



Organización
Internacional
del Trabajo

Start.CareCoop

Una herramienta paso a paso para la puesta en
marcha de una cooperativa de cuidados



1



Organización
Internacional
del Trabajo

Start.CareCoop

Una herramienta paso a paso para la puesta en
marcha de una cooperativa de cuidados.

1

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2025

Primera edición 2025



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: *OIT, Start.CareCoop. Una herramienta paso a paso para la puesta en marcha de una cooperativa de cuidados*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo 2025, © OIT.

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 publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores 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 protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220418543 (PDF web)

DOI: <https://doi.org/10.54394/UYM9436>

Publicado también en inglés: *Start.CareCoop*. ISBN 9789220418536 (PDF web).

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT 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 o límites.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

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

Acerca de Start.CareCoop

Start.CareCoop es una adaptación de Start.COOP, una herramienta de capacitación de bajo costo y fácil uso para quienes estén interesados en poner en marcha una cooperativa.

Esta adaptación específica se realizó conforme a la iniciativa de la Unidad de Economía Cooperativa, Social y Solidaria (COOP/SSE) y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): La prestación de cuidados a través de las cooperativas como una solución basada en el trabajo decente y transformadora en materia de género.

El documento recoge el contenido técnico de los materiales existentes de la OIT relativos a la economía del cuidado y a la creación de cooperativas, y usa una metodología de aprendizaje basada en actividades entre pares. Think.CareCoop y Start.CareCoop se centran principalmente en las personas trabajadoras del cuidado interesados en conocer y, eventualmente, crear una cooperativa, así como otras personas y organizaciones interesadas en proporcionar servicios de cuidados a través de un modelo cooperativo (cuadrantes inferior y superior derecho en el gráfico siguiente).

Al final de esta capacitación, se espera que los participantes puedan:

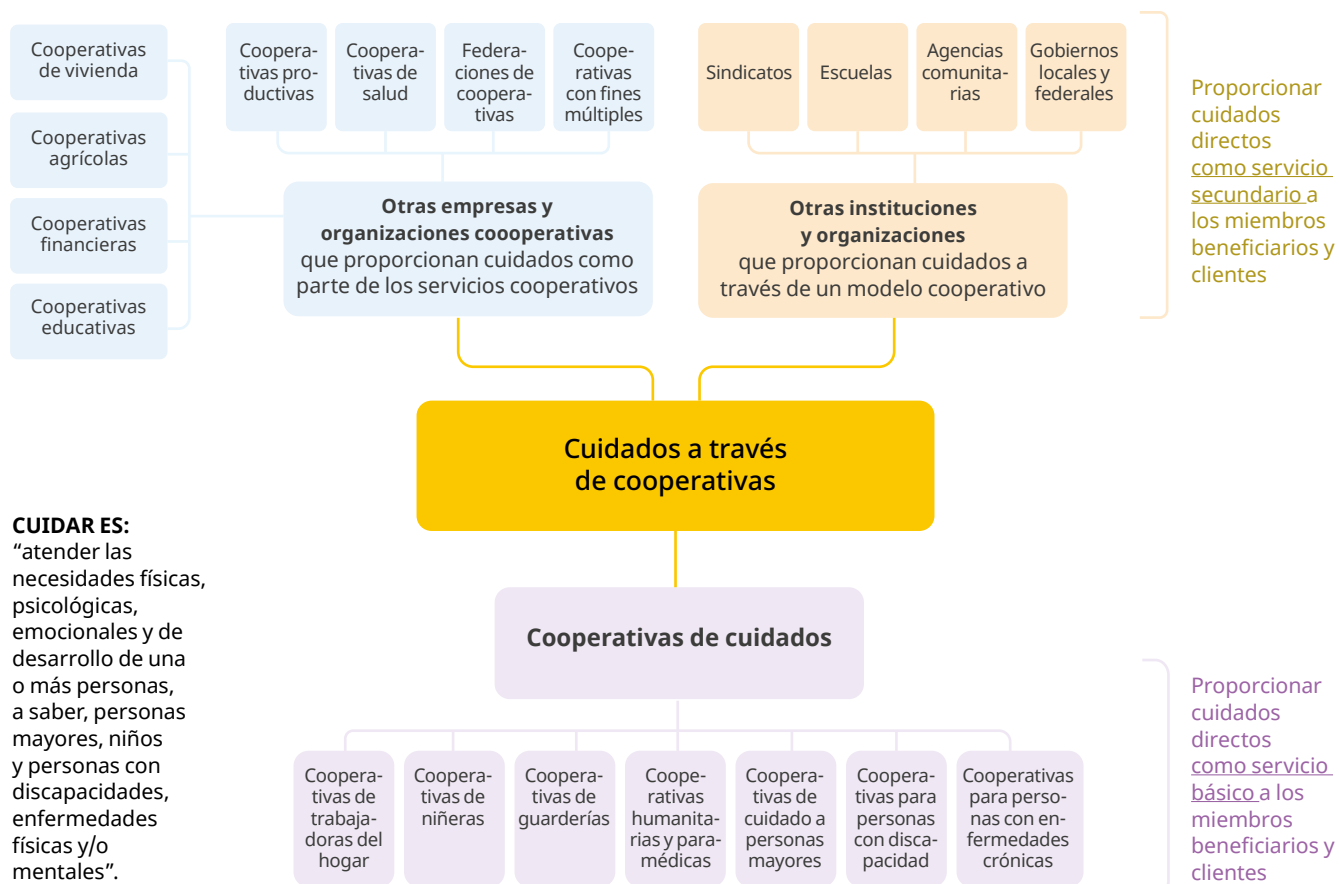
- Identificar cuáles serían los miembros principales de su cooperativa
- Definir la idea de negocio
- Analizar la viabilidad de la idea de negocio
- Preparar el plan de negocio
- Definir la estructura organizacional de su cooperativa

Agradecimientos

Start.CareCoop se desarrolló en colaboración con la Unidad Economía Cooperativa, Social y Solidaria (COOP/SSE) del Departamento de Empresas de la OIT y el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI) del Departamento de Calidad del Empleo de la OIT. Los textos fueron desarrollados por Mattie Milliken en colaboración con Simel Esim, Laura Addati, Mía Touma, Rayann Koudaih y Guy Tchami.

Esta metodología fue implementada a través de un piloto y validada en capacitaciones con la Asociación de la Red Interétnica de Parteras (ASOREDIPAR) en el departamento de Chocó, Colombia, y la Asociación de mujeres JOSA Constructoras de Paz en el departamento de Cesar, Colombia, entre 2023 y 2024. La implementación se realizó bajo la coordinación y asistencia técnica de Paz Arancibia y Carolina Pava del equipo de GEDI América Latina y Caribe. Asimismo, se extiende especial agradecimiento a las expertas de OIT Virginia Rose Losada (COOP/SSE), Lorena Pastor Palacios y Clara Soto (GEDI) por su revisión y aportes en los documentos en español.

Modelo cooperativo de servicios de cuidados





Mensaje al grupo

Crear una cooperativa u otra entidad de la Economía Social y Solidaria (ESS) es similar a crear cualquier empresa. Pero a diferencia de otros modelos empresariales, esta se conforma mediante el esfuerzo colectivo y la toma de decisiones en grupo, con un conjunto de principios que ayudan a orientar el negocio.

Los módulos de Start.CareCoop serán la guía para ejecutar el proceso de creación y puesta en marcha de una cooperativa que preste servicios de cuidados de forma participativa y eficiente. Cada uno de ellos aborda las siguientes temáticas:

- **Módulo 1:** ayuda a identificar a los miembros principales y la idea de negocio a partir de la comprensión de las necesidades de cuidados de la comunidad
- **Módulo 2:** analiza la viabilidad de la idea
- **Módulo 3:** ayuda a preparar el plan de negocio
- **Módulo 4:** permite definir la estructura organizacional del negocio

A modo de ejemplo, a lo largo de la capacitación se trabajará el caso de las trabajadoras del hogar que establecen una cooperativa de cuidado infantil. Se abordarán los roles de los posibles miembros-propietarios o del grupo central encargados de crear la propia cooperativa de cuidados y se realizarán ejercicios a partir de la idea de empresa definida en el Módulo 1.

En muchos casos, los resultados de los distintos ejercicios serán la base o los insumos para las actividades de los módulos siguientes.

El propósito de los ejercicios o actividades, es pensar y actuar como los miembros-propietarios potenciales, por lo que se recomienda que todas las personas que, eventualmente podrían estar involucradas en la creación real de la cooperativa, asistan a la capacitación de Start.CareCoop.

Es importante mencionar que el estilo de la capacitación es diferente a otras tradicionales, e implica un trabajo en equipo para seguir las instrucciones de las discusiones y actividades incluidas en la guía de capacitación. Paralelamente, un/a instructor/a estará a cargo de responder cualquier pregunta acerca del contenido y los ejercicios.

Se debe considerar que no existe la figura de líder de grupo, por lo que todos los participantes -en lo posible- deberán turnarse para leer la información y las instrucciones al resto del grupo y compartirán la responsabilidad de controlar el tiempo.

Este estilo permite aprender compartiendo ideas, opiniones, habilidades, conocimientos y experiencias, y funciona con éxito en la medida en que todos los miembros del grupo se involucren en las discusiones.

Si bien este documento ofrece una guía de la capacitación, es posible adaptarla a los diferentes contextos y actores presentes a lo largo del proceso.

▶ Contenidos

MÓDULO 1.

Identificar a los miembros principales y la idea de negocio

Módulos de Start.Carecoop	11
Mensaje al grupo	11
Siga los símbolos	12
Prepárese para empezar	13
Proceso de aprendizaje	13
• Sesión 1: Encontrar a las personas adecuadas	14
• Sesión 2: Definir la idea	21

MÓDULO 2.

Analizar la viabilidad de la idea

Módulos de Start.Carecoop	39
Mensaje al grupo	40
Siga los símbolos	41
Prepárese para empezar	42
Proceso de aprendizaje	42
• Sesión 1: Búsqueda de miembros potenciales	43
• Sesión 2: Realizar un análisis de mercado	50
• Sesión 3: Evaluar la viabilidad técnica de su idea	63
• Sesión 4: Evaluar la viabilidad financiera	71
• Sesión 5: ¿Debería proceder con esta empresa?	84
• Sesión 6: Preparar el plan de acción	86

MÓDULO 3.**Preparar el Plan de Negocio**

Módulos de Start.CareCoop	93
Mensaje al grupo	94
Siga los símbolos	94
Prepárese para empezar	95
Proceso de aprendizaje	95
• Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocio?	96
• Sesión 2: Perfil de negocio	98
• Sesión 3: Plan de marketing	101
• Sesión 4: Plan de operaciones	108
• Sesión 5: ¿Debería proceder con esta empresa?	120
• Sesión 6: Plan de gestión	123
• Sesión 7: Plan financiero	127
• Sesión 8: Resumen ejecutivo	138

MÓDULO 4.**Estructura organizacional**

Módulos de Start.CareCoop	143
Mensaje al grupo	143
Siga los símbolos	144
Prepárese para empezar	145
Proceso de aprendizaje	145
• Sesión 1: Estructura básica de una cooperativa	146
• Sesión 2: Miembros y asamblea general	148
• Sesión 3: Consejo de administración	153
• Sesión 4: La gerencia	160
• Sesión 5: Acta de constitución	162
• Sesión 6: Estatutos de la cooperativa	164
• Sesión 7: Preparar el plan de acción	170
• Anexo 1: Respuestas	173
• Anexo 2: Modelo de estatutos	174

1.

MÓDULO 1

Identificar a los miembros principales y la idea de negocio



Módulos de Start.CareCoop

MÓDULO 1.	Identificar a los miembros principales y la idea de negocio
MÓDULO 2.	Analizar la viabilidad de la idea
MÓDULO 3.	Preparar el Plan de Negocio
MÓDULO 4.	Estructura organizacional



Mensaje al grupo

- ▶ **Los integrantes determinan en gran medida el éxito de una cooperativa,** El grupo central de miembros-propietarios potenciales debe estar conformado por personas con ideas, intereses y necesidades similares, y tener un problema mutuo por resolver o una oportunidad por aprovechar. Estos problemas u oportunidades son la base de la idea de negocio que será desarrollada por la cooperativa. Las dos sesiones del Módulo 1 sirven de guía para saber cómo identificar a los miembros-propietarios adecuados y cómo desarrollar la mejor idea de negocio para su cooperativa.
- ▶ **La Sesión 1 ayuda a detectar a las personas idóneas para el proyecto,** Indica cómo encontrar sinergias en los miembros-propietarios potenciales. También muestra las formas en que se espera que participen en la creación de la cooperativa y en sus futuras operaciones. Asimismo, presenta las capacidades y competencias que los miembros-propietarios necesitan para la puesta en marcha y el desarrollo exitoso de la cooperativa.
- ▶ **En la Sesión 2 aprenderán a definir la idea de negocio identificando oportunidades de acción colectiva** mediante un análisis de los problemas u oportunidades comunes a los que se enfrenta el grupo. Durante esta sesión, buscarán soluciones prácticas que permitan transformar los problemas identificados en oportunidades de negocio. Al final de este módulo, se espera que hayan definido una idea de negocio para proseguir con la evaluación de viabilidad en el Módulo 2.

Siga los símbolos

Las instrucciones en la guía de capacitación son de fácil seguimiento y sugieren un periodo de tiempo para cada paso. Preste atención a los siguientes símbolos:



Este ícono indica el tiempo sugerido para la actividad.



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



Este ícono indica que se trata de una discusión de grupo.



Este ícono indica que la actividad está comenzando y que debe leer las instrucciones paso a paso en voz alta al grupo y seguirlas de forma secuencial.



Este símbolo sugiere una buena práctica a la hora de identificar y satisfacer las necesidades de personas de distinto género (en particular de las mujeres).

Prepárese para empezar

Previo a iniciar la capacitación, se deben seguir estos sencillos pasos:

- Conformar subgrupos de 5 a 7 personas. Los organizadores son quienes orientan sobre la mejor manera de hacerlo.
- Determinar a uno de los integrantes para que, voluntariamente, inicie la capacitación como «lector del grupo». Este rol implica leer la información y las instrucciones de las actividades en voz alta a todo el grupo y puede asumirlo cualquier persona que sepa leer y escribir. Idealmente, esta función debe alternarse entre todos los integrantes a lo largo de la capacitación.

Todos los participantes son responsables del control del tiempo, pero en cada sesión se asignará una persona que avisará al grupo cuando transcurran los minutos sugeridos para una determinada actividad.

No es imprescindible seguir estas sugerencias, pero sí se debe administrar debidamente el tiempo, considerando el total de minutos que implica la capacitación. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, es posible acortar otras actividades para mantener un orden.

Todos los integrantes recibirán la guía de capacitación en la que será posible registrar el trabajo individual y del grupo.



Proceso de aprendizaje

El Módulo 1 de Start.CareCoop consta de 2 sesiones (ver desglose a continuación). El tiempo total estimado de la capacitación es de 5 horas aproximadamente.

Sesión	Tiempo previsto de duración
Sesión 1: Encontrar a las Personas adecuadas	70 minutos
Sesión 2: Definir la idea	195 minutos

SESIÓN 1**ENCONTRAR A LAS PERSONAS
ADECUADAS****Generalidades de
la sesión****5 min.**

La primera tarea para crear una cooperativa que preste servicios de cuidado o apoyo es formar un grupo central de miembros-propietarios potenciales, compuesto por personas que tengan una necesidad o un problema mutuo relacionado con el cuidado o el apoyo.

Podría tratarse de un grupo de padres que requieren un servicio de cuidado infantil a un precio razonable, un grupo de personas con discapacidad que busca servicios para tener una vida más independiente o un grupo de técnicos en enfermería a domicilio que desean mejorar sus condiciones de trabajo.

El éxito de la creación de una cooperativa depende en gran medida de las personas que la integran, su compromiso, habilidades y forma en que trabajan juntos. Todo esto es tan importante como la idea de negocio.

Una vez creada la cooperativa, el grupo central de personas se convierte, por lo general, en los «miembros fundadores». Se recomienda que una cooperativa considere como miembros fundadores a personas de distintos géneros. Sin embargo, en determinadas condiciones, como en entornos patriarcales más restrictivos, crear cooperativas sólo de mujeres puede ser una estrategia para abordar las desigualdades de género.

En esta sesión los integrantes se conocerán, se familiarizarán con el estilo de la capacitación y aprenderán cómo seleccionar a las personas que se les unirán para organizar la cooperativa.

ACTIVIDAD 1A

Aprovechar diferencias y similitudes



40 min.

Esta actividad permite que todos los integrantes se conozcan y es el primer paso para construir buenas relaciones y de cooperación. Para empezar, se deben leer todas las instrucciones.

Antes de que un grupo de personas se decida a trabajar en conjunto, es importante que se conozcan entre ellos, ya que la relación entre los miembros-propietarios es fundamental para el éxito de una cooperativa.

Por lo general, quienes han vivido experiencias previas similares tienen mayor facilidad para generar confianza y trabajar en equipo. Sin embargo, las personas con otros tipos de experiencias pueden aportar nuevos conocimientos o contactos que pueden ser muy enriquecedores.

Un aspecto relevante que también se debe considerar, es que los miembros vivan o trabajen relativamente cerca, ya que necesitarán reunirse con regularidad para las actividades del grupo.



Las personas de distintos géneros pueden realizar diferentes actividades y tener una diversidad de conocimientos y experiencias. Esto no significa que no puedan unir sus esfuerzos para establecer una cooperativa. Tal diversidad es un valor agregado para un mejor funcionamiento de la cooperativa.

¡Ha llegado el momento de empezar a conocerse! El grupo podrá identificar sus diferencias y similitudes, y tendrán la oportunidad de evaluar cómo potenciarlas para trabajar juntos y poner en marcha su cooperativa.

Este ejercicio también puede utilizarse para elaborar una lista de los potenciales miembros-propietarios. Para realizar la actividad, se deben seguir los pasos de la hoja de trabajo disponible, los que se deben leer y compartir con todo el grupo.

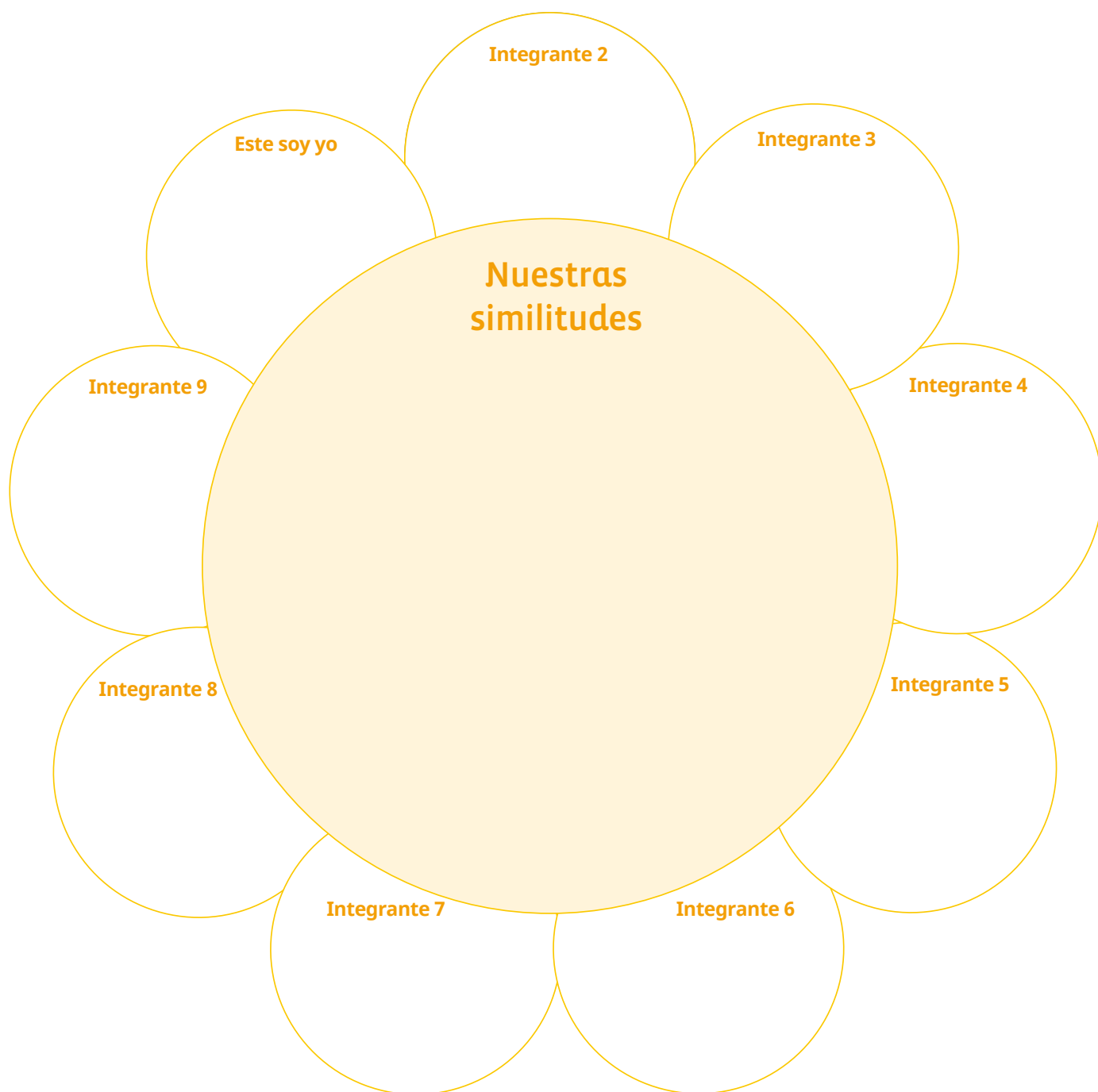


Pasos

1. **En el círculo pequeño etiquetado «Este soy yo», se debe escribir lo siguiente**
 5 MINUTOS
 - a. Su nombre
 - b. Profesión/oficio/trabajo
 - c. Motivo(s) para querer formar una cooperativa (debe existir una correspondencia con las necesidades de cuidados identificadas en Think. CareCoop).
 - d. Responder a la pregunta: ¿qué puedo ofrecer a la cooperativa?
2. **Luego, cada integrante debe exponer al grupo lo que ha escrito y presentarse en un máximo de 2 minutos.** Mientras esto ocurre, el resto debe tomar nota de la información de esa persona en el círculo pequeño etiquetado «Integrante n.º__». (10 minutos)
 10 MINUTOS
3. **Basado en la información de cada una de las personas, se debe escribir en el círculo grande la lista todo lo que tienen en común los integrantes del equipo.**
 5 MINUTOS
4. **Debajo de la ilustración, se responderán las siguientes preguntas**
 10 MINUTOS
 - a. ¿Cómo podrían potenciar sus similitudes para construir la cooperativa?
 - b. ¿Cómo sus diferencias podrían perjudicarlos o acercarlos e influir en la construcción de la cooperativa?
5. **Leer en voz alta las similitudes identificadas y presentarlas al grupo.**
 10 MINUTOS

ACTIVIDAD 1A

Hoja de Trabajo



¿Cómo pueden sus similitudes acercarlos para permitirles construir la cooperativa?

¿Cómo pueden sus diferencias fortalecer o perjudicar la cooperativa?

ACTIVIDAD 1B

Competencias y cualidades necesarias



25 min.

Se espera que los integrantes principales participen en la creación de la cooperativa de las siguientes maneras:

- Garantizando que el proceso de creación de la cooperativa responda a los valores cooperativos de equidad, autoayuda, autorresponsabilidad, solidaridad, igualdad y democracia.
- Con contribución financiera mediante la compra de acciones y/o en especie (estas deben recibir un valor justo y formar parte de la cuota del integrante).
- Destinando tiempo para el trabajo y las actividades de la cooperativa.
- Participando en la preparación del plan de negocios, el desarrollo del organigrama y en la gestión de documentación relevante.
- Asistiendo a los cursos de calificación o capacitación necesarios para prestar los servicios de cuidados.

Es importante que los integrantes principales sean realistas respecto de sus propias capacidades y competencias para cumplir con las responsabilidades señaladas anteriormente. De esta manera, pueden buscar apoyo externo desde el comienzo o atraer a otras personas que puedan proporcionar los recursos y las habilidades que faltan.

Las preguntas del siguiente cuadro pueden ayudar a evaluar las propias competencias y a identificar limitaciones, por lo que es importante ser honestos respecto a si cumplen los requisitos. De no ser así, tendrán que adquirir las competencias necesarias.

Para realizar esta actividad, se llevarán a cabo los pasos que se leerán en voz alta.



Pasos

1. **Leer las preguntas con atención y marcar en forma individual la columna que corresponda a la respuesta.**



15 MINUTOS

2. **Compartir con el resto las preguntas a las que se respondió de forma negativa.** En grupo, se deberán identificar las preguntas con mayor cantidad de respuestas negativas para analizar cómo se pueden abordar esas determinadas carencias de conocimientos o habilidades.



10 MINUTOS

Habilidades/Calidad/Conocimiento	SÍ	NO
¿Se compromete a trabajar democráticamente y por el bien de todos los miembros, y no solo en beneficio propio?		
¿Se compromete a prestar servicios de cuidados de calidad que respondan a las necesidades de sus beneficiarios?		
¿Está dispuesto a compartir riesgos y ganancias con otros miembros?		
¿Conoce bien los valores cooperativos y las ventajas que aportan a la hora de abordar las necesidades de cuidados de la comunidad?		
¿Se compromete a cumplir los valores y principios cooperativos?		
¿Está dispuesto a dedicar parte de su tiempo al trabajo cooperativo?		
¿Está dispuesto a aportar recursos para ayudar a financiar la creación de la cooperativa?		
¿Tiene las habilidades de comunicación necesarias para promocionar su empresa cooperativa?		
¿Tiene buenas habilidades para tomar decisiones?		
¿Tiene habilidades para organizar y movilizar recursos?		
¿Está dispuesto a trabajar con otros para lograr un objetivo común?		
¿Tiene valentía para probar cosas nuevas?		
¿Tiene experiencia previa en gestión de negocios?		
¿Se compromete a utilizar los servicios de cuidados de su cooperativa?		
¿Tiene las habilidades o las calificaciones para prestar los servicios previstos?		
¿Se compromete a ejercer su derecho a voto?		
¿Está dispuesto a presentarse a un cargo?		
¿Está disponible para participar en reuniones y otras actividades de la cooperativa?		
¿Dispone de las habilidades necesarias para gestionar los recursos financieros con buen criterio a fin de alcanzar las metas y objetivos de su cooperativa?		
¿Tiene habilidades y experiencia en gestión financiera?		

SESIÓN 2

DEFINIR LA IDEA

Generalidades de la sesión



5 min.

Para iniciar la creación de una cooperativa de prestación de servicios de cuidados deben existir dos elementos interrelacionados. En primer lugar, los miembros-propietarios potenciales deben tener la necesidad de querer resolver un problema común de cuidados (envejecimiento de la población, escasez de trabajadores de cuidados, etc.) o tener la intención de aprovechar una oportunidad de negocio común (alta demanda de servicios de cuidados).

En segundo lugar, es importante tener presente que el problema al que se enfrentan los potenciales propietarios es difícil de abordar únicamente por cuenta propia y por ello se necesita una solución basada en la colaboración.

El trabajo de cuidados en todo el mundo sigue caracterizándose por la ausencia de prestaciones y protecciones, bajos salarios o falta de remuneración, y la exposición a daños físicos, mentales y, en algunos casos, sexuales.

Es evidente que se necesitan nuevas soluciones en dos frentes; en lo que respecta a la naturaleza y la oferta de políticas y servicios de cuidados; y a los términos y condiciones del trabajo de cuidados.

En esta sesión se estudiarán las necesidades de los miembros-propietarios potenciales identificando sus necesidades, las que pueden ser la base para la formación de la cooperativa. Después se debe realizar una ilustración sobre cómo la cooperativa atenderá esas necesidades en los próximos años.

Los resultados de esta sesión pueden ser útiles para presentar una oferta inicial a otros miembros-propietarios potenciales. Es importante recordar que todos deben estar de acuerdo con las necesidades identificadas y la visión de la cooperativa.

ACTIVIDAD 2A

Identificar las necesidades compartidas de cuidados



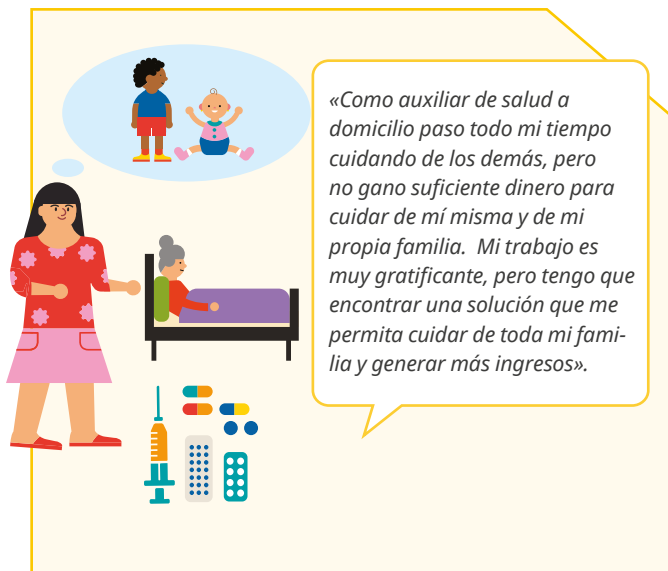
120 min.

1.

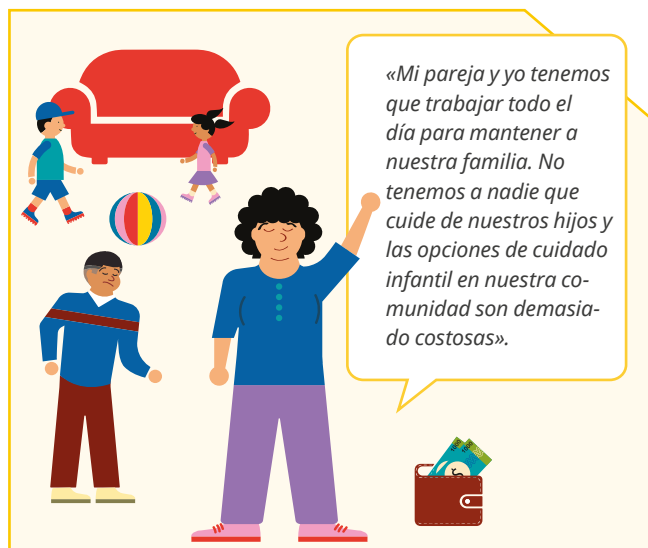


10 MIN.

Observar las siguientes ilustraciones y escribir una frase debajo de cada conjunto de ilustraciones que describa el problema.



Problemas identificados:



Problemas identificados:

- 2. Compartir las respuestas con todo el grupo**, si hay diferencias en las interpretaciones, se debe buscar llegar a un acuerdo. Una de las características importantes de las cooperativas exitosas es que sus integrantes puedan resolver las diferencias de opinión manteniendo la confianza y respeto.

 10 MIN.
- 3. Luego de conocer ejemplos de lo que se entiende por “problemas comunes”, la invitación es a analizar las propias necesidades.** En el recuadro «Mis preocupaciones en materia de cuidados», cada integrante podrá escribir los dos principales problemas relacionados con cuidados a los que se enfrenta él y su familia.

 10 MIN.
- 4. Cada integrante del grupo leerá por turno sus problemas.** A medida que cada uno expone, el resto puede escribir en los recuadros sus principales preocupaciones en materia de cuidados. Para tener una referencia, revisar el ejemplo que se encuentra después del Paso 9.

 3 MIN.
- 5. Repasar todas las preocupaciones mencionadas por el grupo.** En la primera columna del Cuadro de clasificación y priorización, enumerar en grupo todas las preocupaciones en materia de cuidados. Las preocupaciones similares se incluyen una sola vez. Es muy importante que todos los integrantes del grupo enumeren los problemas en el mismo orden. Para tener una referencia, revisar el ejemplo que se encuentra después del Paso 9.

 15 MIN.
- 6. Clasificar y priorizar las preocupaciones.** En la columna titulada «Mi clasificación», cada integrante debe asignarle a su preocupación un nivel de importancia, siendo 1 la más importante, 2 la segunda más importante, y así sucesivamente, hasta el 5, que es la clasificación con menor importancia. Para tener una referencia, revisar el ejemplo que se encuentra después del Paso 9.

 10 MIN.
- 7. Leer las clasificaciones en voz alta.** Se sugiere tomar nota a medida que cada integrante expone. Cada columna corresponde a un integrante. Para tener una referencia, revisar el ejemplo que se encuentra después del Paso 9.

 10 MIN.
- 8. Cuando todos los integrantes hayan presentado su clasificación, se deben sumar las puntuaciones de cada problema y escribir el total en la columna «Total».** Para obtener la cifra en la columna «Promedio» se debe dividir el total por la cantidad de integrantes. Para tener una referencia, revisar el ejemplo que se encuentra después del Paso 9.

 15 MIN.
- 9. Una vez completada la columna «Promedio» se debe identificar la preocupación en materia de cuidados con la puntuación más baja.** Esta será la preocupación prioritaria del grupo. Comentar con el resto si están todos/as de acuerdo con los resultados.

 5 MIN.



Puede que las mujeres quieran expresar problemas concretos a los que ellas se enfrentan. Estos problemas deben ser escuchados, reconocidos y recibir la misma atención e importancia que los identificados por los hombres.

Para facilitar los pasos 3 a 9, es posible consultar el ejemplo de la página siguiente y utilizar una calculadora si es necesario (15 minutos).

Ejemplo: grupo de trabajadoras del hogar

Las trabajadoras del hogar son las que realizan trabajos en o para los hogares, y son clave en la economía del cuidado. Prestan servicios de cuidados directos (actividades de cuidados personales y relacionales, como dar de comer a un bebé o atender a un paciente enfermo) e indirectos (como cocinar y limpiar). De los 75,6 millones de trabajadoras del hogar en todo el mundo, se estima que el 76,2% son mujeres.

Mis principales preocupaciones:	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4
• Salarios bajos • No existen centros de cuidado infantil	• No existen prestaciones de seguridad social • Equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades domésticas	• Largas jornadas laborales sin límites claros • Contrato informal	• Oportunidades limitadas • Imposibilidad de cuidar a los padres mayores

Problema	Clasificación				Total	Promedio
Salarios bajos	1	2	4	3	10	2,5
No existen centros de cuidado infantil	3	1	2	2	8	2
No existen prestaciones de seguridad social	2	6	7	4	19	4,75
Equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades domésticas	6	4	1	5	16	4
Largas jornadas laborales	7	8	3	6	24	6
Contratos informales	8	3	5	7	23	5,75
Oportunidades limitadas	4	5	6	8	23	5,75
Imposibilidad de cuidar a los padres mayores	5	7	8	1	21	5,25

Nota: esta es una forma sencilla de priorizar los problemas, pero siempre hay que comprobar si la mayoría de los participantes está de acuerdo con los resultados.

Hoja de Trabajo 2A: Identificar los problemas

Mis principales preocupaciones:	Integrante 2	Integrante 3
Integrante 4	Integrante 5	Integrante 6
Integrante 7	Integrante 8	Integrante 9

Nota: Añadir recuadros adicionales en caso de que el grupo tenga más de 9 integrantes. Se puede utilizar el espacio en blanco para tomar notas.

Hoja de Trabajo 2A: Identificar los problemas

[illegible]

Preocupación prioritaria en materia de cuidados: _____

ACTIVIDAD 2B**Identificar la(s) causa(s) raíz y los efectos**

25 min.

En esta sesión se analizará por qué existe el problema. Esta actividad consiste en preguntarse «¿cuáles son las causas del problema?» para descubrir los factores subyacentes que deben abordarse para minimizar o eliminar por completo los efectos del problema compartido. El análisis de la causa raíz es específico para cada situación.

**Pasos**

1. Leer todo el texto y el siguiente ejemplo.
2. Completar la Hoja de trabajo 2B.

Identificar la(s) causa(s) y los efectos**Efecto inmediato**

¿Cuál es el efecto del problema?

Problema principal

¿Cuál es la causa del problema?

Causa inmediata

¿Cuál es la causa de la causa inmediata?

Causa indirecta

¿Cuál es la causa de la causa indirecta?

Causa raíz

Para que el grupo pueda familiarizarse con el proceso de identificación de causas raíz y efectos, se retomará el ejemplo anterior de las trabajadoras del hogar, cuyo principal problema es la falta de centros de cuidado infantil. Puede haber diversas razones que expliquen esta problemática, muchas de ellas tienen su origen en factores históricos, sociales, legislativos y económicos.

Ejemplo: Análisis de la falta de centros de cuidado infantil para las trabajadoras del hogar

Causas raíz:

- **Financiamiento gubernamental insuficiente:** la falta de inversión y recursos públicos destinados a programas de cuidado infantil contribuye a que existan pocas opciones asequibles.
- **Desigualdad económica:** esta realidad limita el acceso a centros de cuidado infantil a precios razonables para las familias con bajos ingresos.

Causas inmediatas:

- **Ingresos económicos limitados de los padres:** esto disminuye directamente las probabilidades de poder pagar servicios de cuidado infantil.
- **Falta de subsidios:** la ayuda estatal insuficiente en el ámbito del cuidado infantil genera que la carga económica caiga directamente en los padres.
- **Disponibilidad limitada de opciones a precios razonables:** las alternativas de centros de cuidado infantil a precios razonables son escasas en muchas zonas del país.

Causas indirectas:

- **Altos costos operativos:** el funcionamiento de los centros de cuidado infantil tiene costos muy elevados e incluye considerar los salarios del personal, el mantenimiento de las instalaciones, entre varios aspectos más.
- **Remuneración limitada de la fuerza laboral:** los bajos salarios de las personas trabajadoras del cuidado infantil pueden provocar una alta rotación, afectando la calidad de la atención y la asequibilidad de los servicios.
- **Normas y legislaciones vigentes:** las normativas para la instalación de un centro de cuidado infantil pueden implicar altos gastos que dificulten la oferta de servicios a precios razonables.

Efectos inmediatos:

- **Presión financiera sobre las familias:** los costos del cuidado infantil generan un problema en la economía de las familias, especialmente en las de menores ingresos.
- **Disminución de la participación laboral:** algunos padres pueden verse obligados a reducir sus horas de trabajo o a abandonar el mercado laboral al no poder costear servicios de cuidado infantil, lo que afecta su desarrollo profesional e ingresos.
- **Diferencias en la calidad del cuidado infantil:** las limitaciones para acceder a servicios de cuidado infantil también se manifiestan en la calidad a la que las familias pueden acceder.
- **Desigualdad en la educación de la primera infancia:** el acceso desigual al cuidado infantil a precios razonables puede generar diferencias en la educación de la primera infancia, afectando los resultados del desarrollo de los niños.

La falta de servicios de cuidado infantil a precios razonables y de calidad para las trabajadoras del hogar tiene su origen en problemas más profundos, como la falta de financiamiento estatal y la desigualdad económica. Además, los servicios de cuidados suelen conllevar elevados costos operativos, una remuneración limitada de la fuerza laboral y normativas estrictas.

Las limitaciones de ingresos de los padres, la falta de subsidios y la escasez de opciones asequibles son problemas que provocan una presión financiera en las familias y más específicamente en las mujeres. Pero además, generan una participación laboral poco equitativa en términos de género, diferencias significativas en el acceso a cuidado infantil de calidad y desigualdades en la educación de la primera infancia. Abordar el problema del cuidado infantil requiere un enfoque desde distintos focos que se ocupe tanto de las causas inmediatas como de las subyacentes.

Lo que sigue es analizar las causas raíz y los efectos del problema principal identificado en la Actividad 2A. Los pasos que se indican a continuación se deben realizar en grupo, dando lugar para que cada integrante participe activamente en la elaboración de las respuestas y así llegar a un acuerdo sobre cada una de las causas y los efectos.



Paso 5

5 MIN.

¿Cuáles son los efectos positivos o negativos del problema?

**Paso 1**

5 MIN.

Escriba el problema prioritario identificado en la actividad 2A

**Paso 2**

5 MIN.

Escriba la(s) causa(s) del problema identificado

**Paso 3**

5 MIN.

¿Cuáles son las causas de los problemas del paso 2?

**Paso 4**

5 MIN.

¿Cuáles son las causas de los problemas del paso 3?

En caso de necesitar más espacio, se puede usar la próxima página en blanco.

Página en blanco para uso libre.

ACTIVIDAD 2C

Definir la idea



40 min.

La idea de cooperativa surge en respuesta a la necesidad u oportunidad compartida de cuidados y a la voluntad de mejorar esa situación. Por ejemplo, un grupo de vecinos puede decidir reunir recursos y prestar servicios a precios razonables de cuidados a domicilio para los residentes mayores, haciendo frente a la barrera del acceso limitado a los servicios de cuidados. Además, podrían tratar de ofrecer apoyo social, coordinar servicios de transporte y dar un respiro a los cuidadores familiares. En la medida de lo posible, el concepto debe abordar no sólo los problemas inmediatos, sino también las causas que son menos visibles, con el objetivo de crear una red de atención sostenible y solidaria.

Para entender cómo definir una idea de cooperativa, hay que analizar el modo en que las trabajadoras del hogar podrían abordar sus problemas salariales.



Pasos

1. Leer el siguiente ejemplo.
2. Responder las preguntas de reflexión individualmente, para luego compartirlas con el resto del grupo.

Causa(s) raíz:



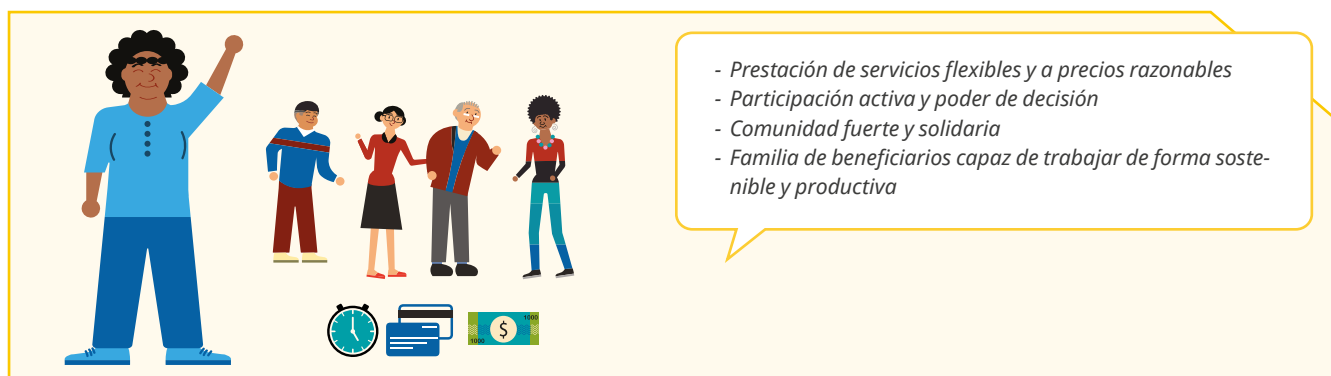


Solución de carácter comunitario para abordar la(s) causa(s) raíz:

Servicios de la cooperativa propuesta:



Resultados y beneficios esperados para los miembros:



Hoja de Trabajo 2C: Identificar los problemas

Escribe las tres causas raíz de tu problema. (10 minutos)



10 min.

Intercambia ideas sobre cómo abordar las causas raíz anteriores a través de un negocio conjunto. Escribe en el recuadro la(s) idea(s) acordada(s) por todos los integrantes.



10 min.

¿Cuáles serán los servicios clave de tu cooperativa propuesta? Asegúrate de que el(los) servicio(s) aborda(n) las causas raíz de tu problema.

¿Cuáles son los resultados y beneficios esperados para sus miembros? Revisa los efectos del problema previamente identificado y comprueba si los resultados esperados ofrecen una solución o una situación mejor a todos los integrantes.



10 min.



¡Felicitaciones!

Acabas de definir tu concepto de negocio. Aprende a evaluar la viabilidad técnica de tu idea en el **Módulo 2 de Start.CareCoop**

2.

MÓDULO 2

Analizar la viabilidad de la idea



Módulos de Start.CareCoop

MÓDULO 1.	Identificar a los miembros principales y la idea de negocio
MÓDULO 2.	Analizar la viabilidad de la idea
MÓDULO 3.	Preparar el Plan de Negocio
MÓDULO 4.	Estructura organizacional



Mensaje al grupo

- ▶ **En el Módulo 1 se definió la idea de negocio.** A lo largo de las seis sesiones del Módulo 2, será posible evaluar la viabilidad de la idea, la que se establece respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Estaré capacitado/a para ofrecer el servicio de cuidados o apoyo que las personas quieran comprar y que pueda venderse con rentabilidad?
- ▶ **Un estudio de viabilidad consiste en recopilar y analizar información para averiguar si la idea de negocio es buena o no.** El estudio ayuda a determinar si la propuesta puede llevarse a la práctica según los recursos a los que se puede acceder y si es competitiva en el mercado al que se pretende apuntar. También permite analizar más a fondo si la idea propuesta puede resolver el/los problema/s de cuidados compartidos por los miembros-propietarios potenciales.
- ▶ **La Sesión 1 orienta sobre cómo elegir los miembros-propietarios potenciales definiendo el número previsto de miembros y su disposición a invertir y contribuir a la creación y funcionamiento de la cooperativa.** La Sesión 2 enseña a realizar un análisis de mercado, identificando y evaluando al público objetivo, sus mercados y la competencia. También ayuda a comprender las tendencias de los precios para que se pueda determinar un precio justo y competitivo para los servicios.



Mensaje al grupo

- ▶ **En la Sesión 3 se evalúa la viabilidad técnica de la idea**, identificando las actividades y los recursos, tanto humanos como materiales, necesarios para prestar el servicio de cuidados.
- ▶ **La Sesión 4 aborda la viabilidad financiera de la cooperativa propuesta**, enseñando a calcular los costos de la puesta en marcha y ofreciendo ideas prácticas sobre cómo obtener los recursos necesarios, ya sea a través de los miembros potenciales o de fuentes externas, incluidas las públicas. Además, explica cómo establecer un precio competitivo y al mismo tiempo rentable para el servicio.
- ▶ **La Sesión 5 analiza las posibilidades de seguir adelante con la idea de negocio o no**. Si la respuesta es positiva, en la Sesión 6 se pasará a elaborar un plan de acción para completar la conformación del grupo y el desarrollo de la fase del concepto empresarial. Al final de este módulo, se espera que todos/as tengan claridad de si la idea de negocio es viable y así continuar con la preparación del plan de negocio que se trabaja en el Módulo 3.
- ▶ **Es esencial que el grupo central participe en la recopilación y el análisis de la información**, ya que deberán tomar la decisión de seguir adelante con la creación de la cooperativa o no.
- ▶ **Hay que considerar que algunas partes del estudio de viabilidad pueden ser difíciles de llevar de forma autónoma y se puede requerir ayuda externa**. A medida que avancen las actividades de este módulo, se sugiere tomar nota de aquellos contenidos para los que se requerirá apoyo.

Siga los símbolos

Las instrucciones en la guía de capacitación son de fácil seguimiento y sugieren un periodo de tiempo para cada paso. Preste atención a los siguientes símbolos:



Este ícono indica el tiempo sugerido para la actividad.



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



Este ícono indica que se trata de una discusión de grupo.



Este ícono indica que la actividad está comenzando y que debe leer las instrucciones paso a paso en voz alta al grupo y seguirlas de forma secuencial.



Este símbolo sugiere una buena práctica a la hora de identificar y satisfacer las necesidades de personas de distinto género (en particular de las mujeres).

Prepárese para empezar

Previo a la capacitación, siga estos sencillos pasos:

- Conformar subgrupos de 5 a 7 personas. Los organizadores son quienes pueden orientar sobre la mejor manera de hacerlo.
- Definir a un integrante para que, voluntariamente, inicie la capacitación como «lector del grupo». Este rol implica leer la información y las instrucciones de las actividades en voz alta al grupo y cualquier persona que sepa leer y escribir puede realizarlo. Lo ideal es que los integrantes del grupo se turnen para cumplir esta función a lo largo de la capacitación.

Todos los participantes son responsables del control del tiempo, pero en cada sesión se asignará una persona que avisará al grupo cuando transcurran los minutos sugeridos para una determinada actividad.

No es imprescindible seguir estas sugerencias, pero sí se debe administrar debidamente el tiempo, considerando el total de minutos que implica la capacitación. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, es posible acortar otras actividades para mantener un orden.

Todos los integrantes recibirán la guía de capacitación en la que será posible registrar el trabajo individual y del grupo.



Proceso de aprendizaje

El Módulo 2 de Start.CareCoop consta de 6 sesiones (ver desglose a continuación). El tiempo total estimado de capacitación es de 7 horas aproximadamente.

Sesión	Tiempo previsto de duración
Sesión 1: Realizar un análisis de mercado	45 minutos
sesión 2: Realizar un análisis de mercado	125 minutos
Sesión 3: Abordar la viabilidad técnica	75 minutos
Sesión 4: Evaluar la viabilidad financiera	85 minutos
Sesión 5: ¿Debería proceder con esta empresa?	25 minutos
Sesión 6: Preparar el plan de acción	45 minutos

SESIÓN 1**BÚSQUEDA DE MIEMBROS
POTENCIALES****Generalidades de
la sesión**

5 min.

Para que todos los miembros potenciales se conozcan, deberán hablar entre ellos lo que se puede hacer mediante encuestas o pequeñas reuniones. El objetivo es determinar el interés del resto en la posibilidad de prestar servicios de cuidados a través de una cooperativa.

Esto también ayudará a aclarar las necesidades de cuidados de la comunidad, los posibles servicios que podría ofrecer la cooperativa y entregará señales sobre cómo perciben los pares la importancia de los servicios de cuidados propuestos.

ACTIVIDAD 1A**¿Cuántos integrantes se espera que se afilien?**

40 min.

La cooperativa debe tener la seguridad de que contará con el número suficiente de personas que participarán en las actividades. También es importante consultar a los organismos oficiales vinculados a cooperativas para conocer el número mínimo de miembros necesario para registrar una organización como esta y los requisitos para constituir la.



Luego, se continúa con una actividad grupal. Después de leer cada pregunta, los integrantes deben comentarla y escribir la respuesta con la que todos estén de acuerdo.

En caso de no conocer la respuesta a alguna pregunta, se puede marcar con un símbolo de verificación (✓) en la casilla que represente la acción a seguir: «para investigar» o «ayuda externa», indicando algunas ideas sobre lo que se debe profundizar.

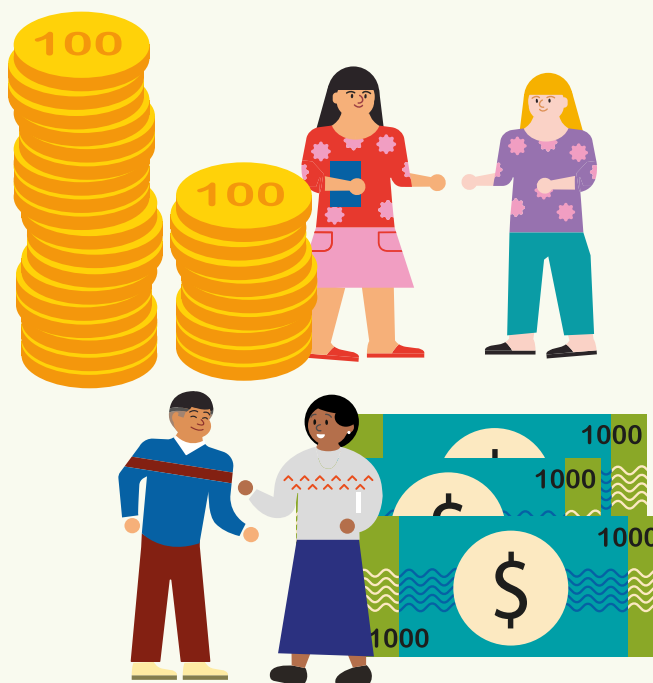
Como base para las respuestas, se puede usar la idea de la cooperativa descrita en el Módulo 1 de Start.CareCoop.

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Cuántas personas podrían beneficiarse de los servicios de cuidados propuestos?			
Del número estimado anteriormente, ¿cuántas personas podrían unirse a la cooperativa durante el primer año? Esto permite estimar si tendría un número suficiente de miembros para la puesta en marcha			
¿Dónde se encuentran los miembros potenciales? Posibles respuestas: • En la misma comunidad • En el mismo lugar de trabajo • Lejos unos de otros Estar lejos unos de otros puede generar problemas de coordinación, de utilización de los servicios de la cooperativa, etc.			

ACTIVIDAD 1B**¿Cuánto están dispuestos a invertir los integrantes en la cooperativa?**

10 min.

La cooperativa debe contar con el compromiso financiero suficiente de sus miembros potenciales para organizarse (costos de puesta en marcha) y funcionar con éxito (costos de funcionamiento iniciales). La inversión de los integrantes puede ser en efectivo o en especie (valor equivalente al aporte acordado).



Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Cuánto están dispuestos a invertir los miembros potenciales, especialmente durante la fase de puesta en marcha?			Ejemplo: ✓ Pedir asesoramiento a cooperativas existentes o al movimiento cooperativo
¿Los miembros potenciales podrán aportar su inversión de una sola vez en el momento de la creación de la cooperativa o se repartirá a lo largo de un periodo de 6 a 12 meses?			
¿Cuánta es la inversión inicial esperada de la cooperativa? (Aporte por miembro x núm. de miembros) Ejemplo: \$ 2000 x 10 = \$ 20.000			

ACTIVIDAD 1C

¿Cuál es el volumen de servicios previsto?



20 min.

La cooperativa debe tener alguna garantía de que el volumen de servicios será suficiente para funcionar como empresa. El volumen de servicios previsto en el contexto de una cooperativa de cuidados o apoyo, se refiere a la cantidad de beneficiarios de cuidados que utilizarán los servicios de la cooperativa durante un periodo de tiempo específico. Este concepto es esencial para la planificación, la asignación de recursos y la sostenibilidad general de la cooperativa.



Responder únicamente a las preguntas que guarden relación con los servicios que se proponen.

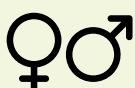
Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Cuál es el promedio de tiempo (en horas o días) que los miembros (o trabajadores) pueden dedicar a la cooperativa en un año? Esto depende de la naturaleza de la cooperativa.			Ejemplo: ✓ Pedir asesoramiento a cooperativas existentes o al movimiento cooperativo
Según el número de trabajadores y el tiempo que pueden dedicar, ¿cuántas personas reciben cuidados o servicios de apoyo de acuerdo con la capacidad prevista?			
¿A qué precio están dispuestos los miembros (o trabajadores) a vender sus servicios de cuidados a la cooperativa?			

SESIÓN 2**REALIZAR UN ANÁLISIS DE MERCADO****Generalidades de la sesión**

5 min.

Llevar a cabo un análisis de mercado implica hablar con los posibles receptores de cuidados o apoyo de la cooperativa, y comprender lo que necesitan y desean.

El análisis de mercado ayuda a definir si se cuenta con los servicios adecuados para el cliente objetivo, identificar los precios aceptables y estimar la cuota potencial del mercado que puede obtener.



Las personas suelen tener necesidades diferentes según su género. Es importante tenerlo en cuenta y considerar las necesidades específicas de las mujeres.

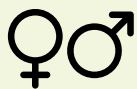
ACTIVIDAD 2A**¿Cuál es el público objetivo?**

40 min.

Ofrecer un servicio vale la pena siempre y cuando haya alguien dispuesto a pagarlo. Sin embargo, en algunos casos, el Estado puede subsidiar determinados servicios de cuidados en función de las necesidades de la comunidad, aunque no exista un mercado tradicional.

En muchos lugares han surgido organizaciones comunitarias de cuidados impulsadas por sus integrantes y pertenecientes a los trabajadores, las que han establecido una fuerte conexión con el gobierno local. Por ejemplo, el municipio puede proporcionar el espacio o cubrir algunos de los gastos, como los salarios, servicios básicos, etc. No obstante, saber qué servicios ofrecer y cómo ofrecerlos es fundamental para el éxito de la cooperativa propuesta.

A continuación, realizar los siguientes pasos.



Cuando los trabajadores de cuidados se agrupan y cooperan entre sí en beneficio mutuo, pueden abogar por mejores salarios, beneficios y condiciones de trabajo. La OIT ha identificado 5 recomendaciones clave para promover el trabajo decente y la justicia social en la economía de los cuidados, conocidas como «las cinco R para el trabajo de cuidados decente». Estas son **reconocer, reducir y redistribuir** el trabajo de cuidados no remunerado, y **recompensar y representar a las personas trabajadoras del cuidado**.



Paso 1

Observar las siguientes ilustraciones e identificar los servicios de cuidados y mercados objetivo en cada uno de los ejemplos.

 10 MINUTOS

Cooperativa dirigida por y para personas con discapacidades



Cooperativa de cuidado infantil



Cooperativa de cuidados de la salud



Cooperativa de cuidados para personas mayores



ACTIVIDAD 2B

Evaluación del público objetivo



25 min.

A continuación, se deben leer todas las preguntas, discutir las respuestas en grupo, llegar a un acuerdo y escribirlas. Las respuestas a las preguntas son la información básica necesaria para determinar si existe suficiente mercado o clientes para el negocio propuesto, y los requisitos que hay que cumplir para vender a los clientes previstos.

En caso de no tener claridad de alguna respuesta, se puede marcar con un símbolo de verificación (✓) la casilla con la acción a seguir, que puede ser: «para investigar» o «ayuda externa», añadiendo además comentarios sobre lo que debería hacerse.

En grupo, realizar la siguiente actividad.



Paso 1

¿Cuál es la demanda insatisfecha estimada de servicios de cuidados?

Demanda del mercado:**Oferta del mercado****Demanda insatisfecha:**

El volumen de servicios de cuidados se refiere a la cantidad de cuidados proporcionados por un trabajador o un centro de cuidados, e incluye la capacidad para brindarlos por persona durante un periodo específico de tiempo.

Por ejemplo, si un centro puede acoger a 50 niños al día y ofrece sus servicios de 7 AM a 6 PM, el volumen de servicios que presta será el número total de cupos disponibles durante ese período de tiempo, que, en este caso, sería de 50 cupos diarios. Esta métrica permite comprender cuántos niños puede atender el centro y si puede satisfacer la demanda de los padres o tutores que solicitan sus servicios.

En el contexto de los servicios de cuidados, estimar la demanda insatisfecha es crucial para comprender si existe un vacío entre la oferta de servicios de cuidados y la demanda de las familias o personas de la comunidad. Esta información puede ayudar a planificar la ampliación o la creación de una cooperativa que preste servicios de cuidados o de apoyo para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Quiénes son los usuarios principales de su(s) servicio(s)? ¿Cuántos de ellos hay en su comunidad? Para la provisión de servicios de cuidados, los usuarios pueden ser los propios beneficiarios de los cuidados o sus familias.			
¿Cuál es la demanda total estimada o el volumen de servicios que necesitan los clientes/usuarios objetivo?			
¿Cuál es el volumen estimado que los beneficiarios objetivo pueden adquirir actualmente?			
¿Cuál es la demanda insatisfecha estimada? Demanda insatisfecha = Demanda total menos oferta			
¿Cuál es la tendencia de la demanda de este servicio? Elija: estable, al alza, a la baja			
¿El cliente objetivo continuará interesado en pagar por su servicio durante los próximos cinco años?			



Paso 2

¿Qué características (por ejemplo, tipos, calidad) exigen los clientes a los servicios de cuidadosos?

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Cuáles son las normativas/requisitos nacionales para ofrecer estos servicios de cuidadosos?			
¿Cuáles son los requisitos de calidad (certificaciones sanitarias y de seguridad, formación del personal, flexibilidad horaria, entorno, etc.) de los clientes objetivo?			
¿Cuál es el volumen mínimo (por ejemplo, el número de horas) que pagarán los clientes objetivo?			
¿Con qué frecuencia necesitarán utilizar el servicio los clientes objetivo? Elija entre las siguientes opciones: Todos los días, semanalmente, mensualmente, N/A, otro (especifique): _____			
¿Cómo puede la cooperativa convertirse en el proveedor preferido? Ser el proveedor preferido de sus usuarios significa que lo prefieren frente a la competencia. Conseguir el estatus de proveedor preferido es una de las mejores estrategias para asegurar una relación a largo plazo con los clientes principales, lo que puede garantizar futuros ingresos.			

ACTIVIDAD 2C**¿Cuántos integrantes se espera que se afilien?**

25 min.

En esta actividad se analizará a la competencia (proveedores actuales de servicios de cuidados) y su forma de hacer negocios.

La información que se recopile ayudará a determinar si la cooperativa propuesta puede ser un actor competitivo en el mercado. Además, permitirá identificar las capacidades y habilidades indispensables que necesita la cooperativa para ser relevante en el mercado.

En caso de no tener claridad de alguna respuesta, se puede marcar con un símbolo de verificación (✓) la casilla con la acción a seguir, que puede ser: «para investigar» o «ayuda externa», añadiendo además comentarios sobre lo que debería hacerse.

En grupo, realizar los siguientes pasos.

**Paso 1****¿Quiénes son la competencia?**

10 MINUTOS

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Dónde/cómo satisfacen actualmente sus clientes objetivo sus necesidades de servicios de cuidados?			
¿Cuáles son las similitudes entre el negocio previsto y el de la competencia?			
Si otros negocios venden servicios similares, ¿por qué un cliente preferiría comprar los servicios de esta cooperativa? ¿Cómo puede ser distinto?			



Paso 2

¿Cómo la competencia comercializa los servicios?

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Le resulta fácil o difícil entrar en el mercado?			
¿Cuáles son las características clave de los servicios de la principal competencia que atrae a los usuarios?			
¿Cuáles son las fortalezas de la competencia?			
¿Cuáles son las debilidades de la competencia?			

¿Qué se puede aprender de la competencia?

La invitación es a pensar en cómo la cooperativa puede ser mejor que su competencia. Generalmente los principios cooperativos pueden ser fuentes de solidez y distinción, y responder mejor a las necesidades de las clientas mujeres, lo que puede ayudar a convertirse en un proveedor preferencial.

Por ejemplo, los servicios de cuidados suelen ser muy costosos para quienes más los necesitan. Mediante un modelo cooperativo se puede fijar el precio de los servicios, de forma que beneficie tanto a los trabajadores como a los clientes.



Subsanar las principales deficiencias existentes en los servicios de cuidados podría generar casi **300 millones de puestos de trabajo** y crear un continuo de cuidados que ayudaría a aliviar la pobreza, fomentar la igualdad de género y apoyar el cuidado para los niños, las personas mayores y las personas con discapacidades o enfermedades crónicas.

ACTIVIDAD 2D

Entender las tendencias de precios



30 min.

El precio es lo que se cobra a los clientes por los bienes o servicios. Un negocio rentable es aquel que vende algo que los clientes necesitan o desean a un valor que están dispuestos a pagar, garantizando al mismo tiempo que ese precio sea superior a los costos de suministro del producto o los servicios.

En esta actividad, se analizará cuánto pagan los clientes por servicios similares a los que se tiene previsto ofrecer y los factores que influyen en los precios.

Al terminar de leer cada paso y las preguntas asociadas, las respuestas se deben discutir con el grupo y anotarlas en la columna «Su respuesta».

Si no conoce la respuesta a alguna pregunta, marque con un símbolo de verificación (✓) la acción a seguir, que puede ser «para investigar» o «ayuda externa», y añada una idea de lo que debería hacerse.



Paso 1

¿Cuál es el precio de venta de los servicios de los proveedores existentes?

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Cuál es el precio de venta de servicios de cuidados (por unidad, por ejemplo, por hora o por día) de la competencia?			
¿En qué se basa el precio? Posibles respuestas: Calidad Demanda Habilidades Volumen Otro (especifique) 			



Las personas cuidadoras no remuneradas satisfacen la inmensa mayoría de las necesidades de cuidados en todo el mundo. Sin embargo, el trabajo de cuidados no remunerado sigue siendo en su mayor parte invisible, no se reconoce ni se considera en la toma de decisiones. En todo el mundo, sin excepción, las mujeres realizan las tres cuartas partes del trabajo de cuidados no remunerado, es decir, el 76,2 % del total de horas prestadas. **En ningún país del mundo los hombres y las mujeres realizan por igual el trabajo de cuidados no remunerado.**



Paso 2

¿Cómo se fija el precio?

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Cuáles son las prácticas habituales en la fijación de precios de servicios de cuidados similares a los suyos? Posibles respuestas: Los compradores (usuarios) fijan el precio Los vendedores fijan el precio El gobierno fija el precio Otro (especifique) Puede haber varias respuestas			
¿Es el precio lo que más motiva a los clientes a la hora de decidir a quién comprar?			

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿Qué otros factores parecen influir en el precio de los servicios ofrecidos? Posibles factores: la ubicación, el tipo/nivel de cuidado necesario, la calidad del cuidado prestado, la calificación del personal, el tipo de proveedor, la dotación de personal, los seguros o programas estatales, las comodidades de las instalaciones, la competencia en el mercado, las condiciones económicas, el cumplimiento de la normativa, las evaluaciones de los pacientes, los servicios adicionales y los acuerdos contractuales a largo plazo.			



Paso 3

¿Hay margen para obtener mejores precios en función de la calidad del servicio prestado?

Preguntas	Su respuesta	Para investigar	Ayuda externa
¿El sistema de precios se basa en la calidad?			
¿Existen funciones o características específicas que los usuarios buscan y por las que están dispuestos a pagar un precio más alto? En caso afirmativo, enumere las funciones o características. Ejemplo: Los clientes pueden estar dispuestos a pagar un 5 % más por servicios de apoyo especializados.			
¿Qué tipos de clientes están más dispuestos a pagar precios más altos?			

SESIÓN 3

EVALUAR LA VIABILIDAD TÉCNICA DE LA IDEA

Generalidades de la sesión



5 min.

Ahora que se tiene una idea sobre el mercado objetivo, es tiempo de pensar en cómo se prestarán los servicios. Se deben considerar tanto los recursos humanos, como los de tiempo y equipos, así como los servicios públicos necesarios. Para esto, es primordial reconocer las propias fortalezas y debilidades.



Las personas suelen tener necesidades diferentes según su género. Es importante tenerlo en cuenta y considerar las necesidades específicas de las mujeres.

ACTIVIDAD 3A

Establecer las actividades y los recursos necesarios



20 min.

En esta actividad se definirá el flujo de trabajo que se debe realizar para atender a un cliente, identificando las habilidades críticas, equipos y otros recursos necesarios para lograrlo.

Todos los pasos se deben realizar en grupo, para cada uno de ellos se proporcionará un ejemplo que servirá de guía y referencia. Se sugiere revisar el caso antes de completar el cuadro con la información de la propuesta propia de negocio.



Pasos

- 1. Identificar las actividades clave en la prestación de los servicios de cuidados.** En cada actividad, detectar los factores críticos para satisfacer los requisitos de los clientes y cumplir las normas y reglamentos.

 30 MINUTOS

- 2. Repasar el ejemplo de la cooperativa de cuidado infantil** y luego completar lo siguiente con información de la propia cooperativa.

 45 MINUTOS

Ejemplo: Cooperativa de cuidado infantil para trabajadoras del hogar

Las cooperativas de cuidado infantil son acuerdos de colaboración en los que padres o cuidadores trabajan juntos para prestar servicios de cuidado infantil a sus hijos. Estas son algunas de las actividades clave de una cooperativa de cuidado infantil, junto con sus factores críticos de éxito:

Actividad:	Factor crítico de éxito:
Desarrollo de programa de cuidado infantil: Elaborar un programa integral que incluya actividades educativas, tiempo de juego, refrigerios/comida y siesta.	Garantizar que el programa se ajuste a las necesidades de desarrollo de todos los niños y proporcione un entorno seguro y enriquecedor.
Programación y gestión de cupos: Crear horarios y gestionar los cupos a fin de garantizar una cobertura adecuada durante el horario de cuidado.	Horarios adaptados a las necesidades de los padres, manteniendo al mismo tiempo una proporción adecuada de cuidadores por niño.
Cumplimiento de las normas de seguridad y salud: Aplicar medidas de seguridad y dar cumplimiento a la normativa de salud para proteger el bienestar de los niños.	Inspecciones periódicas de seguridad, formación en primeros auxilios para los cuidadores y cumplimiento de la normativa local sobre el cuidado infantil.
Participación y compromiso de los padres: Fomentar la participación activa de los padres en las actividades de la cooperativa, como el voluntariado, la asistencia a reuniones y la toma de decisiones.	Fomentar el sentido de comunidad y la colaboración entre los padres, con el fin de mejorar la sostenibilidad y eficacia de la cooperativa.
Gestión financiera: Gestionar las finanzas de la cooperativa, incluidos los presupuestos, el cobro de cuotas y el seguimiento de los gastos.	Mantener la transparencia y la estabilidad financiera fijando tarifas razonables, haciendo un seguimiento diligente de los gastos y buscando financiación externa.
Plan de estudios y actividades educativas: Desarrollar y aplicar un plan de estudios adecuado a la edad con actividades educativas atractivas	Proporcionar un entorno estimulante y educativo que favorezca el crecimiento y el desarrollo de los niños.
Comunicación y resolución de conflictos: Establecer canales de comunicación eficaces entre padres y cuidadores, aplicando procedimientos de resolución de conflictos.	Una comunicación abierta y respetuosa que fomente la colaboración y aborde los conflictos con prontitud, garantizando un entorno de cooperación armonioso.
Inscripción y registro de niños: Gestionar el proceso de matrícula, incluida la inscripción, las listas de espera y el mantenimiento de registros.	Agilizar los procedimientos de inscripción y mantener un proceso de inscripción claro y justo para garantizar el acceso a todas las familias que cumplan los requisitos.
Capacitación y desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de capacitación a los cuidadores para que mejoren sus conocimientos y se mantengan al día sobre las mejores prácticas de cuidado infantil.	Invertir en la capacitación de los cuidadores para garantizar unos servicios de cuidado infantil de alta calidad y una mejora continua.
Marketing y divulgación: Promocionar los servicios de la cooperativa para atraer a nuevos miembros y familias que necesiten servicios de cuidado infantil.	Crear estrategias de marketing eficaces que lleguen al público objetivo y transmitan los beneficios y valores únicos de la cooperativa.

Tomando como referencia el ejemplo anterior, se deben identificar las propias actividades clave y factores críticos de éxito. En caso de no conocer los factores críticos de éxito, marcar con un símbolo de verificación (✓) la columna «para investigar». También es posible pedir apoyo al/a la instructor/a para definir los pasos o actividades principales para prestar el servicio de cuidados.

Actividad:	Factor crítico de éxito:	Para investigar

A partir de las actividades y factores críticos, se deben identificar a las personas idóneas para ellas y las competencias y conocimientos necesarios para prestar el servicio, considerando las certificaciones exigidas por ley.

Además, será posible evaluar si los conocimientos y competencias ya están cubiertos con los miembros potenciales y/o posibles trabajadores dentro de la zona de operación. A continuación, se explica un ejemplo que servirá de referencia.

Ejemplo: Cooperativa de cuidado infantil para trabajadoras del hogar

Actividad	Personas necesarias:	Principales competencias y conocimientos necesarios:	¿Se dispone de las competencias y conocimientos necesarios?		
			Sí	No	No se sabe
Desarrollo de programa	Coordinador/a de programa Educadores/as de infancia temprana Desarrolladores/as de planes de estudio Psicólogos/as infantiles	• Conocimiento de desarrollo de la infancia temprana • Diseño de planes de estudio • Conocimiento de normas de seguridad y de higiene	X		
Programación	Programador/a /Coordinador/a Cuidadores/as Cuidadores/as sustitutos	• Competencias organizativas • Gestión del tiempo • Conocimiento de la normativa sobre cuidado infantil	X		
Seguridad/Salud	Oficial de cumplimiento de las normas de seguridad Cuidadores/as formados en primeros auxilios/RCP	• Conocimiento de la normativa local sobre salud y seguridad • Primeros auxilios y RCP • Mitigación de riesgos	X		

Actividad	Personas necesarias:	Principales competencias y conocimientos necesarios:	¿Se dispone de las competencias y conocimientos necesarios?		
			Sí	No	No se sabe
Participación de los padres y madres	Representantes de los padres y madres Padres y madres voluntarios Comité/Consejo de padres y madres	- Habilidades interpersonales - Habilidades de resolución de conflictos - Comprensión de los principios cooperativos	X		
Gestión financiera	Tesorero/a Gerente/a financiero o contador/a	- Conocimientos financieros - Presupuestos y contabilidad - Fondo		X	
Comunicaciones	Apoyo administrativo Enlace	Habilidades de comunicación y mediación	X		
Matrícula/Inscripción	Coordinador/a de matrícula Equipo de inscripción	- Gestión de base de datos - Compromiso de confidencialidad - Habilidades de servicio al cliente			X
Capacitación y desarrollo profesional	Coordinador/a de capacitación Capacitadores/as externos/as	- Experiencia en capacitación - Conocimiento de las mejores prácticas - Presentación/facilitación			X
Marketing	Coordinador/a de marketing Equipo de divulgación	- Habilidades de relaciones públicas y marketing - Relaciones con la comunidad y compromiso		X	

En esta fase se deben identificar los recursos humanos necesarios para la cooperativa propuesta.

Actividad	Personas necesarias:	Principales competencias y conocimientos necesarios:	¿Se dispone de las competencias y conocimientos necesarios?		
			Sí	No	No se sabe

A continuación, se deben determinar los equipos e instalaciones que se necesitan para prestar el servicio. Para esto, se pueden copiar las actividades identificadas en el Paso 1 e identificar los equipos y las instalaciones necesarias para cada actividad. Es importante definir, además, si se podrá acceder a estos recursos por cuenta propia o no. (15 minutos)

Ejemplo: cooperativa de cuidado infantil para trabajadoras del hogar

Actividad	Equipos/instalaciones necesarias:	¿Tiene acceso a los mismos?		
		Sí	No	No se sabe
Desarrollo de programa	• Salas de juego con juguetes y material educativo apropiados para la edad de los niños • Mobiliario infantil (sillas, mesas, cunas) • Material didáctico (libros, materiales de arte y juegos educativos)			
Programación	• Software de planificación u hojas de cálculo • Espacio de oficina para el coordinador de programación • Herramientas de comunicación (teléfonos, correo electrónico, aplicaciones de mensajería)			
Seguridad/Salud	• Botiquines de primeros auxilios • Material de protección infantil (tapas de enchufes, puertas de seguridad) • Puestos de higiene			
Participación de los padres	• Espacio para las reuniones y comités de padres y madres • Herramientas de comunicación (correo electrónico, software para boletines)			
Gestión financiera	• Software contable • Almacenamiento seguro de registros financieros • Dispositivo para el manejo de efectivo (si procede)			
Plan de estudios	• Materiales educativos (libros, software educativo) • Materiales de arte y manualidades • Herramientas/materiales de aprendizaje adecuados a la edad			
Comunicaciones	• Herramientas de comunicación (correo electrónico, aplicaciones de mensajería)			
Matrícula/Inscripción	• Mostrador o zona de inscripción • Programas informáticos y de gestión de bases de datos • Archivadores para registros			
Capacitación y desarrollo profesional	• Materiales y recursos de capacitación • Sala de capacitación con equipo audiovisual • Portátiles o computadores de escritorio para capacitación en línea			
Marketing y difusión	• Soportes de marketing (folletos, volantes) • Computadores y softwares de diseño para apoyos de marketing • Herramientas de gestión de redes sociales			

Actividad	Equipos/instalaciones necesarias:	¿Tiene acceso a los mismos?		
		Sí	No	No se sabe

SESIÓN 4

EVALUAR LA VIABILIDAD FINANCIERA

Generalidades de la sesión



5 min.

Una cooperativa debe generar ingresos para sobrevivir. El estudio de viabilidad financiera, precisamente, analiza cuánto dinero se necesita para poner en marcha y gestionar el negocio antes de que la cooperativa empiece a generar ingresos, de dónde procederá el dinero y los costos, además de las ganancias previstas.

Esto también permitirá tener una idea del volumen de negocio necesario para que la cooperativa sea exitosa. Al finalizar el estudio de viabilidad financiera, se recomienda recurrir a un contador/a para revisar los datos.

ACTIVIDAD 4A

Establecer las actividades y los recursos necesarios



60 min.

En esta actividad se calculará el dinero que la cooperativa necesitará para comenzar a funcionar y gestionar la prestación de los servicios de cuidados hasta que obtenga ganancias.

Realizar los siguientes pasos en grupo.



Paso 1

¿Cuánto le costaría a la cooperativa propuesta adquirir los equipos y las instalaciones básicas para prestar los servicios de cuidados?

 30 MINUTOS



En la Actividad 3A se identificaron los equipos e instalaciones necesarios, lo que sigue es evaluar de qué forma se puede acceder a ellos. Es posible que en la ciudad o municipio existan programas de apoyo financiero o de desarrollo que puedan ayudar con algunas de las inversiones necesarias.

De igual modo, uno de los miembros potenciales podría tener una propiedad o un terreno desocupado que se puede arrendar para comenzar a trabajar. Se recomienda analizar todos los medios posibles para reducir los costos de inversión. Para obtener algunas ideas sobre cómo realizar esto, se puede revisar el siguiente ejemplo.



En muchos contextos, el acceso, el control y la propiedad de las mujeres sobre la tierra y/o los recursos financieros están limitados debido a normativas sociales o incluso a la legislación. Estas situaciones no deben impedir que ellas se unan o conformen una cooperativa. Las mujeres pueden contribuir de muchas formas diferentes, por ejemplo, con sus habilidades y conocimientos, su tiempo, etc. **Las contribuciones de las mujeres deben tener el mismo valor que las de los hombres.**

Equipo/ Instalaciones	Unidad	Principales competencias y conocimientos necesarios:	Forma de ad- quisición	Costo
Espacio en alquiler con salas de juego, salas de siesta, oficina, espacio exterior, cocina y baños.	Metros cuadrados	150+	Alquiler con descuento en un centro comunitario local	500 por mes
Mesas y sillas para niños y niñas	Unidad	6	Donación	0
Equipo para juegos en interiores y al aire libre o para actividades recreativas	Unidad	30	Donación	0
Cunas y colchonetas	Unidad	30	Recaudación de fondos	200
Material didáctico (libros, materiales de arte y juegos educativos)	Unidad	2	Recaudación de fondos y donación	100
Instalaciones, montaje de oficina	Sets	10	Recaudación de fondos o donación	300
Costo total				1.000
Menos: el dinero de actividades de recaudación de fondos y contribuciones no reembolsables de terceros				N/A
Monto total que debe recaudar la cooperativa				1.000

Ahora, es posible realizar este proceso con la información de la propia cooperativa. Primero se debe copiar la lista de los equipos y las instalaciones identificadas en la Actividad 3A.

Se puede estimar la cantidad de unidades que se necesitarán, indicando el modo de adquisición y los costos asociados. Los valores son aproximados y se puede usar calculadora para sumarlos, lo valioso en este caso es aprender a realizar correctamente este paso. Más adelante, cuando se elabore el plan de acción, es posible incluir la validación y verificación como parte de las tareas.

Equipo/ Instalaciones	Unidad	Principales competencias y conocimientos necesarios:	Forma de ad- quisición	Costo - USD
(1) Costo total (sume todos los costos en la última columna)				
(2) Menos: el costo de equipos e instalaciones que va a obtener a través de actividades de recaudación de fondos y contribuciones no reembolsables de terceros				
Monto total que la cooperativa necesita para la puesta en marcha del negocio (1) - (2)				



Paso 2

¿Cuánto le costaría al negocio cooperativo propuesto cubrir los gastos operativos iniciales?

Todo negocio incurre en gastos antes de generar ganancias. El dinero necesario para cubrir los gastos operativos iniciales se denomina capital de trabajo, y es el que permite poner en marcha el negocio y mantenerlo en funcionamiento hasta que se generen los ingresos suficientes para cubrir todos los costos. Para mayor claridad, se recomienda revisar el siguiente ejemplo.

Ejemplo: cooperativa de cuidado infantil para trabajadoras del hogar

Capacidad de admisión objetivo: El centro de cuidado infantil tiene previsto admitir a 30 niños al mes. La capacidad de admisión se basa en factores como el espacio de las instalaciones y el personal disponible.

Período antes de que el centro empiece a obtener ingresos: El centro de cuidado infantil empezará a obtener ingresos inmediatamente después de admitir al primer grupo de niños. En resumen, el centro necesitaría capital de trabajo para el montaje inicial y las operaciones diarias.

Supuestos:

- Niños matriculados por mes: 30 niños con una tasa de matrícula mensual de: \$300
- Personal: 2 personas trabajadoras a tiempo completo, con un salario de \$2000 por mes. Otros miembros prestan servicios de cuidados en forma de donaciones en especie (voluntariado) un día por mes.
- El alquiler de las instalaciones es gratuito gracias a una alianza con un centro comunitario local.
- Suministros y materiales: Estimación basada en el uso previsto.

Nota: Las previsiones financieras específicas para un centro de cuidado infantil dependerán de la ubicación, la demanda del mercado, la estrategia de precios y la normativa local. Los montos que se presentan aquí son con fines ilustrativos y deben adaptarse a las circunstancias específicas del centro de cuidado infantil con capacidad para 30 niños.

Elemento	Unidad	N.o	Costo	Monto Costo unitario por N.o
Costos totales de materiales				
Suministros de oficina	Mes	1	50	50
Alimentos/bebidas	Mes	1	200	200
Costos laborales directos totales (salarios de los trabajadores que prestan el servicio)				
Personal a tiempo completo (incluida gestión y apoyo administrativo)	Mes	2	1.000	2.000
Costos fijos totales (costos en los que incurre la cooperativa sin importar el nivel de servicio)				
Alquiler	Mes	1	500	500
Servicios públicos	mes	1	50	50
Registro/licencias	mes	1	200	200
Gastos estimados totales				3.000

Ahora, se deben calcular los costos de producción/prestación de los servicios de cuidados a partir del ejemplo anterior.

- ¿Cuál es el objetivo de volumen mensual basado en la demanda estimada de comprador(es) y la capacidad de la cooperativa?
- ¿Cuántos meses después del inicio de la actividad empezará la cooperativa a obtener ingresos?
- ¿Cuáles son los supuestos clave para la producción inicial (por ejemplo, insumos necesarios para xxx meses de servicio, cantidad de trabajadores para atender a xxx beneficiarios, producción por trabajador, cómo se pagará al trabajador (por hora, por día, por mes, etc.)?)

A continuación, es posible completar el siguiente cuadro, para el que se puede usar una calculadora y/o solicitar ayuda al instructor/a. Hay que considerar que es posible no contar en este momento con toda la información sobre materiales, personal y costos fijos. Lo importante es aprender el proceso de cálculo de los costos de puesta en marcha.

Elemento	Unidad	N.o	Costo	Monto Costo unitario por N.o
Costos totales de materiales				
Costos laborales directos totales (salarios de los trabajadores que prestan el servicio)				
Costos totales de transporte				
Costos fijos totales (costos en los que incurre la cooperativa sin importar el nivel de producción: salarios de la gerencia, personal de marketing, gestor financiero y demás personal que no participe directamente en la producción, servicios públicos, alquiler de terrenos y edificios, etc.).				
Gastos estimados totales				



Paso 3

¿Cuáles serán los costos totales de puesta en marcha de la cooperativa?

Para determinar la cantidad total de dinero que necesita para constituir la cooperativa e iniciar las operaciones, se deben sumar los costos de equipamiento e instalaciones (Paso 1), los gastos de producción y funcionamiento (Paso 2) y otros gastos que aún no se hayan incluido en los Pasos 1 y 2.

Ejemplo: Cooperativa de cuidado infantil para trabajadoras del hogar

Elemento:	Costo estimado (USD)
Equipos e instalaciones	1.000
Gastos operativos de 1 mes	3.000
Costos totales de puesta en marcha	4.000

Ahora queda calcular los costos totales de la puesta en marcha de la cooperativa.

Elemento:	Costo estimado
Equipos e instalaciones	
Gastos operativos de 1 mes	
Otros gastos	
Costos totales de puesta en marcha	



Paso 4

Conseguir el capital inicial necesario

En esta fase de revisión, muchos se preguntan cómo conseguir el dinero necesario para poner en marcha un negocio cooperativo.

Hacerlo de forma individual es mucho más complejo y por eso las cuotas de afiliación son un mecanismo para conseguirlo. La cuota anual de afiliación se abona a la cooperativa para garantizar que los integrantes están al tanto de sus obligaciones y que tienen derecho a voto. La cuota de afiliación suele fijarse en un nivel relativamente bajo, ya que las familias miembros también tienen que pagar las tarifas de cuidados.

En el caso de una cooperativa nueva, las familias fundadoras pueden aportar dinero adicional para ayudar a levantar el negocio, ya sea mediante una donación o un préstamo (para obtener información adicional sobre esto, revisar las definiciones que se especifican más adelante en este capítulo). Los miembros también pueden donar artículos y equipos para ayudar a moderar los costos.

A continuación, se presenta un ejemplo que muestra cómo el grupo de trabajadoras del hogar recaudó el dinero para crear su cooperativa de cuidado infantil.

Fuente	Descripción	Monto (USD)
Miembros	Contribuciones en especie /cuota anual de afiliación (300 por 10 familias)	3.000
Clientes	Pagos mensuales (150 x 30 niños)	4.500
Subvenciones/contribuciones externas	Recaudación de fondos/contribuciones no reembolsables de terceros	2.500
Cantidad estimada de dinero que la cooperativa puede recaudar		10.000
Cantidad estimada de dinero necesaria para constituir la cooperativa		4.000
Saldo para gastos imprevistos		6.000

En grupo, se puede analizar cómo recaudar el dinero necesario con ideas innovadoras e ingeniosas.

Fuente	Descripción	Monto
Cantidad estimada de dinero que la cooperativa puede recaudar		
Cantidad estimada de dinero necesaria para constituir la cooperativa		
Saldo para gastos imprevistos		

Generalmente las cooperativas pueden beneficiarse de subsidios públicos para cubrir los costos de ofrecer servicios de cuidados, por lo que es recomendable averiguar sobre opciones disponibles a través de instituciones nacionales o locales. El grupo puede analizar o compartir estas inquietudes con el instructor/a-experto/a.

ACTIVIDAD 4B

Evaluación de competitividad y rentabilidad



20 min.

Para ser competitivo en el mercado se deben ofrecer servicios a un precio similar que el de la competencia. Del mismo modo, hay que corroborar si el valor que probablemente se recibirá por el servicio permite cubrir costos y obtener ganancias. Calcular el precio de equilibrio (cuando las ganancias son iguales a los costos), ayuda al negocio a determinar el precio que deberá cobrar por sus servicios.

En grupo, realizar los siguientes pasos.



Paso 1

En esta actividad se calculará el **precio de equilibrio de los servicios de cuidados**. ¿Cómo se compara el precio de equilibrio con el precio vigente en el mercado? Teniendo en cuenta que el precio de mercado debe ser superior al precio de equilibrio para que el negocio sea rentable.

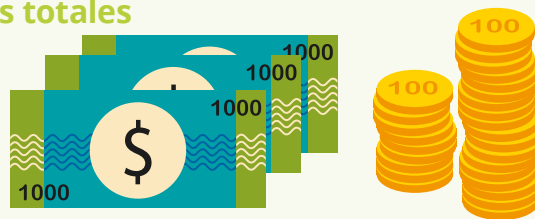
 30 MINUTO

Pregunta:	Respuesta:
¿Cuál es el costo total del servicio? <i>Copiar el contenido del Paso 2 de la Actividad 4A</i>	
Para el costo de producción anterior, ¿cuántos productos se tienen previstos?	
¿Cuál es el precio de equilibrio?	
<i>Dividir el costo total de producción por el número de productos.</i>	
¿Cuál es el precio promedio que están dispuestos a pagar los clientes?	
¿Es el precio de equilibrio inferior al que están dispuestos a pagar los clientes?	

Calcular el margen de ganancias

Ganancias = Ventas o ingresos totales – Gastos totales

Gastos > Ventas = Pérdida
Ventas > Gastos = Ganancia



Todo negocio genera ingresos mediante la venta de bienes o servicios. Los ingresos son la cantidad total de dinero que pagan los clientes por un determinado bien o servicio. El dinero procedente de las ventas debe proporcionar una ganancia razonable para que la cooperativa pueda invertir en su crecimiento. La ganancia, en tanto, se obtiene restando los gastos totales de las ventas totales.

A continuación se presenta un ejemplo en el que la cooperativa espera obtener, aproximadamente, el mismo nivel de ingresos todos los meses.

Ejemplo: Cooperativa de cuidado infantil para trabajadoras del hogar

Ingresos		Respuesta:
Precio al que se venderán los servicios		Los ingresos de la cooperativa de cuidado infantil procederían de la prestación de servicios de cuidado infantil a los padres o tutores que matriculen a sus hijos. \$150 por niño al mes
Cantidad estimada de clientes por año		30 niños estimados por año (capacidad máxima).
Ventas o ingresos totales		El ingreso anual estimado sería: \$150 x 30 niños x 12 meses = \$54.000 por año.
Gastos		
Gastos operativos anuales		Los gastos operativos anuales incluyen los costos asociados al funcionamiento de la cooperativa. Estos gastos pueden incluir los salarios del personal, los pagos del alquiler o la hipoteca, los servicios públicos, los seguros, las tasas de licencia, etc. En este ejemplo, los gastos mensuales estimados ascienden a 3.000. Eso significa que los gastos operativos anuales serían de 36.000.
Ganancia		
Ganancia bruta: son los ingresos que quedan tras restar únicamente el costo de los bienes vendidos (COGS) de los ingresos totales.		En este caso, la ganancia sería: \$54.000 (Ingreso total) - \$36.000 (Gastos operativos anuales) = \$18.000
Margen de ganancia bruta: se calcula como la ganancia bruta dividida por los ingresos totales, expresado en porcentaje.		En este ejemplo, el margen de ganancia bruta sería: (\$18.000 / \$54.000) x 100 % = 33 %

Luego, calcular la ganancia potencial de la cooperativa en grupo, siguiendo las instrucciones.

Pregunta	Su respuesta
Ingresos	
¿Cuál será el precio de venta de sus servicios de cuidados? <i>Consulte su precio de equilibrio en el Paso 1 y el precio vigente en el mercado. El precio que fije debe ser superior al de equilibrio, pero no más de lo que el mercado está dispuesto a pagar.</i>	
¿Cuántos beneficiarios tiene previsto atender al año? <i>Esto debe basarse en la demanda del mercado, la oferta disponible y la capacidad de su cooperativa.</i>	
Ventas o ingresos totales <i>Precio de venta por número de clientes esperado</i>	
Gastos	
¿Cuál es el costo por beneficiario? <i>Copie el precio de equilibrio en el Paso 1</i>	
Gastos operativos anuales <i>Número de clientes esperado por costo unitario por cliente</i>	
Ganancia	
Ganancia bruta <i>Ventas totales – Gastos operativos anuales</i>	
Margen de ganancia <i>Ganancia bruta dividida por las ventas totales</i>	

SESIÓN 5

¿DEBERÍA PROCEDER CON ESTA EMPRESA?

Generalidades de la sesión



5 min.

Esta sesión ayudará a decidir si seguir adelante o no con la idea de negocio, en base a los resultados del estudio de viabilidad (sesiones 1 a 4). También permite identificar la información que se debe reunir para tomar decisiones acertadas.

ACTIVIDAD 5A

Lista de verificación de la evaluación de viabilidad



20 min.

La lista de verificación resume los factores clave a tener en cuenta para el análisis de la idea de negocio.

A continuación, realizar los siguientes pasos en grupo.



Paso 1

Responder las siguientes preguntas de forma individual.

Marcar con un símbolo de verificación (✓) la columna que mejor represente la respuesta. Si es necesario, se pueden repasar los resultados de las sesiones 1 a 4 para responder cada pregunta.

 10 MINUTOS

El siguiente cuadro muestra los modelos de cooperativas de cuidados más comunes:

Pregunta	Sí	No	No se sabe
¿Existe suficiente interés y compromiso para poner en marcha una cooperativa que preste servicios de cuidados o apoyo? (Sesión 1)			
¿Están dispuestos el grupo central y los miembros potenciales a aportar el capital necesario para poner en marcha y gestionar el negocio? (Sesión 1)			
¿Disponen los integrantes del grupo central y los miembros potenciales de suficiente tiempo libre para dedicarlo a la cooperativa? (Sesión 1)			
¿Existe una fuerte motivación entre los miembros potenciales para poner en funcionamiento el negocio? (Sesión 1)			
¿El negocio tendría un mercado estable y confiable para sus servicios de cuidado? (Sesión 2)			
¿Podría la cooperativa competir con la competencia de cuidados existentes? (Sesión 2)			
¿Podría la cooperativa ofrecer un precio que sea competitivo en el mercado? (Sesión 2)			
¿Preferirán los clientes objetivo sus servicios en lugar de los de la competencia? (Sesión 2)			
¿Hay miembros en el grupo central con capacidad para prestar los servicios de cuidados? (Sesión 3)			
¿Hay miembros en el grupo central con habilidades gerenciales para gestionar el negocio? (Sesión 3)			
¿Existen programas o proveedores que puedan ayudar a la cooperativa a desarrollar su capacidad para prestar los servicios de cuidados de acuerdo con los estándares exigidos por los usuarios y la normativa legal? (Sesión 3)			
¿Podría la cooperativa conseguir los recursos financieros necesarios para poner en marcha el negocio y generar los niveles de ingresos deseados? (Sesión 4)			
¿Puede la cooperativa encontrar un local adecuado para desarrollar su actividad? (Sesión 3)			
¿Puede la cooperativa obtener las herramientas, los equipos y la tecnología que necesita? (Sesiones 3 y 4)			
Si se necesita agua y electricidad, ¿puede la cooperativa acceder a estos servicios? (Sesiones 3 y 4)			
¿Podrá la cooperativa generar ganancias suficientes para recuperar los costos de puesta en marcha y disponer de dinero para la expansión y el crecimiento? (Sesión 4)			

Si no es posible responder positivamente a la mayoría de las preguntas de viabilidad, es probable que se deba reconsiderar la idea de negocio propuesta. Para las preguntas respondidas «No se sabe», habrá que recopilar la información necesaria.



Paso 2

Compartir y discutir las respuestas con el resto del grupo para evaluar si se debe seguir adelante con la idea de negocio.

 10 MINUTOS

¿DEBE EL GRUPO SEGUIR ADELANTE CON LA IDEA DE COOPERATIVA?

SÍ _____ **NO** _____

SESIÓN 6

PREPARAR EL PLAN DE ACCIÓN

Generalidades de la sesión



5 min.

En esta sesión se elaborará un plan de acción para completar la fase de conformación del grupo básico y el desarrollo del concepto de negocio para la creación de una cooperativa.

ACTIVIDAD 6A

Repaso de actividades



10 min.

Las siguientes ilustraciones muestran las diferentes actividades que se deben realizar para decidir si una idea de negocio es viable. El grupo completo deberá identificar y enumerar el orden en el que deben ejecutarse.

1.



Identificar necesidades compartidas de cuidados

2.



Identificar miembros propietarios potenciales

3.



Analizar si hay un mercado para el servicio de cuidados

4.



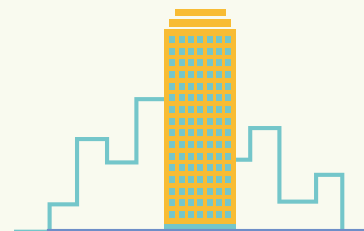
Evaluar si los miembros apoyan y se comprometen con la idea propuesta

5.



Evaluar la viabilidad financiera y los costos de puesta en marcha (asequibilidad, acceso a financiamiento)

6.



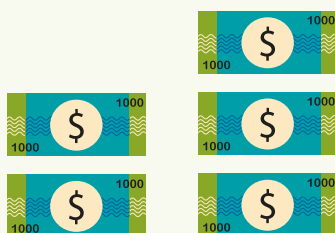
Definir las soluciones empresariales que se pueden adoptar para hacer frente a los principales retos

7.



Evaluar a la competencia (u otros proveedores de servicios de cuidados)

8.



Evaluar precios

9.



Evaluar la viabilidad técnica

Las respuestas se encuentran en el Anexo 1.

ACTIVIDAD 6B

Preparar el plan de acción



30 min.

Repasar las hojas de trabajo en grupo identificando los puntos para los que falta información. La tarea es averiguar qué se necesita para completar las actividades indicadas en la Actividad 6A.

Pendiente por realizar:	Cuándo:	Quién:	Ayuda externa:
1. Identificar necesidades compartidas de cuidados			
2. Identificar miembros-propietarios potenciales			
3. Definir la solución empresarial que puede adoptar el grupo para abordar el problema principal			

Pendiente por realizar:	Cuándo:	Quién:	Ayuda externa:
4. Evaluar el apoyo y el compromiso de los miembros			
5. Analizar si hay un mercado para el servicio			
6. Evaluar a la competencia (otros proveedores de cuidados)			
7. Evaluar precios			

Pendiente por realizar:	Cuándo:	Quién:	Ayuda externa:
8. Evaluar la viabilidad técnica			
9. Evaluar la viabilidad financiera y los costos de puesta en marcha			
10. Informarse sobre el marco normativo para la creación de una cooperativa			
11. Decidir si seguir adelante con la idea de negocio			



¡Felicitaciones!

Ha finalizado la evaluación de viabilidad técnica de la idea de cooperativa. Para aprender a elaborar un plan de negocio, se debe pasar al **MÓDULO 3 de Start.CareCoop**

CAPÍTULO 3

[illegible]

Módulos de Start.CareCoop

MÓDULO 1.	Identificar a los miembros principales y la idea de negocio
MÓDULO 2.	Analizar la viabilidad de la idea
MÓDULO 3.	Preparar el Plan de Negocio
MÓDULO 4.	Estructura organizacional



Mensaje al grupo

- ▶ **En el Módulo 3 se trabajará en la elaboración del plan de negocio.** El estudio de viabilidad anteriormente realizado responde a la pregunta «¿va a funcionar?». El plan de negocio, en tanto, responde a la pregunta «¿cómo va a funcionar?»
- ▶ **Las siete sesiones del Módulo 3** se centran en la preparación de un plan básico de negocio destinado a orientar la gestión del negocio durante las primeras fases del funcionamiento de la cooperativa.
- ▶ **En la Sesión 1 se abordará el plan de negocio y su estructura;** en la Sesión 2 se trabajará en levantar el perfil de negocio con la información clave sobre la cooperativa. En la Sesión 3 se presentarán los elementos del plan de marketing como la descripción de los servicios de cuidados, el mercado y la estrategia de marketing.
- ▶ **La Sesión 4 proporcionará una visión general del plan de operaciones** que describe cómo se prestarán los servicios de cuidados o apoyo, el que incluye información sobre los recursos físicos necesarios y los requisitos en cuanto a procesos y sistemas de trabajo.
- ▶ **En la Sesión 5 se revisará el plan de gestión que se centra en los recursos humanos necesarios.** Este plan guiará el desarrollo de un organigrama, la identificación del personal que se necesitará para el funcionamiento de la cooperativa y la preparación de las descripciones de los puestos de trabajo.



Mensaje al grupo

- ▶ **La Sesión 6 permitirá estimar la rentabilidad del negocio y preparar un estado de resultados**, realizar proyecciones de flujo de efectivo y elaborar un balance general. Por último, en la Sesión 7 se desarrollará un resumen ejecutivo del plan de negocio.
- ▶ **Al final del módulo se espera que el grupo logre redactar el borrador del plan de negocio** para identificar las necesidades en cuanto a recursos humanos que se abordan en el Módulo 4.
- ▶ **En algún momento de la elaboración del plan de negocio es posible que se necesite ayuda externa.** Sin embargo, lo relevante es que las ideas y el contenido del plan de negocio provengan del grupo central o miembros potenciales de la cooperativa.

Siga los símbolos

Las instrucciones en la guía de capacitación son de fácil seguimiento y sugieren un periodo de tiempo para cada paso. Preste atención a los siguientes símbolos:



Este ícono indica el tiempo sugerido para la actividad.



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



Este ícono indica que se trata de una discusión de grupo.



Este ícono indica que la actividad está comenzando y que debe leer las instrucciones paso a paso en voz alta al grupo y seguirlas de forma secuencial.



Este símbolo sugiere una buena práctica a la hora de identificar y satisfacer las necesidades de personas de distinto género (en particular de las mujeres).

Prepárese para empezar

Previo a iniciar la capacitación, se deben seguir estos sencillos pasos:

- Conformar subgrupos de 5 a 7 personas. Los organizadores son quienes orientan sobre la mejor manera de hacerlo.
- Determinar a uno de los integrantes para que, voluntariamente, inicie la capacitación como «lector del grupo». Este rol implica leer la información y las instrucciones de las actividades en voz alta a todo el grupo y puede asumirlo cualquier persona que sepa leer y escribir. Idealmente, esta función debe alternarse entre todos los integrantes a lo largo de la capacitación.

Todos los participantes son responsables del control del tiempo, pero en cada sesión se asignará una persona que avisará al grupo cuando transcurran los minutos sugeridos para una determinada actividad.

No es imprescindible seguir estas sugerencias, pero sí se debe administrar debidamente el tiempo, considerando el total de minutos que implica la capacitación. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, es posible acortar otras actividades para mantener un orden.

Todos los integrantes recibirán la guía de capacitación en la que será posible registrar el trabajo individual y del grupo.



Proceso de aprendizaje

El Módulo 2 de Start.CareCoop consta de 6 sesiones (ver desglose a continuación). El tiempo total estimado de capacitación es de 7 horas aproximadamente.

Sesión	Tiempo previsto de duración
Sesión 1: ¿Qué es un plan de negocio?	15 minutos
Sesión 2: Perfil de negocio	25 minutos
Sesión 3: Plan de marketing	105 minutos
Sesión 4: Plan de operaciones	115 minutos
Sesión 5: Gestión de riesgos	50 minutos
Sesión 6: Plan de gestión	35 minutos
Sesión 7: Plan financiero	105 minutos
Sesión 8: Resumen ejecutivo	35 minutos

SESIÓN 1

¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

Generalidades de la sesión



5 min.

El plan de negocio es una hoja de ruta que indica hacia dónde se dirige la cooperativa y cómo llegar hasta allí, y explica qué es el negocio y cómo funcionará.

Disponer de un buen plan de negocio ayudará a las cooperativas a minimizar los riesgos de fracaso, pero también es una herramienta que pueden utilizar para solicitar el apoyo de programas de desarrollo.

El plan de negocio debe ser revisado y actualizado periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial y la situación de la cooperativa.

ACTIVIDAD 1A

Estructura de un plan básico de negocio



40 min.

La cooperativa debe asegurarse de que exista un número suficiente de personas que participen en las actividades. Es importante consultar a organismos gubernamentales relacionados a las cooperativas para corroborar este dato, del que puede depender el registro oficial de la cooperativa.

La información que debe contener un plan de negocios es la siguiente:

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

Aunque el resumen ejecutivo es la primera sección del plan de negocio, este se redacta al final ya que extrae y sintetiza toda la información relevante del resto de las secciones. Muchos contenidos del plan de negocio pueden parecer familiares, porque fueron áreas que se investigaron para el estudio de viabilidad. A modo de repaso, se pueden revisar las siguientes ilustraciones e identificar a qué sección del plan de negocio representa (excepto el resumen ejecutivo). Por ejemplo, la Ilustración 1 muestra la información que debe incluirse en el apartado Perfil de negocio. Comentar las respuestas en grupo.



«Nuestra cooperativa está compuesta por mujeres y familias que necesitan cuidado infantil de calidad y a precio razonable. Ofrecemos un entorno seguro y enriquecedor para los niños, por lo general desde la primera infancia hasta la edad preescolar y proporcionamos actividades educativas apropiadas para la edad, tiempo de juego y oportunidades para la socialización».



«La cooperativa espera ganar 9.000 dólares al mes por concepto de tasas de matrícula».



«Enviaremos volantes a las familias de nuestro barrio para informarles de nuestros servicios».



«En el primer año, contrataremos a dos personas que trabajarán a tiempo completo administrando la cooperativa y prestando los servicios de cuidado infantil. Otros miembros se ofrecerán como voluntarios un día a la semana para ayudar a cubrir los servicios que sean necesarios».



«Debemos seguir anunciando nuestros servicios y crear una lista de espera si es necesario. Así no estaríamos poniendo en peligro nuestra cooperativa si una familia decide dejar de utilizar nuestros servicios».

SESIÓN 2

PERFIL DE NEGOCIO

Generalidades de la sesión



5 min.

El perfil de negocio suele ir después del resumen ejecutivo. Esta sección describe detalles importantes sobre la cooperativa, como su ubicación geográfica, qué tamaño tiene, a qué se dedica y qué espera conseguir.

ACTIVIDAD 2A

Escribir el perfil de negocio



40 min.

El perfil de negocio se debe completar en colaboración con todo el grupo, respondiendo las preguntas que se detallan a continuación. La segunda columna contiene un ejemplo que servirá de guía.

Las respuestas deben registrarse en la columna 3 y, si se requiere, es posible consultar las respuestas de los resultados del estudio de viabilidad.

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:	
Información de contexto:			
Nombre de la cooperativa	Cooperativa Brillante Inicio		
Dirección/ Información de contacto	Teléfono: (56) 0123-4567 info@brillanteinicio.org www.brillanteinicio.org		
Cantidad y tipo de miembros	Brillante Inicio está conformada por 10 integrantes, todas ellas son trabajadoras del hogar que necesitan servicios de cuidado infantil de calidad y a precios razonables.		
Propósito/Objetivo:			
¿Cuáles son los objetivos de la creación de la cooperativa? <i>Consultar el Módulo 1</i>	Los objetivos de la cooperativa incluyen prestar servicios de cuidado infantil a precios razonables, fomentar una sólida participación de los padres y madres, ofrecer educación temprana de calidad y crear una comunidad solidaria.		
¿Qué pretende conseguir el grupo al unirse?	Garantizar opciones de cuidado infantil flexibles y accesibles, empoderar a los padres y madres en la toma de decisiones y crear un entorno seguro, enriquecedor y educativo para los niños y niñas, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad financiera y los recursos compartidos.		
Servicios ofrecidos:			
Tipo de cooperativa		Cooperativa de personas trabajadoras	Cooperativa de trabajadores
	X	Cooperativa de múltiples partes interesadas	Cooperativa de múltiples partes interesadas
		Otra: Cooperativa de consumidores	Otra:
¿Qué servicios de cuidados ofrecerá la cooperativa?	La cooperativa prestará servicios de cuidados y educación infantil a los hijos/as de sus miembros, ofreciéndoles un entorno seguro, enriquecedor y educativo para su desarrollo y crecimiento.		
¿Por qué los clientes comprarían o usarían los servicios?	• Precio razonable: Nuestra cooperativa ofrece opciones de cuidado infantil a precio razonable, lo que permite a los padres y madres acceder a una atención de calidad sin la carga de unos costos elevados. • Educación temprana de calidad: Nuestro plan de estudios se enfoca en el desarrollo integral de la infancia, asegurando que los niños y niñas reciban una educación temprana		

Continúa en página siguiente

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
Servicios ofrecidos:		
	de primer nivel y que los prepare para las siguientes etapas de la educación. • Apoyo comunitario: Ser miembro de nuestra cooperativa permite el acceso a una comunidad de apoyo formada por padres y madres con ideas afines que comparten recursos, conocimientos y experiencias.	
Servicios ofrecidos:		
¿Quiénes serán los clientes?	Padres/madres/tutores locales con niños pequeños que busquen un servicio de cuidado infantil flexible y a precio razonable. Nos centraremos principalmente en los padres y madres que trabajan y en los padres y madres solteros/as que necesitan apoyo comunitario.	

SESIÓN 3

PLAN DE MARKETING

Generalidades de la sesión



5 min.

Esta fase del plan describe los productos o servicios haciendo hincapié en el valor que se ofrecerá a los clientes. Además, presenta un resumen de los resultados del análisis de marketing (realizado como parte del estudio de viabilidad) centrándose en las oportunidades de mercado para los productos o servicios. A continuación, se deben especificar las estrategias para llegar a los/las clientes y diferenciar el negocio de la competencia.

ACTIVIDAD 3A

Descripción del(los) servicio(s) de cuidados



30 min.

La descripción de los servicios enumera las características de los servicios de cuidados que se prestan, sus puntos fuertes y la forma en que éstos satisfacen las necesidades y expectativas de los/las clientes.

A continuación, realizar cada paso en grupo, los que estarán acompañados de un ejemplo que servirá de guía.



Paso 1

Repasar el ejemplo de la cooperativa de cuidado infantil (5 minutos) y responder las preguntas a partir de la lectura:

- ¿Cuál es el servicio de la cooperativa?
- ¿Cuáles son las características clave del servicio?
- ¿A cuántos clientes se pretende llegar en un mes o un año?
- ¿Quiénes son los usuarios principales del servicio?

Ejemplo: Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio



«Brillante Inicio ofrece una amplia gama de servicios de cuidado infantil diseñados para satisfacer las necesidades específicas de los trabajadoras del hogar, promoviendo un entorno enriquecedor para el desarrollo temprano de sus hijos/as. Nuestras principales características incluyen un equipo de personas cuidadoras dedicadas y atentas, planes de atención individualizados para apoyar el crecimiento de cada niño/a, un enfoque centrado en la mejora de la educación temprana a través de actividades atractivas y una comunidad muy unida de padres y madres comprometidos. En nuestro año de apertura, nuestro objetivo es atender a unos 30 niños/as al mes, con planes futuros de ampliar nuestros servicios».



Pasos

2. Ahora, se pueden utilizar las preguntas orientativas como ayuda para describir el servicio de cuidados que se va a prestar. Si se ofrecen varios servicios, se debe describir sólo uno durante la actividad. Cuando el grupo se reúna al finalizar el plan de negocio, completarán la descripción de los demás productos o servicios.

⌚ 10 MINUTOS

- ¿Cuál es el servicio de la cooperativa?
- ¿Cuáles son las características clave del servicio?
- ¿A cuántos clientes se pretende llegar en un mes o un año?
- ¿Quiénes son los usuarios principales del servicio?

3. Revisar el ejemplo de la cooperativa de cuidados y luego responder la pregunta: ¿Qué hace a este servicio mejor que los que ya existen en el mercado? Al responder, pueden ponerse en la situación de estar con un posible cliente para convencerlo de que adquiera sus servicios.

⌚ 10 MINUTOS

Ejemplo: Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio

A continuación, se exponen cinco razones por las que los servicios de la Cooperativa Brillante Inicio sobresalen en comparación con otras opciones públicas y privadas:



- **Participación activa de los padres y madres:** A diferencia de los centros de cuidado infantil tradicionales, en nuestra cooperativa la participación activa de los padres y madres es una prioridad. Todos los padres-miembros se ofrecerán como voluntarios un día a la semana para ayudar a cubrir los servicios, participarán en la toma de decisiones, contribuirán a la educación de sus hijos/as y crearán un sólido espíritu de comunidad. Este enfoque de colaboración fomenta una conexión más profunda entre Padres/madres/cuidadores/hijos/as y niños/as, lo que favorece el desarrollo infantil.



- **Cuidado infantil a precio razonable:** Prestamos servicios de cuidado infantil y educación temprana de alta calidad a un precio razonable. La distribución de responsabilidades y costos dentro de la cooperativa nos permite ofrecer precios competitivos manteniendo al mismo tiempo un excelente nivel de cuidados. Esta asequibilidad permite que un mayor número de familias tenga acceso a un cuidado infantil de calidad, favoreciendo tanto el desarrollo de los niños y niñas como el bienestar económico de los padres y madres.



- **Desarrollo integral de los niños y niñas:** Brillante Inicio se centra en el desarrollo integral del niño/a, no sólo en su supervisión. Nuestro plan de estudios está diseñado para estimular el crecimiento cognitivo, social y emocional de los niños/as, preparándolos para futuras etapas educativas. Promovemos el aprendizaje basado en el juego, la creatividad y los planes de cuidado individualizados para garantizar que se atiendan las necesidades y el potencial únicos de cada niño/a, lo que nos distingue como centro de desarrollo integral de la primera infancia.

ACTIVIDAD 3B**Descripción del mercado**

30 min.

La descripción del mercado explica cuál es el público objetivo y por qué se eligió este mercado. También debe exponer claramente por qué los el público objetivo necesita el servicio de cuidados que se tiene previsto prestar, además de un análisis de la competencia.



Al seleccionar clientes es importante tener en cuenta a ambos géneros por igual. Seguramente, entre los miembros y el público objetivo se encuentren mujeres, ya que son ellas las que suelen asumir la responsabilidad del cuidado de la familia y la comunidad. Se deben considerar las necesidades específicas de las clientas potenciales y evaluar cómo el servicio de cuidados podría satisfacerlas.

**Paso 1**

Para facilitar la redacción de la descripción del mercado, se pueden responder en grupo las preguntas orientativas de la Columna 1. La Columna 2 contiene ejemplos de respuestas como referencia y también es posible consultar los resultados de la sesión de análisis de mercado del Módulo 2.

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Cuál es el público objetivo de la cooperativa?	Nuestra cooperativa se centrará, principalmente, en mujeres trabajadoras del hogar de la zona que necesitan servicios de cuidado infantil de alta calidad y a precio razonable para sus hijos/as, mientras ellas trabajan.	
¿Qué necesidad específica del mercado objetivo abordará el servicio de cuidados?	Nuestro servicio responde a la necesidad de contar con opciones de cuidado infantil accesibles y flexibles, que den prioridad al desarrollo cognitivo, social y emocional de los niños y niñas y, al mismo tiempo, permitan la participación activa de los padres y madres en su cuidado durante los primeros años.	
¿Cuál es la competencia?	Nuestra competencia incluye centros y proveedores locales de cuidado infantil y centros de educación infantil de la misma zona geográfica.	
¿Cómo se puede competir con la competencia?	Para competir de forma eficaz, nos diferenciamos con la participación activa de los padres y madres en nuestra cooperativa, la oferta de cuidados de alta calidad a precio razonable y un plan de estudios que promueve el desarrollo integral de los niños y niñas. Además, damos prioridad a la creación de una comunidad muy unida entre nuestros miembros.	
¿Qué porcentaje del mercado espera captar?	Somos una pequeña cooperativa de base comunitaria que durante la fase inicial aspira a captar aproximadamente el 5 % del mercado local del cuidado infantil.	
¿Cómo aumentará la cuota de mercado con el tiempo?	Para aumentar nuestra cuota de mercado tenemos previsto poner en marcha campañas de marketing y difusión, ampliar nuestra oferta de servicios en función de las necesidades y comentarios de los miembros, y seguir consolidando la reputación de nuestra cooperativa por su calidad y asequibilidad.	
¿Considera que su mercado puede crecer? ¿En qué medida?	Sí, es probable que nuestro mercado crezca con el tiempo debido a varios factores, incluido el crecimiento de la población, el aumento de la participación de los padres y madres en el mercado laboral y una mayor sensibilización sobre los beneficios de la educación infantil. Aunque las tasas de crecimiento específicas pueden variar según el lugar, se prevé una modesta tasa de crecimiento anual de aproximadamente el 3-5 % en el mercado local de cuidado infantil debido a la falta de opciones públicas y privadas viables.	

ACTIVIDAD 3C

Estrategia de marketing



30 min.

Una vez identificado el mercado y los principales servicios de cuidados, se debe definir cómo lograr que el público objetivo pague por los servicios que se ofrecerán.

Esta actividad se realizará en grupo para que todos puedan compartir sus ideas y escuchar las del resto.



Paso 1

El desarrollo de una estrategia promocional implica pensar cómo puede informar al potencial público objetivo sobre los servicios que se prestarán e influir en ellos para que los adquieran. Se deben registrar las respuestas (Columna 3) usando como referencia el caso de ejemplo (Columna 2).

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Cómo se informará al público objetivo sobre la cooperativa y el servicio de cuidados?	Para informar a nuestro público objetivo sobre Brillante Inicio, usaremos un enfoque con múltiples fases, que incluyen un sitio web fácil de usar, participación activa en las redes sociales, campañas publicitarias locales, jornadas de puertas abiertas y eventos, y programas de referidos para garantizar un amplio conocimiento y accesibilidad.	
¿Cuál será el mensaje principal?	Nuestro principal mensaje promocional destacará el compromiso de la cooperativa ofreciendo servicios de cuidado infantil de alta calidad y a precio razonable con una participación activa de los padres y madres, un desarrollo integral de los niños y niñas y un sólido espíritu de comunidad y apoyo.	



Para promocionar los servicios de cuidados, se debe pensar en canales que puedan llegar fácilmente a las mujeres. Por ejemplo, plantearse llevar a cabo actividades promocionales en lugares que reúnan a mujeres. El mensaje promocional también se debe idear pensando en cómo mostrar que el producto o servicio podría responder a las necesidades de las clientas potenciales.



Paso 2

A continuación, se debe describir cómo se pondrá el servicio a disposición de los clientes objetivo respondiendo a las preguntas orientativas de la Columna 1. Como referencia, la Columna 2 contiene un ejemplo sobre cómo responder las preguntas en la Columna 3.

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Cómo se logrará que el público objetivo se entere de los servicios?	El público objetivo conocerá los servicios de nuestra cooperativa de cuidado infantil a través de múltiples canales, como marketing en línea, difusión en la comunidad, referencias de boca en boca y alianzas locales con escuelas, empresas y organizaciones comunitarias.	
¿Cuál sería la relación contractual con el público objetivo?	La relación contractual entre la cooperativa y nuestro público objetivo implica acuerdos de afiliación, contratos de inscripción y condiciones claras sobre las responsabilidades, calendarios de pago y expectativas. Los miembros se comprometen a participar activamente en las actividades y la toma de decisiones.	



Paso 3

Para establecer el precio de los servicios, se deben responder en grupo las siguientes preguntas.

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Cómo se fijará el precio de los servicios?	El precio de nuestros servicios de cuidado infantil se fijará realizando un análisis exhaustivo de los costos, en los que se considerarán factores como los salarios del personal, gastos de las instalaciones y recursos educativos. Nuestro objetivo es ofrecer precios competitivos y razonables que reflejen la alta calidad del cuidado y la educación que ofrecemos.	
¿Cómo se comparan los precios con los del mercado local?	Nuestros precios serán competitivos en el mercado local, intentando ofrecer valores razonables sin comprometer la calidad de nuestros servicios. Periódicamente se evaluarán los precios del mercado de servicios de cuidado infantil similares y se ajustarán las tarifas según corresponda para seguir siendo competitivos.	

SESIÓN 4**PLAN DE OPERACIONES****Generalidades de la sesión**

5 min.

El plan de operaciones describe el modo en que se llevará a cabo el servicio de cuidados, además de proporcionar detalles sobre la ubicación física, instalaciones y los equipos que se necesitarán para prestar el servicio. Por último, pero no menos importante, el plan de operaciones presenta el modo en que el negocio garantizará la calidad del servicio, la productividad y seguridad de todas las operaciones. Gran parte de la información que se precisa para completar el plan de operaciones se puede consultar en los resultados del Módulo 2.

ACTIVIDAD 4A**Recursos físicos: Instalaciones y equipos**

25 min.

Los recursos físicos incluyen terrenos, edificios y otras estructuras, maquinaria y equipos. Son los activos tangibles que la cooperativa utilizará para prestar los servicios de cuidado.



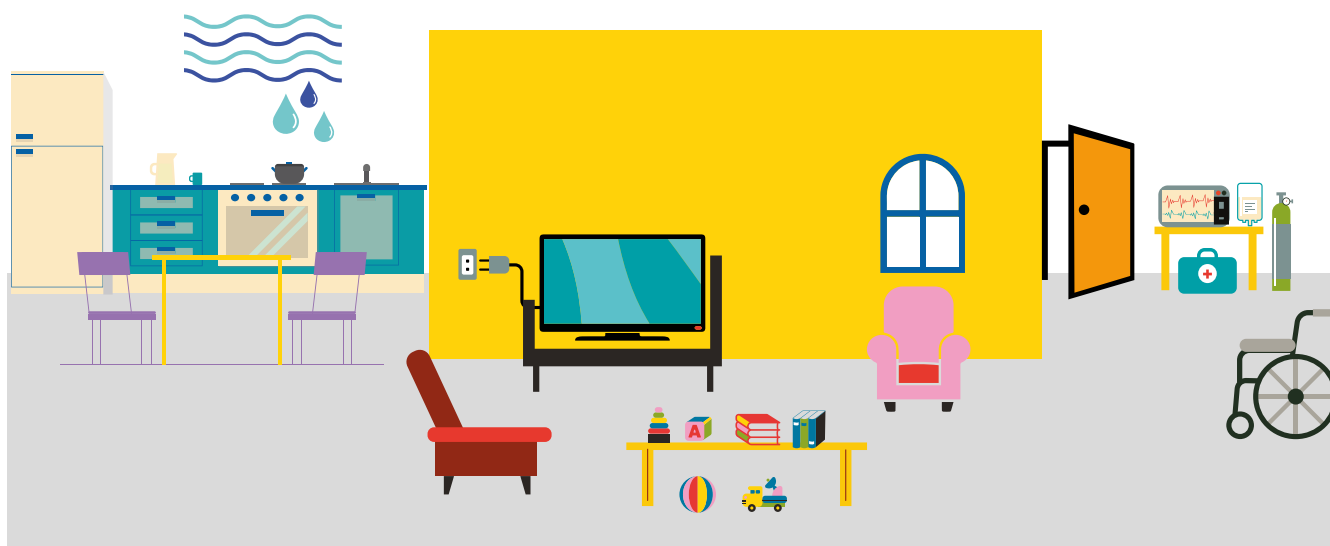
A la hora de decidir la ubicación es conveniente tener en cuenta la accesibilidad para las mujeres que integran la cooperativa. ¿Tendrán fácil acceso al edificio y al resto de instalaciones de la cooperativa? ¿Será seguro para ellas llegar a las instalaciones? ¿Estarán las instalaciones equipadas con servicios específicos para mujeres?

A continuación, realizar los pasos en grupos discutiendo y escuchando las ideas de todos.



Paso 1

Examinar la siguiente ilustración y considerar los diversos factores relacionados con la ubicación.



Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Dónde estará ubicado el negocio?	El negocio estará ubicado en una zona céntrica, con fácil acceso tanto a zonas urbanas como suburbanas, para que los padres y madres puedan dejar a sus hijos/as de camino o de vuelta del trabajo.	
¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la ubicación?	Las ventajas son la comodidad y la accesibilidad. Las desventajas pueden ser mayores costos de operación y la competencia inmobiliaria derivada de la ubicación privilegiada.	



Paso 2

A continuación, identificar los equipos e instalaciones que necesitará la cooperativa y cómo se van a adquirir. En este punto, el grupo ya debería haber validado si el modo de adquisición que se identificó durante el estudio de viabilidad, es factible. Se debe recordar que también es posible aprovechar los activos e instalaciones de los miembros para reducir el costo de la inversión.

Ejemplo: Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio

Equipos/Instalaciones:	Descripción:	Modo de adquisición:
Mobiliario	Incluye mesas y sillas para niños y niñas y decoración que permita ambientar un espacio cálido y acogedor.	Donados por los miembros o comprados de segunda mano.
Material de juego interior y al aire libre	Destinados a mantener a los niños y niñas activos e interesados durante todo el día.	Donados por los miembros o comprados de segunda mano.
Materiales para el entretenimiento y las actividades	Libros, juguetes y materiales de manualidades son importantes para captar el interés de los niños y niñas.	Donados por los proveedores o comprados de segunda mano.
Insumos de limpieza y mantenimiento	Necesarios para la conservación de las instalaciones y el mantenimiento de la salud y la seguridad.	Se pueden obtener de proveedores comerciales o por donación de los miembros.

Equipos/Instalaciones:	Descripción:	Modo de adquisición:

ACTIVIDAD 4B**Proceso y sistema de trabajo**

40 min.

Esta parte del plan de operaciones describe cómo funcionará el negocio desde la obtención de insumos hasta los servicios posventa, aunque este proceso puede variar según el tipo de negocio y de servicios de cuidados prestados. También es preciso mostrar cómo se garantizará la calidad del servicio y la salud y seguridad de los trabajadores.



La elección de los proveedores debe basarse en la calidad de los productos y servicios, no en el género del proveedor. Sin embargo, conviene considerar la posibilidad de abastecerse en otras entidades de la Economía Social y Solidaria, en empresas pertenecientes a mujeres, e incluso desarrollar una política en este sentido.

**Paso 1**

Trabajar en grupo para repasar y completar el siguiente cuadro relativo a los proveedores de insumos. Se puede utilizar el ejemplo como guía para responder las preguntas.

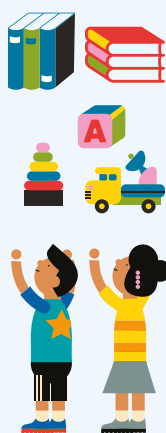
Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Cuáles son los principales insumos necesarios para prestar el servicio de cuidados? ¿Qué cantidad se necesita al mes?	Algunos insumos esenciales y cantidades mensuales aproximadas para un centro de cuidado infantil pequeño (30 niños y niñas) pueden ser: Alimentos/suministros nutricionales, materiales para entretenimiento y actividades y artículos de limpieza.	
¿Cómo se obtendrán estos insumos?	Nos comprometemos a obtener los insumos de una red de cooperativas y empresas pertenecientes a mujeres, siempre que sea posible. Esto incluye establecer alianzas con cooperativas distribuidoras de equipos médicos, mayoristas de alimentos pertenecientes a mujeres, farmacias de propiedad cooperativa y fábricas de productos de higiene lideradas por mujeres empresarias.	

Pregunta:	Ejemplo:	Su respuesta:
¿Cómo se garantizará un suministro adecuado?	Mediante el fomento de relaciones sólidas con empresas proveedoras cooperativas y pertenecientes a mujeres, pretendemos garantizar un suministro constante y adecuado de insumos. Estableceremos acuerdos que otorguen prioridad al comercio justo y al apoyo mutuo, garantizando una cadena de suministro fiable y sostenible.	
¿Cuáles son los requisitos clave para ser proveedor?	Para llegar a ser proveedor de nuestra cooperativa, las empresas deben cumplir criterios estrictos, como regirse a las normas de calidad y seguridad, mantener precios competitivos, tener capacidad de entrega fiable y establecer el compromiso de apoyar nuestros principios cooperativos. Nos esforzamos por fomentar y dar prioridad a las asociaciones con empresas pertenecientes a mujeres y cooperativas que compartan nuestros valores sobre la promoción de prácticas empresariales inclusivas y sostenibles.	
¿Cuáles son las condiciones de pago?	Para llegar a ser proveedor de nuestra cooperativa, las empresas deben cumplir criterios estrictos, como regirse a las normas de calidad y seguridad, mantener precios competitivos, tener capacidad de entrega fiable y establecer el compromiso de apoyar nuestros principios cooperativos. Nos esforzamos por fomentar y dar prioridad a las asociaciones con empresas pertenecientes a mujeres y cooperativas que compartan nuestros valores sobre la promoción de prácticas empresariales inclusivas y sostenibles.	
¿Cuáles son las condiciones de pago?	Las condiciones concretas pueden negociarse con cada proveedor en función de factores como la naturaleza del servicio de cuidados, las preferencias del proveedor y la capacidad de liquidez de la cooperativa. Es esencial establecer condiciones de pago claras en los contratos con los proveedores para garantizar la transparencia y el cumplimiento de los calendarios de pago acordados. Además, las cooperativas deben esforzarse por pagar puntualmente a los proveedores para mantener relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas.	



Paso 2

En el siguiente cuadro e ilustraciones se destacan las principales actividades de un centro de cuidados.



Cuidado y apoyo personalizado e integral a niños y niñas: Enfoque en el desarrollo integral de niños y niñas, no sólo en su supervisión. Nuestro plan de estudios está diseñado para estimular el crecimiento cognitivo, social y emocional de niños y niñas, preparándolos para futuras etapas educativas. Destacamos el aprendizaje basado en el juego, la creatividad y los planes de cuidado individualizados para garantizar que se atienden las necesidades y el potencial únicos de cada uno, lo que nos distingue como centro de desarrollo integral de la primera infancia.



Entretenimiento y socialización: Organización de actividades y programas que fomenten el bienestar físico y mental, la socialización y el compromiso de los niños y niñas, como manualidades, juegos al aire libre y aprendizaje.



Servicios de nutrición y dietética: Garantizar que los niños y niñas reciban comidas equilibradas y nutritivas, a la vez que se atienden sus necesidades dietéticas especiales.



Mantenimiento y seguridad de las instalaciones: Mantener un entorno seguro y cómodo para el desarrollo de los niños y niñas, incluido el mantenimiento periódico de las instalaciones, las medidas de seguridad y los protocolos de respuesta ante emergencias.

Ejemplo: Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio

Actividad:	Medida para garantizar calidad y seguridad:	Perfil:
Atención personalizada y apoyo integral	• Mantendremos una baja proporción de niños a cargo de un mismo cuidador/a para garantizar una atención personalizada y un entorno seguro para los menores de edad. • Nuestras instalaciones serán seguras para los niños y niñas y estarán diseñadas para proporcionar un entorno saludable y estimulante para su desarrollo físico, cognitivo y social. • Contaremos con un completo plan de estudios orientado al desarrollo y al progreso cognitivo, emocional y social de los niños y niñas, garantizando su cuidado integral. • Mantendremos una comunicación abierta y transparente con los padres y madres, manteniéndolos informados sobre el progreso de los hijos/as, las actividades que se realizan y cualquier asunto relacionado con la seguridad.	Todas las personas cuidadoras de niños y niñas y el personal tendrán formación adecuada en desarrollo de la primera infancia, RCP, primeros auxilios y protocolos de seguridad.
Entretenimiento y socialización	• Diversos planes de actividades adaptadas a la etapa de desarrollo de los niños y niñas. • Comentarios de los padres y madres. • Supervisión adecuada durante todas las actividades. • Medidas de seguridad durante salidas y eventos.	• Personas cuidadoras de infancias certificadas y con experiencia. • Personas creativas y dinámicas con excelentes habilidades de comunicación.
Servicios de nutrición y dietética	• Planes de comidas equilibrados y personalizados con conocimiento de alérgenos y restricciones. • Prácticas seguras de manipulación y preparación de alimentos. • Uso y mantenimiento adecuados del equipo de cocina.	• Dietistas o nutricionistas certificados para la planificación de menús y la preparación de comidas. • Conocimiento de los requisitos nutricionales y dietéticos de los niños y niñas.
Mantenimiento y seguridad de las instalaciones	• Inspecciones periódicas de seguridad y controles de mantenimiento. • Informes y análisis de incidentes de seguridad de usuarios y personal. • Simulacros de incendio y de respuesta ante emergencias. • Formación en manipulación segura de productos químicos de limpieza. • Planes claros de respuesta ante emergencias y protocolos de comunicación.	• Voluntarios/as con experiencia en el mantenimiento de instalaciones. • Responsables de seguridad certificados con formación en respuesta ante emergencias. • Atención al detalle y conocimiento de las normas de seguridad.



Paso 3

Completar el siguiente cuadro con información de la propia cooperativa. Para facilitar la identificación de las medidas que garanticen la calidad y la seguridad, primero se deben identificar los riesgos en estos ámbitos en cada una de las actividades principales.

Actividad:	Riesgos de calidad y seguridad:	Medida para garantizar calidad y seguridad:	Perfil:

ACTIVIDAD 4C

Principios y operaciones de la cooperativa



45 min.

Las cooperativas y otras entidades de la Economía Social y Solidaria no son simples empresas, ya que se basan en un determinado conjunto de valores y principios. Al ser una empresa gestionada por sus miembros, buscan garantizar honestidad, equidad e integridad. En la siguiente actividad, se debe describir de qué forma la cooperativa cumplirá los 7 principios cooperativos.

Esta actividad se debe realizar en grupo, solicitando la ayuda de instructor/a en caso de ser necesario.



Pasos

1. Analizar cómo la cooperativa pondrá en práctica los principios en sus operaciones. Usar los ejemplos como guía

35 MINUTOS

2. Escribir en la Columna 3 las acciones y medidas acordadas por el grupo.

10 MINUTOS

Principio	Medidas para llevar el principio a la práctica	
	Ejemplo	Su respuesta
1. Afiliación abierta y voluntaria	La afiliación a la cooperativa está abierta a todas las personas con capacidad para usar sus servicios y que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación. La cooperativa no discrimina por motivos sociales, raciales, políticos, religiosos o de género. La cooperativa reclutará miembros de forma activa y ofrecerá orientación periódica sobre afiliación a la cooperativa. Los derechos y las responsabilidades de los integrantes serán definidos por ellos mismos. Las políticas y prácticas estarán dirigidas dirigirán a todos los miembros por igual, sin discriminación alguna. Se proporcionará un período de prueba y capacitación para todos los que deseen afiliarse.	

Principio	Medidas para llevar el principio a la práctica	
	Ejemplo	Su respuesta
2. Control democrático de los integrantes	Los miembros votarán las decisiones importantes y cada año se celebrará una Asamblea General. Existirá igualdad de voto para todos. Se utilizarán las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las redes sociales para mantener contacto permanente con todos los miembros, según se disponga de ellas. Los integrantes participarán activamente en la planificación a largo plazo.	
3. Participación económica de los miembros	Los integrantes serán los propietarios de la cooperativa: Son esenciales para el capital inicial de la cooperativa. La estructura de financiamiento de las cooperativas en su fase inicial incluye: aportes de miembros, préstamos a los miembros y recaudación de fondos. Las inversiones en forma de aportes de los miembros utilizarán planes de pago para adaptarse a diferentes situaciones financieras. Los excedentes se devolverán equitativamente a todos los miembros que apoyan la cooperativa. Una parte de los excedentes se utilizará para alcanzar los objetivos a largo plazo de la cooperativa.	
4. Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas y de autoayuda controladas por sus miembros La cooperativa suscribirá acuerdos con municipios u otras organizaciones sólo cuando las condiciones respeten su autonomía y el control democrático de los miembros. Se explorará la colaboración masiva como medio para recaudar capital de un público amplio y diverso, de forma que no afecte el control de la cooperativa por parte de los miembros. La cooperativa evitará depender de uno o unos pocos grandes financiadores/clientes para reducir el riesgo de comprometer la autonomía. La cooperativa establecerá un sistema financiero transparente y controles financieros eficaces.	

Principio	Medidas para llevar el principio a la práctica	
	Ejemplo	Su respuesta
5. Educación, capacitación e información	Los miembros iniciales y a futuro, recibirán capacitación sobre afiliación y mejores formas de contribuir a la cooperativa. Todos los miembros y funcionarios, independientemente del género, recibirán capacitación según las necesidades actuales y futuras. Las capacitaciones se organizarán en horarios adecuados para permitir la participación de todos los miembros, incluidas las mujeres. Periódicamente se realizarán campañas de sensibilización sobre las ventajas del modelo empresarial cooperativo. La cooperativa informará al público general, -especialmente a las mujeres-, a jóvenes y líderes de opinión sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.	
6. Colaboración entre cooperativas	Se promoverá activamente el trabajo en red con las cooperativas y la creación de vínculos entre los miembros. Se fomentará el comercio entre cooperativas. Se buscará la colaboración con otras cooperativas para lograr economías de escala. Se aprovecharán las oportunidades de trabajar con otras cooperativas a través de estructuras locales, nacionales e internacionales.	
7. Compromiso con la comunidad	Se respetarán las normas de seguridad y salud laboral en todas las operaciones. Se establecerán programas y sistemas para reducir el riesgo de impacto medioambiental y social negativo de las operaciones.	

SESIÓN 5**¿DEBERÍA PROCEDER CON ESTA EMPRESA?****Generalidades de la sesión**

5 min.

Las empresas que manejan los recursos de las personas, deben garantizar a sus miembros que las inversiones, ganadas con tanto esfuerzo, están protegidas. Esto puede lograrse mediante una gestión preventiva de las potenciales amenazas que podrían surgir dentro y fuera de la cooperativa.

Gestionar los riesgos de forma inadecuada expone a las cooperativas a sufrir pérdidas e interfiere en que alcancen sus objetivos. En el peor de los casos, una mala atención de la gestión de riesgos puede provocar el cierre de las cooperativas y generar que los miembros pierdan su inversión.

ACTIVIDAD 5A**Identificar riesgos y medidas de mitigación**

45 min.

La lista de verificación resume los factores clave que se deben tener en cuenta para el análisis de la idea de negocio.

El riesgo se define como cualquier factor que pueda causar pérdidas a la cooperativa. Los riesgos externos son aquellos que surgen fuera de la cooperativa y sobre los que el grupo tiene poco control, como el cambio en las preferencias del mercado, situación política del país, etc.

En tanto, los riesgos internos pueden ser, por ejemplo, que los miembros no utilicen los servicios de la cooperativa, que no participen en las reuniones y actividades de la cooperativa, que la cooperativa no se gestione de forma eficaz, entre otros. La cooperativa necesita gestionar estos riesgos, lo que implica comprender, evaluar y tomar medidas necesarias para aumentar la probabilidad de éxito y reducir la probabilidad de fracaso.



Pasos

- 1. Reunirse en grupo para evaluar todo lo que podría salir mal en la cooperativa.** Anotar las respuestas en la Columna 1.
⌚ 20 MINUTOS
- 2. Evaluar la posibilidad de que se produzca un riesgo**
⌚ 5 MINUTOS
 - a. Es muy probable que ocurra
 - b. Probable
 - c. No es probable que ocurra
- 3. Evaluar el impacto potencial para la cooperativa**
⌚ 5 MINUTOS
 - a. Es muy probable que ocurra
 - b. Probable
 - c. No es probable que ocurra
- 4. Identificar qué se puede hacer para evitar que estas situaciones ocurran.** Y si suceden, definir qué decisiones tomar para reducir los daños.
⌚ 15 MINUTOS

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas preventivas
La intensa competencia de otros proveedores de cuidados puede afectar el porcentaje de ocupación y los ingresos.	Probable	No tan malo	Evaluar continuamente el mercado local, diversificar la oferta y centrarse en la calidad del servicio y la satisfacción de los padres para seguir siendo competitivos.
Los miembros no se presentan a su turno de voluntariado.	Probable	Muy malo	Mantener canales de comunicación abiertos con todos los integrantes para enterarse oportunamente de cualquier urgencia y saber adaptarse a ellas.

SESIÓN 6

PLAN DE GESTIÓN

Generalidades de la sesión



5 min.

El Plan de gestión define cómo se estructurará el negocio cooperativo e identifica los recursos humanos y las habilidades que serán necesarias para satisfacer las demandas del público objetivo.

ACTIVIDAD 6A

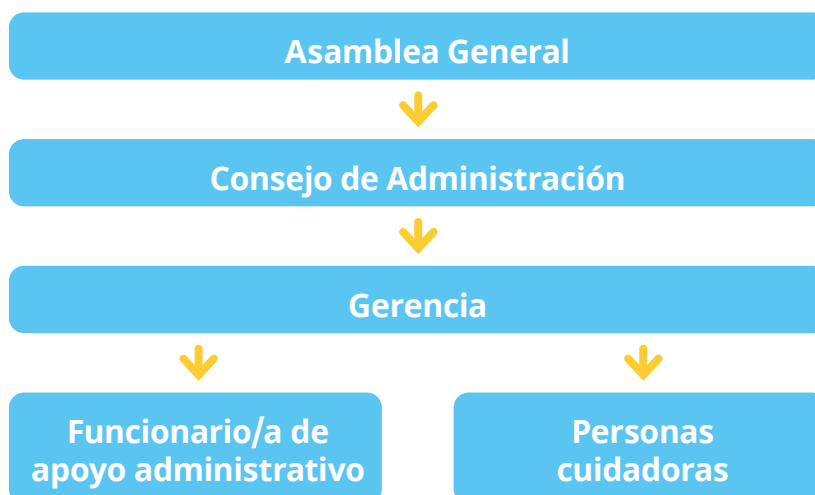
Organigrama



15 min.

El organigrama es un diagrama que muestra la estructura del negocio. Se elabora utilizando recuadros para los cargos o funciones y líneas verticales para indicar las relaciones jerárquicas entre los supervisores y el personal a su cargo.

Ejemplo: Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio



Su organigrama:

ACTIVIDAD 6B

Descripción del cargo



15 min.

Una vez completado el organigrama, se pueden describir las funciones específicas de cada uno de los cargos y las habilidades, experiencia y otras calificaciones requeridas. Para esta actividad, se deben describir sólo los cargos, desde la gerencia a las personas cuidadoras.



Al hacer este ejercicio, se sugiere pensar en las calificaciones y habilidades necesarias, más allá del género de la persona.

Ejemplo: Cooperativa Brillante Inicio

Cargo	Descripción del cargo:	Calificaciones:
Gerencia	• Supervisa todos los aspectos operativos de la cooperativa. • Elabora planes y políticas estratégicas. • Garantiza el cumplimiento de la normativa.	• Título profesional o maestría en desarrollo infantil o un campo relacionado. • Amplia experiencia en administración. • Gran capacidad de liderazgo.
Personas cuidadoras	• Proporciona cuidados y atención directa a los niños/as. • Ayuda en las actividades diarias y en el cuidado personal.	• Calificación nacional para ejercer como persona cuidadora de niños y niñas. • Certificado en RCP con más de un año de experiencia. • Empatía y paciencia. • Conocimientos de seguridad alimentaria.
Funcionario/a de apoyo administrativo	• Asiste en tareas administrativas, facturación y mantenimiento de archivo. • Gestiona la contratación de personal y las relaciones con las personas trabajadoras. • Gestiona asuntos financieros, presupuestos y nóminas.	• Título profesional en contabilidad o finanzas. • Conocimientos de gestión financiera. • Administración de oficinas o experiencia relacionada. • Experiencia en recursos humanos.

Completar el cuadro usando el ejemplo como guía.

Cargo:	Descripción del cargo:	Calificaciones:

SESIÓN 7

PLAN FINANCIERO

Generalidades de la sesión



5 min.

El Plan financiero inmerso en el plan de negocio, proporciona información detallada sobre la rentabilidad potencial del negocio. Además, entrega proyecciones que demuestran que la empresa subsistirá con el capital inicial hasta que se obtengan ganancias. En resumen, en esta sesión se busca demostrar que el negocio propuesto es una buena inversión.

Adicionalmente, se debe especificar el dinero necesario para poner en marcha el negocio y cómo se conseguirán esos ingresos. Esto es algo que se revisó en el Módulo 2, por lo que no es necesario volver a realizarlo. De todas formas se recomienda revisar los costos de la puesta en marcha antes de finalizar el plan de negocio.

ACTIVIDAD 7A

Estado de resultados



15 min.

El estado de resultados de un nuevo negocio muestra cuánto se ganará o perderá durante un período determinado, además de estimar el monto de las ventas, el costo de los bienes o servicios vendidos, los gastos incurridos en el funcionamiento del negocio y el excedente (ganancia) obtenido en un determinado plazo.

Para formular el estado de resultados, es necesario saber calcular los excedentes (ganancias) y las pérdidas, proceso que se realizó en la Actividad 4B del Módulo 2. Para esta actividad se deben revisar los resultados anteriores y registrarlos en una plantilla de estado de resultados.



Pasos

1. Leer el ejemplo en la siguiente página
⌚ 10 MINUTOS
2. Utilizar los datos de la Actividad 4B del Módulo 2
3. Completar la plantilla de estado de resultados en base a los datos de la Actividad 4B del Módulo 2. Mientras se realiza este ejercicio, se pueden registrar cambios si es necesario.
⌚ 20 MINUTOS

Estado de resultados de (nombre propuesto): Cooperativa Brillante Inicio

Periodo: Año 2022 - 2023

Concepto	Unidad	Núm. de unidades	Precio unitario	Monto (USD)
INGRESOS TOTALES Ingresos: dinero pagado por sus servicios				61.000
Cuota de los miembros <i>La consideración de las cuotas de los miembros como ingresos depende de las normas contables y los requisitos reglamentarios. En algunos casos, las cuotas de los miembros pueden clasificarse inicialmente como pasivo y reconocerse como ingresos a lo largo del tiempo, a medida que la cooperativa cumple sus obligaciones con los miembros.</i>	Anual	10	500	5.000
Matrícula de los niños y niñas	Mes	12	150 x 30	54.000
Subvenciones/Donaciones	Anual	1	1.000	2.000

Estado de resultados de (nombre propuesto): Cooperativa Brillante Inicio

Periodo: Año 2022 - 2023

Concepto	Unidad	Núm. de unidades	Precio unitario	Monto
GASTOS TOTALES Gastos: dinero gastado o costo en el que se ha incurrido para generar ingresos				37.000
Costos de materiales (alimentos/suministros de oficina)	Mensual	12	250	3.000
Costos laborales	2 personas al mes	12	1.000	24.000
Costos fijos <i>Costos en los que incurre la cooperativa sin importar el nivel de producción: alquiler, servicios públicos, permisos de funcionamiento</i>	Mensual	2	750	9.000
Depreciación y amortización				1.000
<i>Depreciación: Precio de compra de equipos pequeños dividido por el número de años de uso previstos. En el caso de vehículos, mobiliario y equipos pequeños, 5 es generalmente el número de años de uso previsto Ejemplo: Precio total de compra de equipos, mobiliario, etc. = 5.000 USD Número previsto de años de uso: 5 Depreciación: $5.000/5 = 1.000$ USD</i>	Anual	1	1.000	1.000
EXCEDENTE BRUTO (GANANCIA BRUTA) <i>Excedente: Ingresos totales – Gastos totales</i>				24.000
<i>Menos: Impuestos (Si no conoce las tasas de impuestos, deje el espacio en blanco e inclúyalo en el plan de acción)</i>			10%	2.400
EXCEDENTE NETO (GANANCIA NETA) <i>Ingreso bruto – Impuestos Nota: La cooperativa devuelve el excedente neto a los-propietarios como dividendos.</i>				21.500

Estado de resultados de (nombre propuesto):

Periodo: Un año

Concepto	Unidad	Núm. de unidades	Precio unitario	Monto
INGRESOS TOTALES Ingresos: dinero pagado por los servicios				
GASTOS TOTALES Gastos: dinero gastado o costo en el que se ha incurrido para generar ingresos				
Materiales				
Salarios/remuneraciones				
Servicios públicos y otros gastos				

Estado de resultados de (nombre propuesto):

Periodo: Un año

Concepto	Unidad	Núm. de unidades	Precio unitario	Monto (USD)
Servicios públicos y otros gastos				
EXCEDENTE BRUTO (GANANCIA BRUTA) <i>Excedente: Ingresos totales – Gastos totales</i>				
Menos: Impuestos <i>(Si no se conocen las tasas de impuestos, dejar el espacio en blanco e incluirlo en el plan de acción)</i>				
EXCEDENTE NETO (GANANCIA NETA) <i>Ingreso bruto – Impuestos</i>				

ACTIVIDAD 7B**Proyección de flujo de efectivo**

40 min.

La proyección de flujo de efectivo muestra la cantidad de dinero que se espera que entre al negocio y el que saldrá del mismo. La proyección es útil para determinar la viabilidad de la cooperativa, especialmente su capacidad para pagar los gastos necesarios para la prestación del servicio y las operaciones generales.

El estado de flujo de efectivo controla el flujo de caja de un período de tiempo (un año, un trimestre, un mes) y muestra cuánto se tiene disponible. Además permite comparar cifras y establecer si se ha mejorado y en qué medida, por ejemplo, al inicio de la actividad y después de 12 meses de funcionamiento.



Pasos

1. Leer el ejemplo de la siguiente página.

⌚ 10 MINUTOS

2. En grupo, completar la plantilla de proyección de ventas en efectivo. Mientras se realiza esta revisión, pueden decidir si hay algo que ajustar. Para la actividad pueden apoyarse de una calculadora y/o consultar a el/la instructor/a para registrar la información.

⌚ 20 MINUTOS

Flujo de efectivo

Ingresos en efectivo

¿Cómo ingresa el dinero a su negocio?



Mediante la producción y venta de mercancías



Mediante la prestación de un servicio



Mediante préstamo



Mediante una subvención

Gastos en efectivo

¿Cómo sale el dinero a su negocio?



A través de la compra de materias primas



A través del pago de salarios



A través del pago de transporte y otros servicios públicos



A través del alquiler de estands

Nombre de la cooperativa: Cooperativa Brillante Inicio

Periodo de proyección de flujo de efectivo: Enero a diciembre 2023

Concepto		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Efectivo inicial: Copie el efectivo al cierre del año anterior El primer mes se basa en el remanente de imprevistos (Actividad 4A del Módulo 2) En cuanto al primer año, se basa en los aportes de los miembros, las subvenciones, etc. (Actividad 7C del Módulo 7).		6.000	7.500	9.000	10.500	12.000	13.500	15.000	16.500	18.000	19.500	21.000	21.500
Ingresos en efectivo Fuentes de efectivo	Ventas												
		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Ingresos en efectivo totales Suma de Ingresos en efectivo		4.500											
Gastos en efectivo Enumere los gastos previstos	Materiales	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
	Salarios/remuneraciones	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
(Consulte los gastos en el Estado de resultados)	Costos fijos (Actividad 4A del Módulo 2)	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Gastos en efectivo totales Suma de Gastos en efectivo		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Flujo neto de efectivo Ingresos en efectivo – Gastos en efectivo		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Efectivo final Efectivo inicial + Flujo neto de efectivo		7.500	9.000	10.500	12.000	13.500	15.000	16.500	18.000	19.500	21.000	21.500	23.000

Nombre de la cooperativa: Cooperativa Brillante Inicio

Periodo de proyección de flujo de efectivo: Enero a diciembre 2023

Concepto		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Efectivo inicial: Copiar el efectivo al cierre del mes anterior													
Ingresos en efectivo Enumerar las fuentes de efectivo	Ventas												
Ingresos en efectivo totales Suma de Ingresos en efectivo													
Gastos en efectivo Enumerar los gastos previstos (Consultar los gastos en el Estado de resultados)	Costos de puesta en marcha												
Gastos en efectivo totales Suma de Gastos en efectivo													
Flujo neto de efectivo Ingresos en efectivo – Gastos en efectivo													
Efectivo final Efectivo inicial + Flujo neto de efectivo													

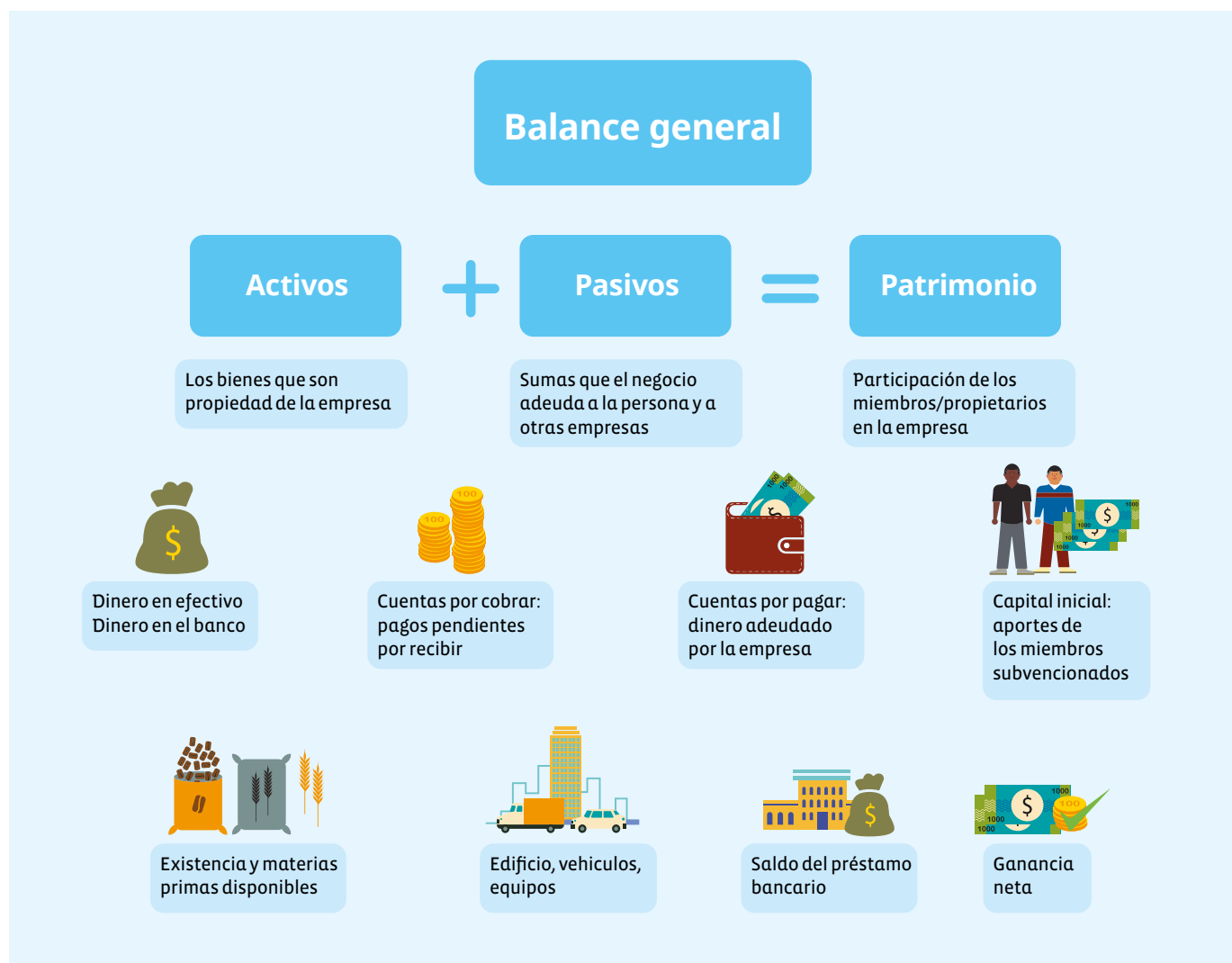
ACTIVIDAD 7C

Balance general



30 min.

Mientras que el estado de resultados muestra los ingresos de la cooperativa, el balance general muestra el valor total de la cooperativa. Un balance general indica la suma de todo lo que la cooperativa posee, resta todo lo que la cooperativa debe y muestra la diferencia como el valor neto de la cooperativa. El balance general refleja la situación financiera del negocio en un período determinado.





Paso 1

Leer y analizar el siguiente ejemplo

10 MINUTOS

Nombre de la cooperativa:

Balance general a 31 de diciembre:

Activos		Pasivos + Patrimonio de los miembros	
Enumerar todos los bienes que poseerá el negocio y el valor correspondiente en (fecha indicada anteriormente)		Pasivos	
Activos		Pasivos + Patrimonio de los miembros	
Enumerar todos los bienes que poseerá el negocio y el valor correspondiente en (fecha indicada anteriormente)		Enumere todas las deudas estimadas y su valor en (fecha indicada anteriormente)	
Efectivo disponible	23.000	Cuentas por pagar	
Activos fijos	1.000	Préstamos	
Pago de bienes o servicios vendidos o prestados que la cooperativa aún no ha cobrado	4.500	Dividendos por pagar (para esta actividad, se supone que los dividendos se entregarán a partir del año próximo)	
		Pasivos totales Sume todas las entradas	
		Patrimonio de los miembros ¿Cuánto capital tendrá el negocio en (fecha indicada anteriormente)?	
		Capital inicial Aportes de los miembros, subvenciones, etc.: consulte el Flujo de efectivo	6.000
		Excedente neto Consulte el Estado de resultados	22.500
		Capital final Sume todas las entradas en Patrimonio de propietarios	28.500
Activos totales Sume todas las entradas en Activos	28.500	PASIVOS TOTALES + PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS	28.500

Las cifras deben ser las mismas.



Paso 2

Preparar el balance general de la cooperativa

⌚ 20 MINUTOS

Nombre de la cooperativa:
Balance general a 31 de diciembre:

Activos		Pasivos + Patrimonio de los miembros	
Enumerar todos los bienes que poseerá el negocio y el valor correspondiente en (fecha indicada anteriormente)		Pasivos	
Efectivo disponible		Gastos de la cooperativa pendientes de pago	
Activos		Pasivos + Patrimonio de los miembros	
Enumerar todos los bienes que poseerá el negocio y el valor correspondiente en (fecha indicada anteriormente)			
Activos fijos		Préstamos	
Pago de bienes o servicios vendidos o prestados que la cooperativa aún no ha cobrado		Dividendos por pagar (para esta actividad, se supone que los dividendos se entregarán a partir del año próximo)	
		Pasivos totales Sume todas las entradas	
		Patrimonio de los miembros ¿Cuánto capital tendrá el negocio en (fecha indicada anteriormente)?	
		Capital inicial Aportes de los miembros, subvenciones, etc.: consulte el Flujo de efectivo	
		Excedente neto Consulte el Estado de resultados	
		Capital final Sume todas las entradas en Patrimonio de propietarios	
Activos totales Sume todas las entradas en Activos		PASIVOS TOTALES + PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS	

Las cifras deben ser las mismas.

SESIÓN 8

RESUMEN EJECUTIVO

Generalidades de la sesión



5 min.

Este es un resumen de cada parte del plan de negocio. Como se indicó en la Sesión 1, es la primera sección del plan de negocio pero sólo se puede completar una vez que se tengan los datos de todas las demás secciones.

El resumen ejecutivo debe ofrecer una descripción general, concisa y optimista del negocio cooperativo que logre captar la atención de los lectores y despertar el interés por saber más del negocio.

ACTIVIDAD 8A

Redactar el resumen



20 min.

La forma más sencilla de redactar el resumen ejecutivo es repasar el plan de negocio y crear una o dos frases que resuman cada sección.



Paso 1

Leer y estudiar el ejemplo de la página siguiente

 10 MINUTOS

Ejemplo: Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio

Nombre de la cooperativa
Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio
Ubicación
La cooperativa está ubicada en (nombre de la región) donde viven muchas familias jóvenes que necesitan servicios de cuidado infantil a precios razonables.
Miembros
Hasta el momento, 10 trabajadoras del hogar con necesidades de cuidado infantil están interesadas en unirse a la cooperativa como miembros, pagarán cuotas anuales y también la matrícula mensual por los servicios prestados. Se espera que el número de integrantes aumente cada año.
Servicio(s) prestado(s)
Capacidad de servicio
Clientes
Recursos Humanos/Gerencia
El Consejo de Administración supervisará las operaciones del centro de cuidados. Se contratará a una persona que asuma la gerencia para gestionar y supervisar las operaciones diarias, así como a personal de cuidados a tiempo completo, un asistente administrativo y una persona de limpieza a tiempo parcial.
Proyección financiera
Los costos de la puesta en marcha se cubrirán con las cuotas de los miembros y diversas donaciones y subvenciones. A futuro se espera que el negocio genere xxx ganancias mensuales que se reinvertirán en el negocio.



Paso 2

Preparar el resumen ejecutivo de la cooperativa

 10 MINUTOS

Nombre de la cooperativa
Ubicación
Miembros
Servicio(s) prestado(s)
Capacidad de servicio
Clientes
Recursos Humanos/Gerencia
Proyección financiera



¡Felicitaciones!

Has preparado un plan de negocio. Para aprender a establecer la organización se debe avanzar al [MÓDULO 4 de Start.CareCoop](#)

MÓDULO 4

A vibrant collage of colorful icons representing various aspects of life, including people, objects, and activities. The icons are set against a solid red background. The elements include: a yellow house with a red door, a black laptop, a yellow notepad with a red pen, a man and a woman standing together, a clock, a person holding a blue and yellow flag, a woman in a white sweater and blue skirt, a woman in a purple top and blue pants, a yellow school bus, a red armchair, a man in a green shirt and blue overalls, a woman in a blue sweater and brown skirt, a person with a lightbulb head, a map with a red location pin, a person in a red shirt and blue pants, a yellow hourglass, a hospital building, a stack of papers with a red clip, a brown briefcase with a green bag inside, a black laptop, a blue cup of coffee, a pink city skyline, and a young boy in a blue cap and orange shirt, and a young girl in a blue dress and red hair.

Módulos de Start.CareCoop

MÓDULO 1.	Identificar a los miembros principales y la idea de negocio
MÓDULO 2.	Analizar la viabilidad de la idea
MÓDULO 3.	Preparar el Plan de Negocio
MÓDULO 4.	Estructura organizacional



Mensaje al grupo

- ▶ **Como se ha revisado en módulos anteriores**, una cooperativa es propiedad de sus miembros activos, quienes la controlan y tienen la responsabilidad de apoyar el organismo.
- ▶ **La cooperativa debe esforzarse por satisfacer las necesidades de sus miembros y público objetivo en todo momento para seguir siendo viable.** A lo largo de las siete sesiones del Módulo 4, se abordará la forma en la que se debe estructurar y gobernar la cooperativa de cuidados o de apoyo para aplicar con eficacia el plan de negocio. Además, se definirá el organigrama elaborado en la sección del plan de gestión, y se redactarán las normas y reglamentos necesarios para garantizar la buena gestión de los asuntos de la cooperativa y sus miembros.
- ▶ **La Sesión 1 ofrece una visión general de la estructura básica de una cooperativa.** Las sesiones 2, 3 y 4 ofrecen detalles adicionales sobre las funciones y responsabilidades de los principales órganos y el personal identificado en la Sesión 1, incluidos los miembros, la Asamblea General, el Consejo de Administración y la gerencia
- ▶ **En la Sesión 5 se profundizará en el acta de constitución.** Este documento será necesario para registrar la empresa como entidad jurídica. La Sesión 7 destaca la importancia de los estatutos y ofrece orientaciones en el proceso de redacción de los estatutos de su cooperativa.



Mensaje al grupo

- **La Sesión 8 explica cómo establecer un plan de acción para poner en marcha la cooperativa,** estableciendo trabajos preparatorios necesarios y las fechas y miembros responsables de llevarlos a cabo.

Siga los símbolos

Las instrucciones en la guía de capacitación son de fácil seguimiento y sugieren un periodo de tiempo para cada paso. Preste atención a los siguientes símbolos:



Este ícono indica el tiempo sugerido para la actividad.



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



Este ícono indica que se trata de una discusión de grupo.



Este ícono indica que la actividad está comenzando y que debe leer las instrucciones paso a paso en voz alta al grupo y seguirlas de forma secuencial.



Este símbolo sugiere una buena práctica a la hora de identificar y satisfacer las necesidades de personas de distinto género (en particular de las mujeres).

Prepárese para empezar

Previo a iniciar la capacitación, se deben seguir estos sencillos pasos:

- Conformar subgrupos de 5 a 7 personas. Los organizadores son quienes orientan sobre la mejor manera de hacerlo.
- Determinar a uno de los integrantes para que, voluntariamente, inicie la capacitación como «lector del grupo». Este rol implica leer la información y las instrucciones de las actividades en voz alta a todo el grupo y puede asumirlo cualquier persona que sepa leer y escribir. Idealmente, esta función debe alternarse entre todos los integrantes a lo largo de la capacitación.

Todos los participantes son responsables del control del tiempo, pero en cada sesión se asignará una persona que avisará al grupo cuando transcurran los minutos sugeridos para una determinada actividad.

No es imprescindible seguir estas sugerencias, pero sí se debe administrar debidamente el tiempo, considerando el total de minutos que implica la capacitación. Si una actividad dura más tiempo que el sugerido, es posible acortar otras actividades para mantener un orden.

Todos los integrantes recibirán la guía de capacitación en la que será posible registrar el trabajo individual y del grupo.



Proceso de aprendizaje

Start.CareCoop es una capacitación de 1 día que consta de 7 sesiones (ver desglose a continuación). El tiempo total estimado de capacitación es de 6 horas aproximadamente.

Sesión	Tiempo previsto de duración
sesión 1: Estructura básica de una cooperativa	20 minutos
sesión 2: Miembros y asamblea general	50 minutos
sesión 3: Consejo de administración	75 minutos
sesión 4: La gerencia	25 minutos
sesión 5: Acta de constitución	30 minutos
sesión 6: Estatutos de la cooperativa	100 minutos
sesión 7: Preparar el plan de acción	35 minutos

SESIÓN 1**ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA COOPERATIVA****Generalidades de la sesión**

5 min.

Una cooperativa es una entidad empresarial que es propiedad de sus miembros, quienes controlan a las personas que utilizan sus servicios. Los propietarios de la cooperativa financian y gestionan el negocio buscando el beneficio mutuo mediante el trabajo conjunto, por lo que se espera que todos participen y compartan la responsabilidad de dirigir la organización.

La estructura organizacional está orientada hacia el control democrático y la toma de decisiones compartida.

ACTIVIDAD 1A**Órganos centrales de una cooperativa**

15 min.

Los órganos centrales de una cooperativa son la Asamblea General, el Consejo de Administración, la gerencia y las personas trabajadoras. Como propietarios del negocio, sus integrantes son los encargados de tomar las decisiones, lo que se realiza principalmente a través de la Asamblea General.

Los miembros controlan su cooperativa a través de un Consejo de Administración que ellos mismos eligen. El Consejo elabora políticas que están sujetas a la aprobación de sus integrantes a través de la Asamblea General, y además se encarga de contratar a la gerencia que supervise las operaciones diarias de la cooperativa. El éxito del funcionamiento de una cooperativa se basa en la colaboración activa de los integrantes del Consejo de Administración, la gerencia y las personas trabajadoras.



Todos los integrantes de la cooperativa, sin importar su género, deben participar activamente en la Asamblea General. Del mismo modo, todas las personas deben recibir la misma consideración por sus habilidades y calificaciones a la hora de escoger al Consejo de Administración y de contratar a la gerencia y a otras personas trabajadoras.

Organigrama básico de una cooperativa

En esta actividad grupal se completarán las casillas del organigrama con el nombre del órgano que corresponda. Se debe poner atención a la descripción para obtener pistas y etiquetar las ilustraciones.

Los órganos centrales de una cooperativa son: **Asamblea General, Consejo de Administración, gerencia y personas trabajadoras.**



Para ayudar al Consejo de Administración y a los funcionarios en la gestión de la cooperativa, es importante formar varios comités que se ocupen de los distintos asuntos de la organización, tales como elecciones, auditoría, créditos y cobros, afiliación, finanzas, educación y capacitación, etc. Cada comité tendrá un integrante del consejo asignado como enlace.



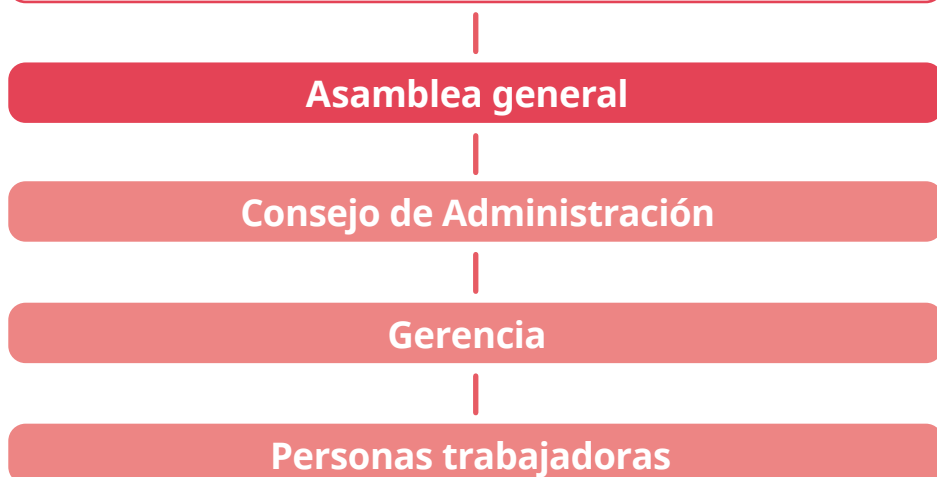
Todos los miembros elegibles deben poder participar en los comités de la cooperativa sin importar su género.

SESIÓN 2**MIEMBROS Y ASAMBLEA GENERAL****Generalidades de la sesión**

5 min.

Tal como se señaló en la Sesión 1, la Asamblea General es el máximo órgano de decisión y la autoridad final frente a la gestión de los asuntos de la cooperativa. Está compuesta por miembros que deben estar al día en sus obligaciones, es decir, que cumplan con sus deberes y responsabilidades establecidos en los estatutos de la cooperativa.

En esta sesión se redactarán los derechos y deberes de los miembros. Posteriormente, esa misma información será parte del reglamento o de los estatutos de la cooperativa.

Organigrama básico de una cooperativa

ACTIVIDAD 2A

Derechos de los miembros



15 min.

Los derechos se adquieren al ser admitido como integrante de la cooperativa, proceso que debe llevarse a cabo de forma igualitaria y sin discriminación. Los derechos de los miembros son las normas fundamentales que establecen que está permitido y las facultades que tienen en base a lo definido en los estatutos de la cooperativa.

Los derechos son definidos por los propios miembros y también se basan en la legislación sobre cooperativas vigente. En esta actividad se analizarán los derechos básicos de los miembros para obtener algunas ideas sobre lo que deberían incluir los estatutos.

A continuación, realizar los siguientes pasos en grupo.

**Paso 1**

A partir de la siguiente lista, se deben identificar los derechos básicos representados en las ilustraciones.

 15 MINUTOS

Algunos derechos de los miembros:

(1) Derecho a proponer asuntos para su discusión y a participar en reuniones	(5) Derecho a ser elegido para ocupar un puesto en el Consejo de Administración
(2) Derecho a ser informado y a tener acceso a la información sobre los asuntos de la cooperativa	(6) Derecho a hacer uso de las instalaciones y servicios de la cooperativa
(3) Derecho a voto	(7) Derecho a modificar los estatutos
(4) Derecho a retirarse voluntariamente de la cooperativa	(8) Derecho a recibir dividendos



«En la próxima reunión propondré la idea de ampliar nuestros servicios para incluir programas extraescolares»



«He sido nominada para postularme a un puesto en el Consejo de Administración»



«Estoy pensando en aprovechar la capacitación que ofrece la cooperativa. Creo que será una gran experiencia de aprendizaje»



«Vamos a revisar los informes financieros de nuestra cooperativa para saber si estamos ganando dinero»



«¡Me alegro de haber venido temprano para poder votar!»



«Ya no estoy contenta con la cooperativa, creo que voy a retirar mi afiliación»



«Cuantos más clientes atendamos, mayores serán nuestro dividendos»



«Levanten la mano todos aquellos que estén de acuerdo con la propuesta de modificación de los estatutos»



Paso 2

Escribir otros derechos de los miembros que se deberían tener en cuenta a la hora de elaborar los estatutos de la cooperativa.

⌚ 15 MINUTOS

Las respuestas se encuentran en el Anexo 1.

ACTIVIDAD 2B

Deberes de los miembros



20 min.

Junto a los derechos, los integrantes de la cooperativa tienen deberes y responsabilidades que también se plasman en los estatutos. En esta actividad grupal se identificarán los principales deberes de los miembros.



Al igual que con los derechos, todos los miembros, sin importar su género, tienen deberes que cumplir dentro de la cooperativa. Sin embargo, pueden ocurrir casos particulares en que las personas trabajadoras con responsabilidades familiares no puedan cumplir con ciertos deberes. Por ejemplo, pueden verse imposibilitados de asistir a las actividades de la cooperativa al final de la tarde, ya que tienen que cuidar de sus hijos durante esas horas. En tales casos, se sugiere que la cooperativa esté abierta a adaptar el horario de las actividades para que ese grupo con responsabilidades familiares puedan participar y cumplir con sus obligaciones como miembros de la cooperativa.

A continuación, realizar en grupo los siguientes pasos.

**Paso 1**

A partir de la siguiente lista, identificar el deber representado en cada ilustración.

 10 MINUTOS

Algunos derechos de los miembros:

- 1) Ser cliente de los servicios o productos de la cooperativa
- 2) Pagar la cuota acordada de capital y otras tasas
- 3) Asistir a la capacitación obligatoria de la cooperativa
- 4) Participar en la evaluación y selección de los miembros del Consejo de Administración y ejercer el derecho a voto
- 5) Cumplir los requisitos y acuerdos de servicio (tanto en cantidad como en calidad)



«Ahora soy parcialmente propietario de este negocio. He pagado la primera cuota de mi capital social»



«Me alegro de haber asistido a la capacitación. Ahora sé más sobre cómo puedo apoyar mi cooperativa»



«Por lo que sé, Ana sería un excelente miembro del Consejo»



«Le dije al señor Torres que se pusiera en contacto con la cooperativa si quería recurrir a nuestros servicios»



«Cada integrante de nuestra cooperativa aporta un número determinado de horas de voluntariado al mes. Disfruto de la oportunidad de conocer a otros miembros y ser más participativa».

Las respuestas se encuentran en el Anexo 1.



Paso 2

¿Qué otros deberes deberían incluirse en los estatutos de la cooperativa? Se sugiere discutirlo con el grupo.

⌚ 10 MINUTOS

SESIÓN 3**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Generalidades de la sesión



5 min.

El Consejo de Administración gobierna las operaciones de la cooperativa en nombre de sus integrantes. Son los líderes de la organización y los miembros depositan su confianza, necesidades y autoridad en esta figura conformada por representantes escogidos por ellos mismos.

Organigrama básico de una cooperativa

Asamblea general

Consejo de Administración

Gerencia

Personas trabajadoras

En esta sesión, se redactarán los deberes y responsabilidades del Consejo de Administración y la forma en la que deben ser elegidos sus representantes y designados. Los resultados de esta sesión también servirán de base para redactar los estatutos o el reglamento interno de la cooperativa.

ACTIVIDAD 3A**Responsabilidades del Consejo de Administración**

25 min.

Una de las principales responsabilidades del Consejo de Administración es actuar en representación de la cooperativa, actuando como un sólo organismo. Se le exige que actúe en consideración del interés superior de los miembros y es imprescindible que sus responsabilidades estén claras para que funcione correctamente.

En esta fase se trabajará en conjunto para definir los deberes y responsabilidades del Consejo de Administración.

**Paso 1**

A partir de la siguiente lista, identificar la responsabilidad que representa cada ilustración.



15 MINUTOS

Responsabilidades básicas del Consejo de Administración:

- | |
|---|
| 1) Supervisar la preservación y administración de los activos de la cooperativa |
| 2) Informar a los miembros |
| 3) Preservar el carácter cooperativo de la organización |
| 4) Establecer las políticas de la cooperativa |
| 5) Contratar y supervisar la gerencia/equipo directivo |
| 6) Representar a los miembros |
| 7) Evaluar el rendimiento de la cooperativa |



«Durante la próxima reunión del Consejo hablaremos acerca de cómo prevenir el brote y la transmisión de enfermedades».



«Estoy de acuerdo en que tenemos que elaborar una política de salud y seguridad de los trabajadores. Debemos someterlo a la aprobación de la Asamblea General».



«Felicitaciones, el Consejo lo ha elegido como gerente de la cooperativa»



«La cooperativa obtuvo una ganancia de 15.000 USD el mes pasado. Pero podemos mejorar nuestros resultados si realizamos un mantenimiento regular de nuestros equipos»



«Asegurémonos de que las políticas que proponemos sean coherentes con los valores y principios cooperativos»



«Según la encuesta que realizó la cooperativa, las ganancias de los proveedores de servicios aumentaron un 15 %, mientras que los ingresos de la cooperativa aumentaron un 10 %»



«Tengo el honor de presentar el informe anual de la cooperativa a la Asamblea General. Agradeceremos enormemente sus comentarios»

Las respuestas se encuentran en el Anexo 1.

El Consejo de Administración determina la política de la cooperativa. Al mismo tiempo, todas las personas que lo integran deben asegurarse de que la cooperativa se controle de forma democrática y que las elecciones sean públicas, justas y abiertas a la participación tanto de mujeres como de hombres que la componen.



Paso 2

¿Qué otros deberes se deberían incluir en los estatutos de la cooperativa? Se sugiere discutir este tema en grupo.

 10 MINUTOS

ACTIVIDAD 3B

Funcionarios/as del Consejo de Administración



15 min.

Aun cuando siempre se deben considerar las normativas legales vigentes y los estatutos de la cooperativa, el Consejo debería incluir siempre un/a presidente/a, vicepresidente/a, secretario/a, tesorero/a. El/la presidente/a y vicepresidente/a suelen ser elegidos/as por y entre los miembros del Consejo, mientras que el/la secretario/a, tesorero/a y demás cargos que se puedan necesitar para la administración, podrán ser designados o elegidos por el Consejo. Cada funcionario tiene funciones específicas que estarán detallados en los estatutos.

Para comprender con claridad las funciones de cada uno de los principales responsables de la cooperativa, se deben responder las preguntas que se plantean a continuación. Las respuestas se marcan individualmente para luego ser compartidas con el resto. El grupo deberá llegar a un consenso sobre una única respuesta antes de pasar a la siguiente pregunta.

1. ¿Quién desempeña las funciones del/ de la presidente/a en caso de que se ausente o no pueda desempeñar sus funciones?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a
2. ¿Quién conserva la lista completa de miembros y las actas de todas las reuniones del Consejo de Administración y de la Asamblea General?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a
3. ¿Quién paga todas las transacciones monetarias basándose en la recomendación de la gerencia o del Consejo de Administración, y certifica la exactitud de la posición de efectivo de la cooperativa en todos los estados financieros e informes presentados al Consejo de Administración?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a
4. ¿Quién prepara la notificación y las actas de las reuniones?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a
5. ¿Quién preside las reuniones y asegura que se cumplen todas las normas, políticas y procedimientos?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a
6. ¿Quién tiene la custodia de todo el dinero y otros documentos financieros de la cooperativa?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a
7. ¿Quién custodia los estatutos, registros de miembros y otros documentos oficiales de la cooperativa?
 - ☐ Presidente/a
 - ☐ Vicepresidente/a
 - ☐ Secretario/a
 - ☐ Tesorero/a

Las respuestas se encuentran en el Anexo 1.

ACTIVIDAD 3C

Calificaciones del Consejo de Administración



15 min.

El número de consejeros dependerá de lo que establezca la norma vigente y de la naturaleza y alcance de las operaciones, aunque por regla general, un Consejo eficaz necesita un mínimo de cinco consejeros/as. Es aconsejable que el Consejo fomente la paridad de género y que cuente con un número impar de consejeros/as para evitar empates en las votaciones. La elección generalmente se desarrolla siguiendo en el siguiente proceso:

- a) Otro miembro propone a la persona para el cargo.
- b) La persona nominada manifiesta que está dispuesta a competir por el cargo.
- c) La Asamblea General elige a la persona para el cargo.

El éxito de una cooperativa depende, en buena medida, de la calidad de sus dirigentes, por lo tanto, es muy importante que se elijan con criterio.



Paso 1

Revisar individualmente las calificaciones que se indican a continuación. Marcar los 5 puntos que deberían poseer los miembros para poder ser elegidos.

 10 MINUTOS

Calificaciones:

Honesto/a y justo/a

Aceptado/a por los miembros por tener buen juicio y sentido empresarial (capaz de tomar decisiones acertadas en relación con las operaciones comerciales)

Leal a la cooperativa

Líder/Liderazgo comunitario/a, capaz de trabajar con las personas

Exitoso/a en sus propias operaciones empresariales

Sin conflictos de intereses

Conocedor/a de las cooperativas y de la función de un consejero, incluyendo escuchar a los miembros

Disponibilidad para asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración, así como a los seminarios de capacitación para consejeros

Experiencia en el negocio de la cooperativa

Participación activa en los asuntos de la cooperativa como miembro

Experiencia en otros consejos trabajando con organizaciones de base comunitaria

Conocimiento y comprensión de las finanzas y capacidad para leer estados financieros

Respetuoso de la inclusión e igualdad de género, en particular con las necesidades de las personas trabajadoras con responsabilidades familiares

SESIÓN 4

LA GERENCIA

Generalidades de la sesión

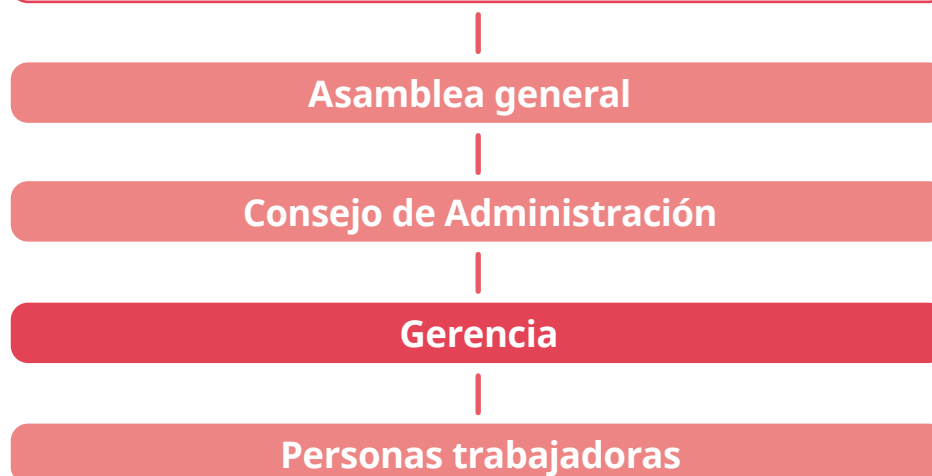


5 min.

La gerencia de la cooperativa es una persona elegida por el Consejo de Administración y rinde cuentas a ese organismo. Se encarga de aplicar la política establecida por el Consejo de Administración y del funcionamiento general de la cooperativa por delegación del Consejo, por lo que debe velar por la correcta gestión del negocio y garantizar que los miembros y clientes reciban un buen servicio.

En muchos casos, el gerente también participa en las reuniones del Consejo como participante activo sin derecho a voto.

Organigrama básico de una cooperativa



ACTIVIDAD 4A

Preparar una descripción de cargo



20 min.

Cuando la cooperativa decide contratar a un/a gerente/a, el Consejo de Administración debe preparar una descripción del cargo. Se trata de un documento que describe las tareas y responsabilidades generales del rol, incluyendo las calificaciones o habilidades que necesita la persona para poder desempeñarlo.



Comúnmente se hacen suposiciones sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar determinados tipos de trabajos que requieren aptitudes de liderazgo, tales como los puestos directivos. Por este motivo es importante que al redactar cualquier descripción de cargo se tengan en cuenta las calificaciones y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, y no el género de la persona que podría hacerlo. Las mujeres, como gestoras y lideresas de cooperativas, están desempeñando sus responsabilidades con eficacia en sectores de todo el mundo.

Elaborar en grupo la descripción del cargo de la gerencia de la cooperativa.



Paso 1

Identificar las tareas de la gerencia con base en su propuesta de negocio. La Columna 1 enumera ejemplos de funciones.

⌚ 10 MINUTOS

Ejemplos de funciones de la gerencia:	Su respuesta:
Contratación y capacitación del personal	
Evaluación de clientes y planificación de cuidados	
Programación y gestión de turnos	
Supervisión y gestión del rendimiento	
Gestión de presupuestos y recursos	
Cumplimiento y requisitos normativos	
Comunicación con los clientes y la familia	
Aseguramiento y mejora de la calidad	
Respuesta ante emergencias y seguridad	
Relaciones con la comunidad y marketing	



Paso 2

En base a las tareas definidas, identificar las competencias o calificaciones necesarias que debe tener la gerencia.

⌚ 10 MINUTOS

SESIÓN 5**ACTA DE CONSTITUCIÓN****Generalidades de la sesión**

5 min.

La mayoría de los países exigen que las cooperativas cuenten con documentos legales antes de poder operar formalmente, lo que normalmente se llama Acta de constitución. Este documento tiene que ser autenticado antes de ser presentado al organismo encargado del registro.

El registro forma parte del proceso de formalización de la cooperativa, lo que implica:

- Registro y permiso ante las autoridades competentes
- Acceso a la seguridad social para los miembros y personas trabajadoras de la cooperativa
- Cumplimiento del marco legal, incluidas las leyes fiscales, laborales y de seguridad social

Formalizar la cooperativa facilitará el acceso a financiamiento, a servicios de desarrollo empresarial, a las instituciones financieras y las organizaciones de desarrollo.

Asimismo, las cooperativas registradas tienen mejor acceso a los mercados puesto que cuentan con personalidad jurídica para celebrar contratos, de hecho, la mayoría de los compradores institucionales sólo hacen negocios con empresas registradas. Realizar el proceso de formalización salvaguarda legalmente la inversión de los miembros de la cooperativa y permite la contratación de trabajadores formales.

ACTIVIDAD 5A**Preparar una descripción de cargo**

20 min.

La mayoría de los países cuenta con su propio modelo de acta de constitución, por lo que se sugiere solicitar ayuda al organismo encargado del desarrollo cooperativo o de un abogado a la hora de preparar el acta.

En esta actividad se abordará la información básica que se debe manejar para facilitar la preparación del acta de constitución. La actividad es grupal y requiere un trabajo colaborativo con los demás para facilitar los datos necesarios.

A modo de referencia, se incluye un ejemplo que servirá de guía. Si no dispone de toda la información, se puede registrar como «por definir» e incluirlo en el plan de acción (Sesión 7).

Información que se suele necesitar para la constitución	Ejemplo	Su respuesta
Razón social de la cooperativa	Cooperativa de Cuidado Infantil Brillante Inicio	
Finalidad y alcance de las operaciones	Prestar servicios de cuidados y educación infantil a los hijos de sus miembros, ofreciéndoles un entorno seguro, enriquecedor y educativo para su desarrollo y crecimiento.	
Condiciones de existencia Número de años de duración de la cooperativa. Consulta con el organismo encargado de las cooperativas si existe alguna ley al respecto.	20 años	
Ubicación	(Nombre de la zona o región)	
Constituyentes (nombre, edad y dirección): Los constituyentes son los miembros del grupo central y el Consejo de Administración. Consultar la legislación cooperativa vigente para conocer el número mínimo y máximo de constituyentes	Por definir	
Vínculo común de los miembros: Es lo que los miembros tienen en común. Por ejemplo, todas son trabajadoras del hogar, viven en la misma comuna, etc.	Todos los miembros son trabajadoras del hogar en (ubicación)	
Lista de los nombres del Consejo de Administración	Por definir	
Monto del capital social y nombres y direcciones de sus aportantes Lista de aportes de los miembros	Por definir	

SESIÓN 6**ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA****Generalidades de la sesión**

5 min.

Los estatutos de la cooperativa son las reglas que rigen los procedimientos cotidianos y ayudan al grupo a evitar conflictos internos, dejando claras las responsabilidades de cada uno de los órganos.

Los estatutos deben reflejar la naturaleza de las actividades de la cooperativa y ajustarse a la legislación cooperativa vigente. En ciertas fases de la elaboración de los estatutos, será conveniente solicitar la ayuda del organismo encargado de las cooperativas.

El objetivo de esta sesión es comprender el contenido de los estatutos para poder tomar decisiones informadas.

ACTIVIDAD 6A**La importancia de los estatutos**

45 min.

Los valores, principios y estatutos deben ser comprendidos, aceptados y seguidos por todos los miembros de la cooperativa. Aunque sean los propietarios del negocio, se necesitan normas y reglamentos que orienten sobre la forma de dirigir los negocios.

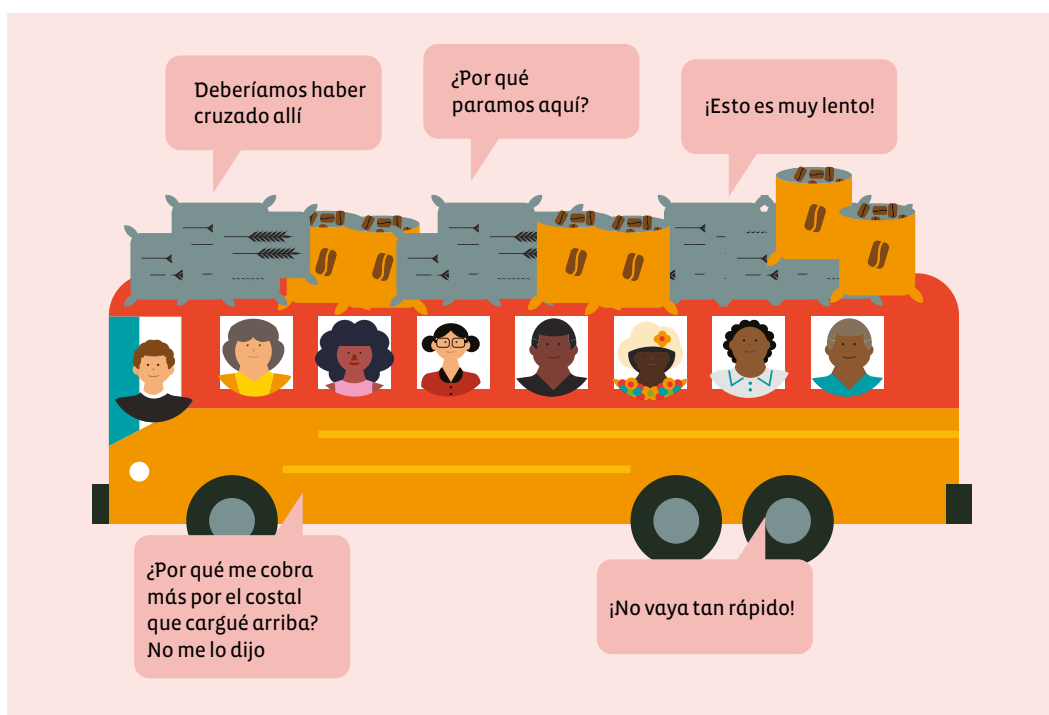
Para comprender mejor la importancia de los estatutos, realizar los siguientes pasos.

**Paso 1**

Describir lo que se observa en la siguiente ilustración.

Registrar una respuesta y compartirla con el grupo.

10 MINUTOS



ACTIVIDAD 6B

Preparar la descripción de los estatutos



60 min.

Los estatutos tienen como objetivo establecer los derechos y deberes de los miembros y, al mismo tiempo, definir las responsabilidades de cada uno de los órganos centrales de la cooperativa. Un aspecto relevante es que deben ser aprobados oficialmente por la Asamblea General.

Además, definen los procedimientos que se deben seguir para garantizar una gestión transparente y democrática del negocio. Por lo tanto, es fundamental que los miembros participen en la elaboración de este documento y así garantizar que las normas sean comprendidas y aceptadas por todos. De igual forma es importante que las normas y reglamentos apoyen el logro de sus objetivos.



Se sugiere incluir una cláusula de paridad de género en los estatutos para establecer la igualdad de trato entre mujeres y hombres, incluida la igualdad de representación en los cargos del Consejo de Administración y los comités de la cooperativa. Esta cláusula es un elemento que puede marcar la diferencia para garantizar la igualdad de género.

Pregunta:	Su respuesta:
1. ¿Cuáles son los objetivos de la cooperativa? <i>Consultar el plan de negocio</i>	
2. ¿Quién puede ser miembro de la cooperativa? <i>Enumerar las calificaciones (por ejemplo, enfermeras certificadas)</i>	
3. ¿Cuántas personas pueden ser miembros de la cooperativa? <i>Algunas cooperativas podrían querer limitar el número de miembros a un número específico de personas.</i>	
4. ¿Cómo puede un interesado solicitar la afiliación? Ejemplos de procedimientos de solicitud: • Llenar un formulario de afiliación • Entrevista con el Consejo de Administración • El comité de afiliación evalúa la solicitud • Si se aprueba, se debe asistir a la orientación de la cooperativa • Pagar la cuota de afiliación	
5. Las personas que no son miembros, ¿pueden utilizar los servicios de la cooperativa? De ser así, ¿en qué condiciones? <i>Ejemplo: Las personas que no son miembros, ¿pueden ser aceptadas como proveedores?</i>	
6. ¿Cuáles son los derechos de los miembros? Consultar la Actividad 2A	
7. ¿Cuáles son los deberes de los miembros? Consultar la Actividad 2B	
8. ¿A cuánto asciende el capital social, de qué forma puede abonarse y cuál es el calendario de pagos? <i>Es posible que una cooperativa acepte aportes en especie (por ejemplo, prestación de servicios de cuidados) en lugar de efectivo como capital social de los miembros.</i>	
9. ¿En qué condiciones puede un miembro ser expulsado de la cooperativa? <i>Ejemplo: Un miembro que no asiste a las reuniones.</i>	
10. ¿Cuál es el procedimiento de expulsión? <i>Ejemplo: El miembro recibirá una advertencia. En caso de recibir tres, será expulsado automáticamente. Los miembros expulsados pueden retirar su capital social menos la deuda pendiente con la cooperativa.</i>	

Pregunta:	Su respuesta:
11. ¿Con qué frecuencia se reunirá la Asamblea General? <i>Debe reunirse al menos una vez al año.</i>	
12. ¿Cómo se informará a los miembros sobre la reunión? <i>Ejemplo: Se enviarán cartas a los miembros; la reunión también se anunciará en un periódico local.</i>	
13. ¿Cuál es el número y porcentaje de miembros que constituye el quórum? <i>Punto importante: se necesita quórum para que una política o resolución se considere aprobada por la AG.</i>	
14. ¿Cuáles son los requisitos para ser elegido miembro del Consejo de Administración? <i>Consultar la Actividad 3C</i>	
15. ¿Cuántos miembros debe tener el Consejo de Administración? <i>El número ideal es entre 5 y 15 y debe ser impar.</i>	
16. ¿Cuál es el proceso de selección y designación de los miembros del Consejo de Administración? <i>Ejemplo: Las candidaturas deben presentarse durante la AG. La votación se llevará a cabo una vez publicada la lista de los candidatos propuestos, mediante voto secreto.</i>	
17. ¿Cuáles son los cargos del Consejo de Administración y sus funciones? <i>Consultar la Actividad 3B.</i>	
18. ¿Cómo se elegirán a los miembros del Consejo de Administración? <i>Ejemplo: Los integrantes del Consejo de Administración eligen ellos mismos a los miembros o la Asamblea General puede elegir al presidente entre los miembros del Consejo de Administración.</i>	
19. ¿Cuál es la duración del mandato del Consejo de Administración? <i>Se refiere al número de años que los miembros del Consejo desempeñan un cargo. Lo ideal es de 2 a 3 años.</i>	
20. ¿Cuántos mandatos consecutivos puede ejercer un consejero? <i>Ejemplo: ¿puede un consejero actual ser elegido de nuevo en las próximas elecciones?</i>	

Pregunta:	Su respuesta:
21. ¿Cuáles son las causas de destitución o suspensión de los miembros del Consejo de Administración? Ejemplo: tesorero corrupto, conflicto de intereses, conducta poco ética en la prestación de servicios de cuidados, violencia o acoso hacia otros miembros, etc.	
22. ¿Cuál es el procedimiento de destitución o suspensión de los miembros del Consejo de Administración? Ejemplo: la AG convoca una reunión especial o extraordinaria para votar la destitución de un miembro del Consejo de Administración con base en los hechos verificados del caso. Un miembro del Consejo puede ser destituido por dos tercios de los votos de la AG.	
23. ¿Los miembros del Consejo de Administración recibirán honorarios? En caso afirmativo, ¿por cuánto? Ejemplo: los miembros del Consejo recibirán honorarios de \$100.00 al final del año, siempre que la cooperativa se encuentre en buena situación financiera.	
24. ¿Cómo se utilizarán y distribuirán las ganancias de la cooperativa? Ejemplo: el 30 % de las ganancias se destinará a la capacitación de los integrantes; el 40 % a reservas/ahorros y gastos de capital; el 30 % se distribuirá entre los miembros como dividendos.	
25. ¿Quién decide qué parte o porcentaje del excedente neto se distribuirá a los miembros como dividendos? Los dividendos son el monto que se devuelve a cada uno de los miembros que utilizan los bienes y servicios de la cooperativa en proporción a su aporte individual. En algunas cooperativas la proporción la determina el Consejo con base en su análisis financiero de la cooperativa. Otros definen previamente la proporción de distribución en sus estatutos. Algunos deciden la proporción cada año en su asamblea anual basándose en los informes financieros.	

Pregunta:	Su respuesta:
26. ¿Cuál es la política de la cooperativa con respecto a la distribución de dividendos? Los dividendos pueden ser o no monetarios. Se consideran dividendos monetarios los que se devuelven a los miembros una vez finalizadas las operaciones de cada año, mientras que los dividendos que los miembros invierten en la cooperativa se consideran no monetarios. Ejemplo: El monto asignado para dividendos será inferior al treinta por ciento (30 %) del excedente neto después de deducir las reservas estatutarias basadas en el principio de equidad. En ningún caso la tasa de distribución de dividendos será superior al doble de la tasa de interés del capital social. La suma destinada a dividendos se pondrá a disposición de todos los miembros de la cooperativa a la misma tasa y en proporción a su aporte individual, siempre y cuando: • En el caso de un miembro con aporte de acciones totalmente liberadas, se le abonará el importe proporcional de dividendos salvo que acepte abonarlo a su cuenta como aporte adicional de capital social. • En el caso de un miembro con aporte de acciones no liberadas, se le acreditará a su cuenta la suma proporcional de dividendos hasta que haya pagado íntegramente el capital social.	
27. Otros asuntos relacionados con las actividades principales de la cooperativa. Ejemplo: conformación de comités: educación y capacitación, elección, auditoría, etc.	

Es importante consultar al organismo encargado del desarrollo cooperativo sobre los requisitos necesarios para registrar la cooperativa

SESIÓN 7

PREPARAR EL PLAN DE ACCIÓN

Generalidades de la sesión



5 min.

¡Felicitaciones! Se han completado todos los módulos de Start.CareCoop. Lo que queda por hacer es completar todo el trabajo preliminar y poner en marcha el negocio de servicios de cuidados. La última actividad es la elaboración del plan de acción.

Tareas a realizar	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Ayuda externa?
Identificar a los miembros del grupo central I			
Finalizar la idea de negocio			
Completar el estudio de viabilidad			
Completar el plan de negocio			
Preparar los estatutos			
Abrir las solicitudes de afiliación			
Celebrar la primera Asamblea General y la elección del Consejo de Administración • Orden del día • Aprobar los estatutos • Aprobar el plan de negocio • Designar un auditor externo • Elegir el Consejo de Administración			
Preparar el Acta de constitución			
Preparar la(s) descripción(es) de cargo(s)			
Registrar la cooperativa			
Iniciar la recaudación de las cuotas de los miembros (capital social)			
Iniciar la consecución de fondos adicionales			
Iniciar negociaciones con los compradores			

Tareas a realizar	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Ayuda externa?
Iniciar negociaciones con los proveedores			
Adquisición de instalaciones y equipos/ montaje de las instalaciones			
Contratación de gerente/a			
Contratación de personas trabajadoras			
Capacitación/certificación de personas trabajadoras			
Puesta en marcha del negocio			



¡Felicitaciones!

¡Has completado la capacitación de Start.CareCoop!

En los anexos se encuentran las respuestas a los ejercicios y un ejemplo de estatutos.

A vibrant, colorful illustration on a purple background depicting various aspects of aging and health. It includes people of different ages and ethnicities: a man with a cane, a woman in a floral headscarf, a woman with a cane, a woman with a walker, a man in a wheelchair, a woman with a baby, and children playing. There are also icons for a house, a book, a clock, a hospital, a car, a fruit, a pill, a gear, a checkmark, and a stack of coins.

Anexo 1. Respuestas

Módulo 2, Actividad 6A:

Identificar un problema o necesidad colectiva: 2
Identificar miembros-propietarios potenciales: 1
Analizar si hay un mercado para el servicio: 5
Evaluar si los miembros apoyan y se comprometen con la idea propuesta: 4
Evaluar la viabilidad financiera y los costos de puesta en marcha: 9
Definir las soluciones empresariales: 3
Evaluación de la competencia: 6
Evaluar precios: 7
Evaluar la viabilidad técnica: 8

Módulo 3, Actividad 1A:

Ilustración 1: perfil de negocio
Ilustración 2: plan financiero
Ilustración 3: plan de marketing
Ilustración 4: plan de operaciones
Ilustración 5: plan de gestión
Ilustración 6: gestión de riesgos

Módulo 4, Actividad 2A:

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

Módulo 4, Actividad 2B:

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

Módulo 4, Actividad 3A:

Ilustración 1: 6
Ilustración 2: 4

Ilustración 3: 5

Ilustración 4: 1

Ilustración 5: 3

Ilustración 6: 7

Ilustración 7: 2

Módulo 4, Actividad 3B:

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

Anexo 2. Modelo de estatutos

Este modelo se proporciona únicamente como guía. Asegúrese de que los estatutos que adopte se ajusten a las necesidades específicas de su cooperativa y a la legislación de su país. En cuanto termine el borrador, se recomienda pedir una revisión a un abogado o a la autoridad de desarrollo cooperativo de su país.

Artículo 1: Constitución y objeto

- 1.1 Nombre.** El nombre de la organización será (nombre de la cooperativa) (en adelante, la «Cooperativa»). La cooperativa está constituida con arreglo a las leyes de (país).
- 1.2 Objeto.** La cooperativa busca tiene como objeto mejorar la situación económica de sus miembros y de la comunidad de (nombre del sector: por ejemplo, cuidado infantil) en general. La misión de la cooperativa es servir a (grupos objetivo: por ejemplo, personas trabajadoras de cuidado infantil) en (zona geográfica) mediante la gestión de un negocio socialmente responsable y financieramente sólido que proporcione servicios para promover (objetivos de la cooperativa: por ejemplo, una mejor prestación de cuidados, condiciones de trabajo seguras, valor añadido y un mejor acceso a los mercados).

Artículo 2: Afiliación

- 2.1 Elegibilidad.** La propiedad de la cooperativa está abierta a (grupos destinatarios: por ejemplo, personas cuidadoras) en (zona: si se basa en la ubicación) que apoyen el propósito de la cooperativa y están dispuestos a aceptar las responsabilidades de la afiliación.

2.2 No a la discriminación. La afiliación está abierta sin tener en cuenta ninguna característica que no esté directamente relacionada con la elegibilidad de una persona.

2.3 Requisitos de afiliación. El miembro debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Presentación del formulario de solicitud debidamente completado.
- b) Entrevista y recomendación del Comité de Afiliación y aprobación por el Consejo de Administración.
- c) Suscripción del número mínimo de acciones.
- d) Compromiso con la contribución regular a la constitución del capital y a otras cuotas obligatorias prescritas y aprobadas por la Asamblea General anual.
- e) Firma de un contrato de comercialización con la cooperativa.

Artículo 3: Derechos y responsabilidades de los miembros

3.1 Derechos de los miembros Los miembros tendrán derecho a:

- a) Disponer de los servicios de la cooperativa según los términos aplicables a todos los propietarios.
- b) Votar en las elecciones del Consejo de Administración y en todas las cuestiones que deban decidir los propietarios de la cooperativa. Un voto por propietario.
- c) Recibir notificación de las reuniones de propietarios y asistir a ellas.
- d) Aprobar las modificaciones de estos estatutos.
- e) Recibir información razonablemente adecuada y oportuna sobre las operaciones y finanzas de la cooperativa.
- f) Recibir dividendos.
- g) Formar parte del Consejo de Administración o de los comités.

3.2 Responsabilidades de los miembros. Los miembros deben cumplir las siguientes responsabilidades para mantenerse al día en sus obligaciones.

- a) Mantenerse al día en las inversiones de capital adeudadas a la cooperativa.
- b) Respetar los estatutos y la política de la cooperativa.
- c) Utilizar los servicios de la cooperativa.
- d) Cumplir los compromisos adquiridos en el contrato de comercialización
- e) Participar en actividades educativas organizadas por la cooperativa.
- f) Mantenerse al corriente de las actividades y acciones de la cooperativa, asistir a las reuniones anuales y extraordinarias de los miembros, votar en las elecciones y responder a las encuestas.
- g) Participar en el trabajo de los comités.

- h) Compartir experiencias y proporcionar capacitación entre miembros cuando se solicite.
- i) Colaborar en el desarrollo de productos y mercados.
- j) Promover la cooperativa y animar a otros a hacerse miembros.

3.3 Estado inactivo. Un miembro está inactivo si:

- a) Se ha retrasado en el requisito de compra de acciones durante (número) meses.
- b) No ha participado en la cooperativa durante un periodo de (número) meses.
- c) No ha entregado el volumen y la calidad de productos acordados en el contrato de comercialización durante (número) temporadas consecutivas.

Los derechos de participación, incluido el derecho de voto de los miembros inactivos se suspenderán. El miembro en estado inactivo podrá recuperar su condición de miembro de pleno derecho cuando rectifique la causa de su estado de inactividad.

3.4 Responsabilidades de la afiliación. Un miembro será responsable de las deudas de la cooperativa solo hasta el límite de su capital social suscrito.

Artículo 4: Terminación de la afiliación

4.1 Terminación de la afiliación. La terminación de la afiliación puede ser automática, voluntaria o involuntaria y tendrá por efecto la extinción de todos los derechos de un miembro en la cooperativa, sin perjuicio de la devolución del aporte al capital social.

- a) Terminación automática El fallecimiento de un miembro se considerará la terminación automática de su afiliación a la cooperativa.
- b) Terminación voluntaria. Un miembro puede dar por terminada su afiliación a la cooperativa mediante notificación al Consejo de Administración con sesenta (60) días de antelación.
- c) Terminación involuntaria. Un miembro se podrá retirar mediante el voto de la mayoría de todos los miembros del Consejo de Administración por cualquiera de las siguientes causas:
 - i. No ha utilizado los servicios de la cooperativa durante más de (número) meses,
 - ii. Ha violado los términos de la política de la cooperativa y estos estatutos.
 - iii. Ha actuado en contra del interés superior de la cooperativa.

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

- a) El Consejo enviará una carta certificada en la que se expondrán las razones por las que se propone la terminación y se detallarán los casos concretos de infracción de las políticas o los estatutos. La carta deberá enviarse al menos (número) días antes de la votación para dar por terminada la afiliación.
- b) El miembro será invitado a la reunión del consejo para ser escuchado.
- c) La decisión del consejo es impugnabile en un plazo de (número) días a partir de su recepción ante la Asamblea General, cuya decisión es definitiva.

4.3 Devolución de aportes de capital social. El miembro cuya afiliación se dé por terminada tendrá derecho a la devolución, en un plazo de (número) días, de su aporte al capital social y de todas las demás participaciones en la cooperativa, previa compensación con el precio de la acción de cualquier deuda del miembro con la cooperativa. Sin embargo, dicha devolución no se efectuará si, tras el pago, el valor de los activos de la cooperativa fuera inferior al monto total de sus deudas y pasivos, excluido su aporte de capital social. En tal caso, el miembro continuará teniendo derecho al interés de sus aportes al capital social, a la distribución de dividendos y al uso de los servicios de la cooperativa hasta el momento en que todos sus intereses en la cooperativa queden debidamente saldados.

Artículo 5: Asamblea General

5.1. Asamblea General. La Asamblea General está compuesta por todos los miembros con derecho a voto, debidamente reunidos y que constituyan quórum, y es el máximo órgano de decisión política de la cooperativa.

5.2. Facultades de la Asamblea General. Sin perjuicio de las disposiciones pertinentes del Código Cooperativo de (país) y de las normas dictadas en virtud del mismo, la Asamblea General tendrá las siguientes facultades exclusivas e indelegables:

- a) Determinar y aprobar las modificaciones de los estatutos y reglamentos de la cooperativa.
- b) Elegir o nombrar a los miembros del Consejo de Administración y destituirlos con justa causa.
- c) Aprobar los planes de desarrollo de la cooperativa.

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

5.4 Reunión extraordinaria de la Asamblea General. El Consejo de Administración podrá, por mayoría de votos de todos sus miembros, convocar en cualquier momento una reunión extraordinaria de la Asamblea General para tratar asuntos urgentes que requieran una decisión inmediata de los afiliados. Asimismo, el Consejo de Administración deberá convocar una reunión extraordinaria de la Asamblea General en el plazo de un (1) mes a partir de la recepción de una solicitud por escrito de:

- a) Al menos el 10 % del número total de miembros con derecho a voto.
- b) El comité de auditoría
- c) La central sindical a la que pertenece la cooperativa
- d) La autoridad de desarrollo cooperativo (autoridad gubernamental encargada de las cooperativas en el país).

5.5 Notificación de reunión. Todas las notificaciones de reuniones se harán por escrito e incluirán la fecha, hora, lugar y orden del día. Deberán adjuntar las actas de la última Asamblea General, los informes consolidados del Consejo de Administración y de los comités, los estados financieros auditados y otros documentos que puedan ayudar a los miembros a participar activamente en los procedimientos y a tomar decisiones fundadas.

- a) Se preparará una notificación por escrito de cada reunión ordinaria y extraordinaria de los miembros y se enviará por correo a la última dirección postal conocida de cada miembro por lo menos (número) días antes de dichas reuniones.
- b) La notificación de la reunión también puede enviarse por medios electrónicos.
- c) En las reuniones extraordinarias no se tratará ningún asunto que no figure en la notificación.

5.6 Quórum. Durante las reuniones ordinarias o extraordinarias de la Asamblea General, el quórum estará constituido por al menos el (número) por ciento del número total de miembros con derecho a voto.

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

- a) Llamada al orden
- b) Declaración o comprobación del quórum
- c) Lectura, estudio y aprobación del acta de la reunión anterior
- d) Presentación y aprobación de los informes del Consejo de Administración, de los funcionarios y de los comités, incluidos los estados financieros auditados de la cooperativa
- e) Asuntos pendientes
- f) Asuntos nuevos
- g) Elección de consejeros y miembros de comités
- h) Aprobación del plan de desarrollo y/o plan anual y presupuesto
- i) Contratación de un auditor externo
- j) Otros asuntos relacionados
- k) Anuncios
- l) Aplazamiento

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

- a) Cada miembro tiene derecho a un solo voto sin importar el número de acciones que posea.
- b) La elección o destitución de los consejeros y miembros de comités se realizará mediante votación secreta. Las decisiones sobre todos los asuntos se tomarán de forma que reflejen fiel y correctamente la voluntad de los miembros.
- c) Se permite el voto por poder. Cada delegación de poder deberá hacerse por escrito y ningún miembro podrá votar más de una vez. No se permite el voto acumulativo. (Nota: la cooperativa debe decidir si permite el voto por poder).

Artículo 6: Consejo de Administración

6.1 Número de consejeros. El Consejo de Administración debe estar compuesto por (número: ej., 5) consejeros.

6.2 Funciones y responsabilidades. El Consejo de Administración tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Proporcionar orientación política general.
- b) Formular el plan de desarrollo estratégico.
- c) Determinar y prescribir la estructura organizacional y operativa.
- d) Revisar el plan y el presupuesto anuales y recomendar su aprobación a la Asamblea General.
- e) Establecer políticas y procedimientos para un funcionamiento eficaz y garantizar su correcta aplicación.

- f) Evaluar la capacidad y calificación, y recomendar a la Asamblea General la contratación de los servicios de Auditor Externo.
- g) Nombrar a la gerencia/equipo directivo.
- h) Nombrar a los miembros de los comités, excepto los de supervisión, elecciones y auditoría.
- i) Declarar a los miembros con derecho a voto.
- j) Desempeñar las demás funciones prescritas en los estatutos o autorizadas por la Asamblea General.

6.3 Elegibilidad. Puede acceder al cargo de miembro del Consejo de Administración cualquier afiliado con derecho a voto que reúna las siguientes condiciones:

- a) Haber pagado la cuota mínima requerida
- b) No tener cuentas morosas con la cooperativa.
- c) Haber utilizado de forma continua los servicios de la cooperativa.
- d) Ser miembro de pleno derecho durante los últimos (número) años.
- e) No estar involucrado en un negocio similar al de la cooperativa, en competencia con la cooperativa o que pueda suponer un conflicto de intereses.
- f) Haber completado o está dispuesto a completar dentro del periodo prescrito la educación y capacitación en cooperativismo requeridas.

6.4 Nominación. Los consejeros pueden ser nominados por:

- a) El Consejo actual
- b) El Comité de Nominaciones
- c) Petición firmada por al menos (número) miembros y presentada a la cooperativa al menos (número) días antes de la fecha de la Asamblea General Anual.

6.5 Elección de consejeros. Los consejeros serán elegidos durante la Asamblea General Anual.

- a) La primera elección del Consejo de Administración se realizará durante la primera Asamblea General Anual. Estos sucederán a los consejeros en funciones.
- b) Todos los consejeros serán elegidos por votación secreta y resultará elegido el candidato o candidatos que reciban el mayor número de votos.

6.6 Periodo de mandato. Los periodos se escalonan para garantizar la continuidad del gobierno.

- a) En la elección del primer Consejo, se elegirán dos consejeros por un periodo de dos años y tres por un periodo de tres años. (se parte de un supuesto de 5 consejeros)

- b) A partir de entonces, en cada Asamblea General anual se elegirán nuevos consejeros, por un periodo de tres años cada uno, para suceder a los consejeros cuyo periodo expire.
- c) Ningún consejero, después de haber ejercido durante (número) periodos completos consecutivos, podrá ser reelegido, pero después de transcurridos (número) años podrá ser reelegido.

6.7 Reuniones ordinarias del Consejo de Administración Las reuniones ordinarias del Consejo de Administración se realizarán mensualmente.

6.8 Reuniones extraordinarias del Consejo de Administración El Consejo de Administración se reunirá en sesión extraordinaria siempre que lo convoque el presidente o la mayoría de los consejeros. En las reuniones extraordinarias solo se tratarán los asuntos especificados en la notificación escrita.

6.9 Notificación de reuniones del Consejo de Administración. El secretario notificará las reuniones ordinarias o extraordinarias del Consejo de Administración por escrito o por cualquier medio electrónico a cada uno de los consejeros al menos (número) días antes de dicha reunión.

6.10 Quórum en reuniones del Consejo de Administración. El quórum estará constituido por la mayoría de los consejeros. Los actos de la mayoría de los consejeros presentes en una reunión en la que haya quórum constituirán un acto del Consejo de Administración.

6.11 Vacante en el Consejo de Administración. Cualquier vacante que surja en el Consejo de Administración por fallecimiento, incapacidad, destitución o renuncia podrá ser cubierta por mayoría de votos de los consejeros restantes, si aún constituyen quórum; en caso contrario, dicha vacante será cubierta por la Asamblea General en reunión ordinaria o extraordinaria convocada al efecto. El consejero elegido desempeñará sus funciones únicamente durante el periodo restante del mandato de su predecesor en el cargo.

6.12 Terminación del periodo de mandato. El mandato de un consejero puede terminar antes de su vencimiento natural por cualquiera de los siguientes motivos:

- a) Voluntariamente cuando el consejero notifique su renuncia al secretario.
- b) Automáticamente al terminar la participación accionaria del consejero en la cooperativa.
- c) Por decisión de 2/3 de los demás consejeros en caso de conducta contraria a los fines o políticas de la cooperativa, siempre que se notifique al consejero con la debida antelación el motivo de la terminación propuesta y se le dé la oportunidad de responder en persona o por escrito.

- d) Se considerará que ha renunciado todo consejero que falte a (número) reuniones consecutivas del Consejo, a menos que el Consejo lo excuse por justa causa.
- e) Los miembros, mediante petición en la que se señalen los cargos y firmada por al menos el (número) por ciento de los miembros, podrán solicitar la destitución de cualquier miembro del Consejo. Dicho consejero será notificado por escrito de los cargos y se le dará la oportunidad de ser escuchado en una reunión de la Asamblea General (ordinaria o extraordinaria). La destitución de un consejero requerirá el voto de al menos (número) por ciento de los miembros votantes. Cualquier vacante resultante de dicha acción será cubierta por nominación y voto de los miembros en dicha reunión.

6.13 Remuneración del Consejo. La cooperativa reembolsará a los consejeros todos los gastos razonables en que incurran para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. La remuneración, si la hubiere, de los miembros del Consejo de Administración será determinada por los miembros de la cooperativa durante la Asamblea General. Ningún miembro del Consejo de Administración o familiar directo de algún miembro del Consejo ocupará cargo alguno en la cooperativa con salario permanente.

6.14 Responsabilidad civil del Consejo de Administración. Un miembro del Consejo de Administración no será responsable ante la cooperativa por daños monetarios derivados de su conducta como miembro del Consejo, excepto por actos u omisiones que impliquen mala conducta intencional o una violación deliberada de la ley por parte de la persona.

Artículo 7: Funcionarios del Consejo

- 7.1 Elección de los funcionarios.** El Consejo de Administración se reunirá dentro de los (número) días siguientes a la primera elección y dentro de los (número) días siguientes a cada elección anual y elegirá por votación un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero, cada uno de los cuales ocupará el cargo durante un año a menos que sea destituido antes por fallecimiento, renuncia o por justa causa.
- 7.2 Funciones del presidente.** El presidente deberá:
 - a) Fijar el orden del día de las reuniones del Consejo en coordinación con los demás miembros del mismo.
 - b) Presidir todas las reuniones del Consejo y de la Asamblea General.
 - c) Firmar contratos, acuerdos, certificados y otros documentos en nombre de la cooperativa según lo autorice el Consejo o la Asamblea General.
 - d) Coordinar las actividades del Consejo.
 - e) Mantener una comunicación eficaz con la gerencia
 - f) Presentar un informe de operaciones durante la reunión anual de propietarios.
 - g) Desempeñar las demás funciones que el Consejo de Administración o la Asamblea General autorice.

7.3 Funciones del vicepresidente. El vicepresidente deberá:

- a) Desempeñar todas las obligaciones y responsabilidades del presidente en ausencia del mismo.
- b) Desempeñar las demás funciones que le delegue el Consejo de Administración.

7.4 Funciones del secretario. El secretario deberá:

- a) Mantener un registro actualizado y completo de todos los miembros.
- b) Preparar y mantener las actas de las reuniones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- c) Garantizar que las instrucciones y decisiones tomadas por el Consejo de Administración se transmitan a la gerencia para su cumplimiento y aplicación.
- d) Emitir y certificar quiénes están al corriente de sus obligaciones y tienen derecho a voto conforme a lo dispuesto por el Consejo de Administración.
- e) Preparar y emitir certificados de acciones.
- f) Notificar todas las reuniones convocadas y certificar la presencia de quórum de todas las reuniones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- g) Conservar copia del informe del tesorero y otros informes.
- h) Custodiar el sello de la cooperativa; refrendar y estampar el sello de la cooperativa en todos los papeles y documentos que así lo requieran.
- i) Preparar los informes que exija la ley.
- j) Desempeñar las demás funciones que autorice la Asamblea General.

7.5 Funciones del tesorero. El tesorero deberá:

- a) Garantizar que todas las recaudaciones en efectivo se depositen de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo de Administración.
- b) Custodiar todos los fondos, valores y documentación relacionados con todos los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- c) Responsabilidades de supervisión de todos los fondos, valores y documentación relacionados con todos los activos y pasivos.
- d) Supervisar y revisar las operaciones de gestión financiera de la cooperativa, sujeto a las limitaciones y control que prescriba el Consejo de Administración.
- e) Rendir periódicamente un informe al Consejo de Administración sobre los asuntos mencionados.
- f) Facilitar a los miembros informes financieros y estados financieros.
- g) Desempeñar las demás funciones que autorice el Consejo de Administración.

Artículo 8: Equipo gerencial

- 8.1** Personal gerencial. Un equipo gerencial básico compuesto por un/a gerente/a, cajero/a, auxiliar contable, contador/a y otros puestos que sean necesarios se encargará de las operaciones diarias de la cooperativa. El Consejo de Administración designará, fijará su remuneración y prescribirá las funciones y responsabilidades.
- 8.2** Funciones de la gerencia. La persona que asuma la gerencia será responsable del manejo de las actividades diarias de la cooperativa bajo la dirección y el control del Consejo de Administración. Las funciones de la gerencia son las siguientes:
- a) Supervisar las operaciones comerciales diarias de la cooperativa, proporcionando dirección general, supervisión, gestión y control administrativo sobre todas las actividades y el personal, sujetas a las limitaciones que puedan establecer el Consejo de Administración o la Asamblea General.
 - b) Formular y recomendar, en coordinación con el personal bajo su supervisión, los planes, programas y proyectos de la cooperativa, para la aprobación por el Consejo de Administración y ratificación por la Asamblea General Anual.
 - c) Implementar los planes y programas debidamente aprobados de la cooperativa y cualquier otra directiva o instrucción del Consejo de Administración.
 - d) Proporcionar al Consejo de Administración informes mensuales sobre el estado de las operaciones de la cooperativa en relación con sus objetivos y recomendar, si fuera necesario, las políticas o cambios operativos apropiados.
 - e) Representar a la cooperativa en cualquier acuerdo, contrato, transacción comercial y en cualquier otra transacción comercial oficial que autorice el Consejo de Administración.
 - f) Garantizar el cumplimiento de todos los requisitos administrativos y de otro tipo de los organismos reguladores.
 - g) Desempeñar las demás funciones que le encomiende el Consejo de Administración y entregar a su sucesor todas las propiedades de la cooperativa que estén en su posesión o sobre las que tenga control al expirar/terminar sus servicios.
- 8.3** Calificaciones del del/de la gerente/a.
Las calificaciones del/de la gerente/a son las siguientes:
- a) Debe estar familiarizado con el funcionamiento de la cooperativa.
 - b) Debe tener al menos (número) años de experiencia en las operaciones de la cooperativa o negocios relacionados.
 - c) No debe estar involucrado directa o indirectamente en ninguna actividad similar al negocio de la cooperativa.
 - d) No puede haber sido condenado por causas administrativas, civiles o penales que impliquen depravación moral, negligencia grave o falta grave en el desempeño de sus funciones.

- e) Gozar de buena conducta moral.
- f) No puede haber sido condenado por causas administrativas, civiles o penales que impliquen responsabilidades financieras o patrimoniales en el momento de su nombramiento.
- g) Haber cursado estudios básicos de cooperativismo.

8.4 Funciones del cajero. El cajero, que estará bajo la supervisión y el control de la gerencia, desempeñará las siguientes funciones:

- a) Gestionar las transacciones monetarias.
- b) Recibir/cobrar pagos y depósitos.
- c) Ser responsable del dinero recibido y gastado.
- d) Preparar informes sobre asuntos monetarios.
- e) Desempeñar las demás funciones que asigne el Consejo de Administración.

8.5 Funciones del contador. El contador, que estará bajo la supervisión y el control de la gerencia,, desempeñará las siguientes funciones:

- a) Instalar un sistema de contabilidad adecuado y eficaz dentro de la cooperativa.
- b) Rendir informes sobre la situación financiera y las operaciones de la cooperativa mensual o anualmente o según lo requiera el Consejo de Administración y/o la Asamblea General.
- c) Apoyar al Consejo de Administración en la preparación del presupuesto anual.
- d) Llevar, mantener y conservar todos los libros de contabilidad, documentos, comprobantes, contratos y otros registros relativos a los negocios de la cooperativa y ponerlos a disposición del presidente del comité de auditoría para fines de auditoría.
- e) Desempeñar las demás funciones que asigne el Consejo de Administración.

8.6 Funciones del auxiliar contable. El auxiliar contable, que estará bajo la supervisión y el control de la gerencia, desempeñará las siguientes funciones:

- a) Llevar y mantener todos los libros de contabilidad.
- b) Apoyar la preparación de informes sobre la situación financiera y las operaciones de la cooperativa mensual o anualmente o según lo requiera el Consejo de Administración y/o la Asamblea General.
- c) Desempeñar las demás funciones que asigne el Consejo de Administración.

Artículo 9: Comités

9.1 Comité de finanzas. El comité de finanzas estará integrado por el tesorero y al menos otros dos miembros designados por el Consejo. Será función de este comité examinar los informes financieros de la cooperativa y revisar el presupuesto cooperativo propuesto para el año fiscal y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración. El comité también colaborará en la planificación financiera, el ajuste del presupuesto y otros aspectos monetarios que indique el Consejo de Administración.

9.2 Comité de auditoría. El comité de auditoría estará compuesto por (número) miembros que serán elegidos durante una reunión de la Asamblea General y ejercerán sus funciones durante un (1) año o hasta que sus sucesores hayan sido elegidos y acreditados. En los (número) días siguientes a su elección, elegirán de entre ellos un presidente, un vicepresidente y un secretario. Ningún miembro del comité podrá ocupar otro cargo dentro de la cooperativa durante su mandato. El comité prestará servicio de auditoría interna, mantendrá un registro completo de su examen e inventario y presentará un informe de auditoría trimestralmente o según lo requieran el Consejo y la Asamblea General.

El comité de auditoría será directamente responsable ante la Asamblea General. Tendrá el poder y el deber de supervisar continuamente la adecuación y eficacia del sistema de control de gestión de la cooperativa y auditar el rendimiento de la cooperativa y de sus diversos centros de responsabilidad.

9.3 Comité de elección. El comité de elección estará compuesto por (número) miembros que serán elegidos durante una reunión de la Asamblea General y ejercerán sus funciones durante un (1) año o hasta que sus sucesores hayan sido elegidos y acreditados. En los (número) días siguientes a su elección, elegirán de entre ellos un presidente, un vicepresidente y un secretario. Ningún miembro del comité podrá ocupar otro cargo dentro de la cooperativa durante su mandato.

El comité de elección tendrá las siguientes funciones:

- a) Formular normas y directrices electorales y recomendarlas a la Asamblea General para su aprobación.
- b) Aplicar las normas y directrices electorales debidamente aprobadas por la Asamblea General.
- c) Recomendar las enmiendas necesarias a las normas y directrices electorales, en consulta con la Junta Directiva, para su aprobación por la Asamblea General.
- d) Supervisar el desarrollo, la forma y el procedimiento de las activida-

des relacionadas con las elecciones y actuar en función de los cambios introducidos.

- e) Escrutar y certificar los resultados de las elecciones.
- f) Proclamar a los candidatos ganadores.
- g) Decidir sobre las elecciones y otros casos relacionados, excepto los que impliquen al comité de elección o a sus miembros.
- h) Desempeñar las demás funciones prescritas en los estatutos o autorizadas por la Asamblea General.

9.4 Comité de educación y capacitación. El comité de educación y capacitación estará compuesto por (número) miembros nombrados por el Consejo de Administración y ejercerá sus funciones durante un año, sin perjuicio de su reelección. En los (número) días siguientes a su nombramiento, elegirán de entre ellos un vicepresidente y un secretario. El vicepresidente del Consejo de Administración ejercerá las funciones de presidente del comité. El comité se encargará de planificar e implementar los programas de información, educación y desarrollo de recursos humanos de la cooperativa para sus miembros, funcionarios y las comunidades dentro de su área de operación.

9.5 Comité de marketing. El Consejo de Administración nombrará el comité de marketing, presidido por un miembro del Consejo y compuesto por al menos tres (3) miembros. En el plazo de (número) días siguientes a su elección, elegirán de entre ellos un presidente, un vicepresidente y un secretario. Este comité será responsable de la elaboración de un plan de desarrollo del mercado y supervisará su aplicación.

9.6 Otros comités. Por mayoría de votos de todos sus miembros, el Consejo de Administración podrá constituir aquellos otros comités que considere necesarios para el funcionamiento de la cooperativa.

Artículo 10: Operaciones

10.1 Respetando el principio de servicio por encima del beneficio, la cooperativa se esforzará por:

- a) Ofrecer los siguientes servicios a los miembros:
 - Servicios de marketing, con precio de compra a los miembros no inferior al costo de producción y a la par o superior al precio vigente en el mercado.
 - Venta de insumos de producción, suministros y otros requerimientos que la cooperativa adquirirá a mayor escala para lograr eficiencia económica.
 - Instalaciones de servicios comunes: la cooperativa, basándose en las necesidades de sus miembros y en consideraciones económicas acerta-

das, adquirirá, arrendará, mantendrá y explotará un depósito de maquinaria y equipos, almacenes y otras instalaciones destinadas a mejorar la productividad y facilitar la adición de valor.

- b) Desarrollar continuamente estrategias de programas que proporcionen a los miembros y a las comunidades de las zonas en las que opera los bienes y servicios necesarios.
- c) Adoptar y aplicar planes y programas que garanticen la creación continua de estructuras de capital con el fin de establecer otros servicios necesarios para los miembros y las comunidades dentro de sus áreas de operación.
- d) La cooperativa coordinará estrechamente con otras empresas cooperativas a fin de mejorar las economías de escala y la sostenibilidad.

Artículo 11: Capitalización

11.1 Fuentes de financiación. La cooperativa obtendrá sus fondos de alguna o de todas las fuentes siguientes:

- a) Aportes de capital social de los miembros.
- b) La acumulación de capital rotativo que consiste en el pago diferido de dividendos o de los intereses sobre el capital social.
- c) Retenciones del ingreso por servicios adquiridos o bienes comprados por los miembros.
- d) Créditos/préstamos
- e) Colaboración masiva
- f) Otras fuentes de financiación autorizadas por la ley

11.2 Acumulación continua de capital. Cada miembro deberá haber invertido en alguno o todos los siguientes elementos:

- a) Al menos (suma) de (moneda) al mes.
- b) Al menos (número) por ciento de su interés anual sobre el capital y los dividendos.
- c) Al menos (número) por ciento de cada bien adquirido/servicio contratado a la cooperativa.

11.3 Crédito/préstamo. El Consejo de Administración, previa aprobación de la Asamblea General, podrá tomar fondos prestados de cualquier fuente local o extranjera, en las condiciones que mejor respondan a los intereses de la cooperativa y sin comprometer su autonomía.

Artículo 12: Asignación y distribución del excedente neto.

12.1 Asignación. Al final de su ejercicio fiscal, la cooperativa asignará y distribuirá su excedente neto de la siguiente manera:

- a) Fondo de reserva. Se destinará un (número) por ciento al fondo de reserva.
 - El fondo de reserva se utilizará para la estabilidad de la cooperativa y para hacer frente a las pérdidas netas de sus operaciones. La Asamblea General puede disminuir la suma asignada al fondo de reserva cuando ya haya superado el capital social autorizado.
 - El fondo de reserva no podrá utilizarse para inversiones distintas de las permitidas por la ley. La suma del fondo de reserva que exceda el capital social autorizado podrá utilizarse en cualquier momento para cualquier proyecto que amplíe las operaciones de la cooperativa, previa resolución de la Asamblea General.
 - En caso de disolución de la cooperativa, el fondo de reserva no se distribuirá entre los miembros. No obstante, la Asamblea General podrá acordar: (I) establecer un fondo usufructuario en beneficio de cualquier federación o central sindical a la que esté afiliada la cooperativa; o (ii) donar, aportar o disponer de cualquier otra forma del mismo en beneficio de la comunidad donde opera la cooperativa.
- b) Fondo de educación y capacitación. Se destinará un (número) por ciento al fondo de educación y capacitación.
 - La cooperativa destinará esta suma para fines de educación y capacitación.
 - Tras la disolución de la cooperativa, el saldo no gastado del fondo de educación y capacitación perteneciente a la cooperativa se abonará al fondo de educación y capacitación de la cooperativa de la federación o central sindical elegida.
- c) Fondo de desarrollo comunitario. Se destinará un (número) por ciento a proyectos y actividades que beneficien a la comunidad en la que opera la cooperativa.
- d) Fondo facultativo. Se destinará un (número) por ciento a un fondo facultativo para terrenos y edificios, y a cualquier otro fondo necesario.

12.2 Intereses sobre el capital social y los dividendos. El excedente neto restante se pondrá a disposición de los miembros en forma de intereses sobre el capital social que no excedan la tasa normal de rendimiento de la inversión y los dividendos. La suma destinada a dividendos se pondrá a disposición de todos los miembros de la cooperativa a la misma tasa y en proporción a su aporte individual, siempre y cuando:

- a) En el caso de un miembro accionista con aporte de acciones totalmente liberadas, se le abonará el monto proporcional de dividendos salvo que acepte abonarlo a su cuenta como aporte adicional de capital social.
- b) En el caso de un miembro accionista con aporte de acciones no liberadas, se le acreditará a su cuenta el monto proporcional de dividendos hasta que haya pagado íntegramente el capital social.

Artículo 13: Disposiciones varias.

13.1 Inversión de capital. La cooperativa puede invertir su capital en alguna o todas las siguientes:

- a) Acciones o títulos de cualquier otra cooperativa.
- b) Cualquier banco de renombre de la localidad o cualquier cooperativa o banco cooperativo.
- c) Valores emitidos o garantizados por el gobierno.
- d) Bienes inmuebles destinados principalmente al uso de la cooperativa o de sus miembros.
- e) De cualquier otra forma aprobada por la Asamblea General.

13.2 Sistema contable. La cooperativa llevará, mantendrá y conservará todos sus libros de contabilidad y demás registros financieros de conformidad con los principios y prácticas contables generalmente aceptados, aplicados de forma coherente de un año a otro, y sujetos a las leyes, normas y reglamentos vigentes.

13.3 Auditoría financiera, auditoría de desempeño y auditoría social. Al menos una vez al año, el Consejo de Administración, en consulta con el comité de auditoría, solicitará la realización de una auditoría de los libros de contabilidad de la cooperativa, una auditoría de rendimiento y una auditoría social por parte de un auditor social acreditado y un responsable de cumplimiento de la cooperativa.

13.4 Informe anual. Durante la reunión ordinaria anual de la asamblea, la cooperativa presentará un informe de su funcionamiento a la Asamblea General junto con los estados financieros auditados, la auditoría de resultados y los informes de auditoría social. El informe anual será certificado por la presidencia y la gerencia de la cooperativa como verídico y correcto en todos los aspectos según su leal saber y entender. Los estados financieros auditados y los informes de auditoría social serán certificados por auditores independientes acreditados. La cooperativa presentará los siguientes informes a la autoridad en el plazo de (120) días a partir del final de cada año calendario: (consulte la legislación cooperativa de su país).

- a) Informe anual de resultados de la cooperativa
- b) Informe de auditoría social
- c) Informe de resultados
- d) Estado financiero auditado debidamente sellado «Recibido» por la agencia de administración tributaria.
- e) Listado de funcionarios y capacitaciones realizadas/completadas.

Artículo 14: Modificaciones

14.1 Modificación de acta de constitución y estatutos. Las enmiendas al acta y a los estatutos podrán ser aprobadas por al menos dos tercios (2/3) de los votos de todos los miembros con derecho a voto, sin perjuicio del derecho de los miembros disidentes a retirarse de la cooperativa (consulte las disposiciones de la legislación de cooperativas de su país). La(s) modificación(es) entrará(n) en vigor una vez aprobada(s) por (la autoridad cooperativa de su país).

Votado y aprobado este ____ día de _____, 20__ en (lugar - país).

Miembros que votaron a favor de la aprobación de los estatutos	
Nombre	Firma

Nosotros, los miembros que constituimos la mayoría del Consejo de Administración de (nombre de la cooperativa), certificamos por la presente que el anterior instrumento constituye el Código de Estatutos de esta cooperativa.

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

Presidente/a

Vicepresidente/a

Consejero/a

Consejero/a

Consejero/a



Organización
Internacional
del Trabajo

1

Start.CareCoop

Una herramienta paso a paso para la puesta en
marcha de una cooperativa de cuidados.