es el modelo de negocios correcto para responder a sus necesidades y aspiraciones.

ACTIVIDAD 5A: TIPOS DE COOPERATIVA Y GAMA DE SERVICIOS



10 minutos

Los productos y servicios que ofrecen las cooperativas deben atender las necesidades de sus miembros, y se deben tomar en cuenta las desigualdades de género en el acceso a recursos y capacidades. En muchos casos, las actividades de las cooperativas se orientan a resolver las dificultades que los miembros enfrentan con sus medios de subsistencia y/o a ayudarlos a obtener ventajas y oportunidades que no podrían lograr por sí solos. La tabla aquí debajo muestra los tipos básicos de cooperativas y su función, dividida por el tipo de membresía. Es posible que una cooperativa tenga múltiples funciones (por ejemplo, producción y comercialización). Cuando las cooperativas realizan más de una función, se las llama cooperativas multipropósito.

Tipo de cooperativa	Descripción
Cooperativa de usuarios	
Cooperativa de consumo	Es propiedad de sus clientes. La cooperativa vende productos al por menor (comida, ropa, equipos y otros bienes) a sus clientes que son miembros de la misma, y a otros consumidores, a precios accesibles.
Cooperativa financiera	Una institución financiera cuyos propietarios son sus depositantes y prestatarios, y quienes también la operan, con la intención de ofrecer a todos los miembros transparencia en las prácticas de préstamo e inversión. La clase más común de cooperativa financiera es la cooperativa de ahorro y crédito. Ejemplos: cooperativas de crédito, cooperativas de seguros.
Cooperativa de vivienda	Provee vivienda accesible y alquiler de vivienda social.
Cooperativa de servicios	Provee servicios básicos a sus miembros, tales como electricidad o agua.
Cooperativa de trabajo	Proporciona o asegura trabajo para sus miembros. Los miembros son trabajadores individuales (miembros-trabajadores) cuyo trabajo está asegurado directamente a través de su cooperativa. Ejemplo de sectores: agricultura, textil, artes y entretenimiento, construcción, servicios de cuidado y enfermería, minería, manufactura, transporte, etc.

Tipo de cooperativa	Descripción
Cooperativa de productores	
Cooperativa de adquisiciones	Adquiere productos y servicios al por mayor para disminuir costos para los miembros individuales o para compartirlos entre ellos. Ejemplo de sectores: agricultura, pescadería, manufactura, etc.
Cooperativa de comercialización	Construye mercados para los productos y servicios de sus miembros, mejora su capacidad de negociación, facilita la entrega de productos al mercado, y mejora la calidad del producto. Ejemplo de sectores: turismo, taxi/transporte, artesanía, educación, servicios de alimentación, lácteos, etc.
Cooperativa procesadora con valor agregado	Añade valor a los productos de los miembros a través de instalaciones de servicio común, para, por ejemplo, la post-cosecha, el almacenamiento y el procesamiento. Ejemplo de ramas: silvicultura, minería artesanal, agricultura, pescadería, ganadería, etc.

Para tener una mejor apreciación de los diferentes servicios de una cooperativa, sigan los pasos a continuación.

Pasos



45 minutos

PASO 1

Mientras se lee cada ejemplo, identifiquen en grupo los servicios que brinda la cooperativa y el o los beneficios que resultan para sus miembros. (25 minutos)

Ejemplo 1.

La Cooperativa MGV está conformada por cosechadores de granjas piscícolas, transportistas y clasificadores de pescado. Antes de la formación de la cooperativa, los salarios pagados a trabajadores que hacían la misma tarea variaban mucho entre sí, según la capacidad de negociación del trabajador y de la generosidad del dueño de la granja piscícola. Asimismo, los trabajadores tímidos y aquellos con pocos contactos con la industria tenían dificultades para conseguir trabajo. En muchos casos, los trabajadores no tenían suficiente protección contra el sol y contra otros riesgos mientras cosechaban. También era un problema para algunos trabajadores presentarse en el lugar de trabajo, especialmente porque está previsto que la cosecha empiece muy temprano en la mañana y las motocicletas de alquiler recién empiezan a operar a las 6 am; además, muchas mujeres debían quedarse en casa cuidando a sus hijos, ya que las escuelas y las guarderías no abren antes de las 8:00 am. Hoy en día, la cooperativa programa el trabajo de sus miembros y los transporta, y también negocia con los propietarios de las granjas, tomando en cuenta las responsabilidades familiares de las mujeres. Además, les proporciona el equipo de protección necesario, y compra pequeñas herramientas que ayudan a mejorar la seguridad y la eficiencia de los trabajadores. Asimismo, el grupo ha podido acceder a una donación del gobierno, lo que le ha permitido comprar un pequeño camión, tanto para ofrecer servicios de carga como para brindar transporte a sus trabajadores. Los sueldos han sido relativamente nivelados, y el trabajo se distribuye equitativamente entre los miembros hombres y mujeres. Gracias a los mejores ingresos que reciben, los miembros ahorran un pequeño monto de dinero en una caja de ahorros. Cada mes, dos trabajadores pueden prestarse dinero de ésta.

COOPERATIVA MGV

La cooperativa brinda servicios a los miembros y les hace reembolsos por su participación



Miembros: contribución de capital
Trabajadores: 2% del salario para cubrir costos fijos y para inversión

Servicios que brinda la cooperativa: _____

Beneficios que reciben los miembros: _____

Ejemplo 2.

La cooperativa Pollitos Felices está conformada por pequeños criadores de pollos. Uno de los mayores costos de criar pollos es la alimentación. Antes de conformar la cooperativa, los criadores compraban forraje de la tienda de insumos agrícolas y veterinarios en el mismo pueblo. Puesto que compraban una sola bolsa cada vez, el precio les resultaba mayor que para aquellos que podían comprar por lo menos cinco bolsas. Además, el costo de transporte de una bolsa era el mismo que por cinco bolsas. Debido a la gran diferencia en el precio del forraje, incluyendo el transporte, estos criadores no podían competir con las grandes granjas avícolas. Por lo tanto, decidieron formar una cooperativa que les permitiera comprar forraje al por mayor y revenderlo a los miembros a precios más bajos que los que pagaban cuando compraban al por menor.

Tres miembros de la cooperativa asistieron a una capacitación en producción de forraje orgánico que brindó una ONG, y luego la difundieron entre sus pares. Desde el año pasado, la cooperativa se ha embarcado en la tarea de conseguir forraje al por mayor y ha construido una pequeña planta para la producción de forraje orgánico.

Servicios que brinda la cooperativa: _____

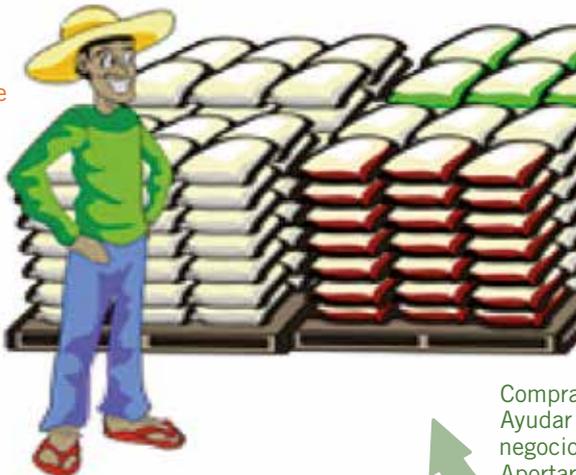
Beneficios que reciben los miembros: _____

COOPERATIVA
POLLITOS
FELICES



MIEMBROS

Compañía de
forraje



SERVICIOS



Comprar de la cooperativa
Ayudar a manejar el
negocio diario
Aportar al capital



Ejemplo 3.

Hace cinco años que Manuela elabora billeteras y carteras de lana para aumentar sus ingresos. Durante los primeros tres años estuvo produciendo y comercializando sola. Sin embargo, después de tres años de duro trabajo, tuvo dificultades para acceder a compradores y mercados fuera de su pueblo, lo que no solo limitaba sus ventas, sino que ponía en riesgo su muy pequeño capital. Manuela habló con sus amigos, que también elaboraban productos de lana, y los convenció de formar una cooperativa. En 2015 se estableció la Cooperativa Artesanías de Montaña.

En vez de vender sus productos individualmente a las tiendas de artesanías en los pueblos vecinos, la cooperativa decidió alquilar un espacio e instalar su propia tienda. Para cubrir los costos de operación y alquiler, la cooperativa carga un 15% al precio que fijan los miembros a sus productos. Esta tienda propia permite a los miembros asegurarse un mayor porcentaje del precio, a pesar del 15% que se destina a la cooperativa.

Asimismo, los miembros se ocupan de que sus productos estén apropiadamente exhibidos y promovidos. Luego de un año de funcionamiento, la cooperativa decidió comprar tres máquinas de coser de alta velocidad, que los miembros pueden usar pagando un pequeño monto. Estas máquinas de coser les permiten producir más en menos tiempo, con mejor calidad y por un menor costo. Ahora los miembros de la cooperativa están planeando abrir una guardería, que estará también abierta a la comunidad.

Servicios que brinda la cooperativa: _____

Beneficios que reciben los miembros: _____

PASO 2

Debajo hay una lista de varios tipos de cooperativas y un ejemplo de cómo pueden ayudarlos a lograr sus metas. ¿Cuáles de estas cooperativas piensan que pueden ser más apropiadas para la gente de su comunidad? (5 minutos)

_____ Cooperativa de alimentos (los ayuda a conseguir alimentos de granjeros y productores locales)

_____ Cooperativa de vivienda (los ayuda a conseguir un buen lugar para vivir)

_____ Cooperativa de minería artesanal (ayuda a la formalización de mineros de pequeña escala)

_____ Cooperativa de cuidado (ayuda a los padres a obtener cuidado para sus hijos)

_____ Cooperativa de energía (ayuda a conseguir energía a precios accesibles)

_____ Cooperativa de crédito (ayuda a conseguir préstamos)

_____ Cooperativa agrícola (ayuda a los agricultores a comprar semillas y equipo más baratos y a vender su cosecha a mejor precio)

_____ Otros (especifique) _____

PASO 3

Como se ha visto en los varios ejemplos presentados, grupos de personas pueden conformar cooperativas para satisfacer sus necesidades. Las cooperativas pueden ayudarlos a lograr cosas que ustedes no podrían por sí solos. Si ustedes se afiliarán a una cooperativa o conformarían una, ¿cuáles serían los principales servicios que necesitarían? ¿Qué beneficios esperarían recibir de una cooperativa? Compartan sus respuestas con el grupo. (10 minutos)

Servicios que necesito: _____

Beneficios que espero: _____

ACTIVIDAD 5B: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA COOPERATIVA



15 minutos

En las sesiones previas han visto que las cooperativas tienen un doble carácter: son empresas de negocios, por un lado, y asociaciones basadas en la membresía de sus socios y organizadas para la acción colectiva, por el otro. La diferencia básica entre un negocio tradicional y una cooperativa es que la cooperativa es una sociedad de propiedad colectiva, en la que sus miembros ejercen el poder democráticamente, y utilizan los servicios o productos que ésta les brinda; en un negocio tradicional, por el contrario, una persona o un grupo de personas toman la mayoría de las decisiones. Los clientes de los negocios tradicionales son externos a la compañía. En la cooperativa, los miembros son además propietarios y usuarios o clientes.

En las cooperativas, las personas se unen para enfrentar problemas u oportunidades que no pueden enfrentar por sí solas; generar ganancias puede no ser el único objetivo de una cooperativa. En el caso de las compañías, las ganancias son la principal motivación, ya que deben responder a los accionistas que han invertido en ellas. En el caso de las cooperativas, los propietarios son las mismas personas que manejan la organización, y el objetivo principal es beneficiar a cada miembro por igual. Esto no significa, sin embargo, que las compañías sean malas y las cooperativas, buenas. Se trata sobre todo de las condiciones y objetivos de las personas que crean el negocio.



El conformar cooperativas o asociarse a estas puede ser beneficioso bajo las siguientes condiciones:

- a) Problemas y limitaciones que no pueden resolverse individualmente. El problema puede resolverse mejor colaborando con otras personas que también lo enfrentan.
- b) Es difícil que desde la familia, desde otras empresas, el gobierno y otras instituciones sociales se acceda al apoyo necesario para resolver un problema. La cooperativa se presenta como la instancia que mejor brinda una solución.
- c) Las ventajas que brinda la membresía (acceso a servicios, insumos, servicios financieros, mercados, etc.) compensan las obligaciones que implica (aporte de recursos tales como dinero, tiempo, habilidades, etc.).



Cooperativas con membresía de mujeres solamente se establecen para atender mejor las necesidades, preocupaciones y contribuciones de las mujeres, sobre todo en contextos culturales en los cuales los hombres y las mujeres no se juntan entre sí para comenzar un negocio.

Pasos



20 minutos

PASO 1

Hagan una lista de las ventajas y desventajas de conformar una cooperativa o incorporarse a una desde su propia perspectiva, y dadas las actuales condiciones que ustedes enfrentan en su trabajo o medio de subsistencia. (10 minutos)

Ventajas de conformar una cooperativa o de afiliarse a una	Desventajas de conformar una cooperativa o de afiliarse a una

PASO 2

Después de un análisis exhaustivo, ¿creen que la cooperativa es un modelo de negocios apropiado para ustedes? ¿Por qué sí o por qué no? (10 minutos)

Respuestas: Actividad 2A

Relación

Agricultor que vende a un comerciante	Relación Vertical
Trabajadores ayudándose entre sí	Relación Horizontal
Propietario de una tienda que consulta a su par sobre nueva tecnología	Relación Horizontal
Proveedores de fertilizante y agricultores	Relación Vertical
Vendedores de pescado que arman un esquema informal de ahorro y crédito	Relación Horizontal
Vendedor que pide prestados insumos a otro vendedor	Relación Horizontal
Vecinos que instalan una bomba de agua para la comunidad	Relación Horizontal
Trabajador de la construcción y contratista	Relación Vertical

Respuestas: Actividad 4A

- a: Propiedad individual
- b: Cooperativa
- c: Compañía orientada a los inversionistas
- d: Sociedad limitada por garantía

Respuestas: Actividad 4B

- a: Columna 4
- b: Columna 2
- c: Columna 3
- d: Columna 5

Respuestas: Actividad 4C

- Principio 1: c
- Principio 2: a
- Principio 3: b
- Principio 4: a
- Principio 5: d
- Principio 6: b
- Principio 7: d

