

Guía para la conformación y formalización de cooperativas y la elaboración de planes de negocios asociativos de mujeres empresarias y emprendedoras

Guía para la conformación y formalización de cooperativas y la elaboración de planes de negocios asociativos de mujeres empresarias y emprendedoras

Elaborada por la oficina de ONU Mujeres en Costa Rica
Agosto, 2023
© ONU Mujeres

Elaborado por: **Francisco Delgado Jiménez**, consultor de la Oficina de ONU Mujeres en Costa Rica

Coordinación: **Gabriela Mata Marín**, coordinadora de Programas de ONU Mujeres en Costa Rica, **Gloriana Turcios Dobles**, consultora de ONU Mujeres en Costa Rica, **Alejandra Rojas Núñez** y **Erica López Garro**, Profesionales Especialistas del Departamento de Gestión de Políticas Públicas, INAMU.

Diseño editorial: **Teresa López** y **Emicel Guillén**, del equipo de Comunicación de la Oficina Regional de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe.

Edición y revisión de contenidos: **María Verónica Espinel**, asistente técnica de Coordinación programática, y **Constanza Narancio**, especialista en Comunicación y Advocacy de ONU Mujeres.

Se extiende un especial agradecimiento a las personas que colaboraron al desarrollo de esta guía por medio de entrevistas y a aquellas que participaron en los talleres de validación y enriquecieron el contenido con sus insumos. Este documento ha sido desarrollado en el marco de las acciones de la Oficina de ONU Mujeres en Costa Rica para el empoderamiento económico de las mujeres.

El contenido y la información de esta publicación puede ser utilizado siempre que se cite la fuente.

Cita: ONU Mujeres, INAMU (2023). *Guía para la conformación y formalización de cooperativas y la elaboración de planes de negocios asociativos de mujeres empresarias y emprendedoras.*

Guía para la conformación y formalización de cooperativas y la elaboración de planes de negocios asociativos de mujeres empresarias y emprendedoras

Agosto, 2023

Tabla de contenidos

Presentación	4
Glosario	6
Primera parte: Guía para la conformación y formalización de cooperativas y otras formas asociativas, dirigida a mujeres emprendedoras	11
Paso 1. Consideraciones y decisiones iniciales	12
Paso 2. Elección de la figura jurídica	21
Paso 3. Proceso de formalización de una cooperativa	36
Segunda parte: Guía para el desarrollo de planes de negocios asociativos dirigida a mujeres emprendedoras	50
Idea de negocio	51
Análisis FODA	52
Plan de negocio	54
Ejemplo de plan de negocios	71
Anexos	89
Notas	96
Referencias	98

Presentación

En América Latina y el Caribe, diversos indicadores del mercado de trabajo evidencian mayor desventaja para las mujeres en comparación con los hombres; en 2021, el desempleo de las mujeres fue del 11,3%, mientras los hombres alcanzaron un 7,7%. De las mujeres que acceden a puestos de trabajo, cerca de la mitad (45,9%) tienen empleos informales y sin protección social (CEPALSTAT, 2023).

Para lograr la adecuada participación, inserción y permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo se requieren cambios sociales, culturales, económicos y normativos que permitan disminuir las desigualdades que existen entre hombres y mujeres.

Ciertas dinámicas sociales, basadas en los roles de género y la división sexual del trabajo que se reproducen en el ámbito familiar y comunitario, restringen la autonomía económica de las mujeres, afectando la generación de ingresos propios, la toma de decisiones individuales, la participación protagónica en los asuntos que las afectan, así como el control de los recursos disponibles. Entre esas dinámicas que dificultan la situación laboral de las mujeres está la limitación de horas de trabajo, la informalidad, la desigualdad en la distribución de las responsabilidades de cuidado, el escaso acceso a los beneficios por maternidad, cuidado infantil y licencias parentales. En el caso de las mujeres indígenas, afrodescendientes, con discapacidad, migrantes y refugiadas, madres adolescentes y mujeres jefas de hogar, las afectaciones y las disparidades son aún mayores.

En este contexto de desigualdades estructurales basadas en género, diferentes formas asociativas, como las cooperativas, han mostrado resultados favorables para el empoderamiento económico de las mujeres y la mejora de sus condiciones de vida.

Se ha observado que los esquemas asociativos ofrecen la oportunidad de empleo de tiempo completo o parcial a mujeres que no tienen otras oportunidades laborales, sea porque no existen puestos de trabajo en sus territorios, por no contar con calificaciones formales para el empleo o por carecer de capital, conocimiento u otros recursos para iniciar negocios por sí mismas.

En el ámbito del trabajo grupal y colaborativo de una empresa de estas características podría darse un proceso de empoderamiento superior a aquel

adquirido en empresas de otra naturaleza y generar nuevas actitudes en las mujeres participantes, contribuyendo a disminuir patrones patriarcales, reducir la violencia de género y la feminización de la pobreza.

La sociedad impone a las mujeres una carga desproporcionada de trabajo de cuidados y en el ámbito doméstico no remunerados, la que restringe el uso del tiempo y limita la participación efectiva y en igualdad de condiciones de las mujeres en el mercado de trabajo. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico mediante la provisión de servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, abre la oportunidad para atender una de las causas más importantes de las desigualdades económicas que afecta a las mujeres.

En esa línea, este documento tiene como objetivo desarrollar herramientas didácticas para facilitar la toma de decisiones sobre estrategias de asociatividad y organización que puedan contribuir al empoderamiento económico de las mujeres, con énfasis en mujeres que ofrecen servicios de cuidados.

La primera parte incluye una guía sobre el proceso de conformación y formalización de cooperativas u otros esquemas asociativos y la segunda parte contiene una guía sobre el desarrollo de planes de negocios para diferentes modalidades asociativas. Estas guías están dirigidas a mujeres emprendedoras y empresarias o con ideas de negocio, interesadas en desempeñar actividades bajo el modelo cooperativo y otras formas asociativas.

Se incluyen ejemplos enfocados en la oferta de servicios de cuidados bajo modalidades asociativas, dada la importancia que tienen estas labores para la sociedad. La creación de cooperativas de cuidados puede contribuir a generar trabajo decente para las mujeres que ofrecen estos servicios de forma remunerada y para reducir el trabajo de cuidados no remunerado que asumen mayoritariamente las mujeres en las familias.

Glosario

Actividad productiva

Toda acción individual o social llevada a cabo para la obtención de un producto o servicio. Implica la transformación de insumos o la realización de tareas para ofrecer bienes y servicios con mayor valor.

Barreras de entrada

Son los obstáculos que complican o dificultan el ingreso de empresas, marcas o productos nuevos. Es decir, que hacen más difícil que nuevos competidores participen en el mercado. Estas barreras pueden ser económicas o legales.

Capital

Son todos los bienes físicos (inmuebles, maquinaria, tecnología) y los recursos financieros (dinero en cuentas, donaciones, aportes) que obtiene una empresa a través de las personas socias, con el fin de producir bienes y servicios que generen una ganancia o excedentes.

Capital semilla

Son recursos que se otorgan a negocios en sus etapas iniciales para que puedan financiar materias primas o inversiones necesarias para la actividad económica. Usualmente son recursos no reembolsables, dirigidos a negocios que difícilmente podrían acceder a créditos debido a su alto riesgo o inexistencia de garantías.

Capital social

Aportaciones ordinarias en dinero efectivo, en bienes muebles e inmuebles, en derechos, en trabajo, industria, capacidad profesional o fuerza productiva que hagan las personas asociadas y sus familiares. Dichos aportes se reconocen y cuantifican mediante certificados de aportación. Las aportaciones que no sean en dinero efectivo se valuarán al tiempo de ingresar la persona a la cooperativa, según se establezca en los estatutos.

Certificado de aportación

Es el documento que hace constar el aporte efectuado por una persona que desea unirse a la cooperativa. Es otorgado por la cooperativa y quienes posean un certificado son consideradas socias.

Competidores

Son todos aquellos negocios o empresas que ofrecen un servicio o producto similar al nuestro o que dirigen sus acciones a un mismo segmento del mercado.

Distribución equitativa

Se refiere al principio de que los excedentes de la cooperativa entre las personas socias deben hacerse con base en el aporte de trabajo que realizan. La forma y reglas de distribución de los excedentes obtenidos durante el respectivo ejercicio económico.

Estatutos

Los estatutos de una cooperativa son las normas o códigos bajo los cuales un grupo se organiza. Para que el grupo funcione correctamente, los estatutos deben tenerse de manera escrita y formal para que todo el grupo los reconozca. Se crean de manera colaborativa, consensuada y dialogada para normar las actividades, responsabilidades y participación de las personas socias. Todas las personas integrantes deben acatar lo establecido en los estatutos, pues ahí se definen las bases sobre las que se va dirigiendo la cooperativa.

Excedentes

Los excedentes son el dinero que sobra una vez que la cooperativa cubre todos sus costos, es decir, el dinero disponible después de pagar renta, materias primas, servicios y cualquier otro gasto que implique la generación de su producto o servicio. Estos excedentes se distribuyen entre las personas asociadas, que también son trabajadoras de la empresa cooperativa.

Diferenciación

Es una estrategia que tiene como objetivo que las personas consumidoras perciban de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, en comparación con los de la competencia. La diferenciación puede basarse en atributos como la calidad, el tamaño, la atención, la marca, entre otros. Tiene como objetivo que las personas consumidoras estén dispuestas a elegir nuestros productos o servicios por encima de la competencia, o a pagar mejores precios por nuestros productos.

Fin de lucro

Es la búsqueda de una ganancia individual en la realización de una actividad económica, comercial o emprendimiento. En el caso de las empresas privadas, al buscar ganancias se tiene una intención lucrativo o fin de lucro. Por el contrario, en las empresas sociales como las cooperativas, el objetivo central no es el lucro, sino que puede ser el interés general o colectivo, el progreso social, entre otros.

Inversionista

Es una persona (física) o una entidad (jurídica) que coloca recursos (físicos o dinero) en una empresa para recibir un rendimiento económico en el futuro. En el caso de las sociedades anónimas, las personas inversionistas colocan dinero, tierras, máquinas u otro capital para obtener una rentabilidad (ganancias) en el futuro.

Materia prima

Se refiere a los insumos indispensables para iniciar una cadena productiva. Estos elementos se transforman o se incorporan en un producto final o servicios ofrecidos. Por ejemplo, en la fabricación de uniformes, la tela y los hilos son materia prima; en los servicios de salud, las jeringas son materia prima.

Medios de producción

Todos los recursos que se ponen a disposición del negocio para el desarrollo de la actividad productiva: terrenos, locales, edificios, fuerza de trabajo, capital, máquinas, herramientas, tecnología y gestión empresarial.

Mercado

Es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradoras y otras como vendedoras de bienes o servicios, generando la acción del intercambio, usualmente por medio del dinero.

Mercado potencial

Está compuesto por las personas que podrían interesarse en comprar los productos o contratar los servicios de una empresa, es decir, podrían llegar a convertirse en sus clientes.

Pérdida

En un negocio, los gastos asociados a la producción de bienes y servicios podrían ser mayores a los ingresos en algunos períodos. En estos casos, se dice que existen pérdidas.

Personería jurídica	Es el reconocimiento legal a una organización, empresa o cooperativa para asumir una actividad. Es el instrumento que formaliza y legaliza la existencia de una cooperativa o empresa.
Propiedad social	Los medios de producción que aportan las personas asociadas se utilizan de forma solidaria para satisfacer los intereses individuales y colectivos. La propiedad social no se divide entre las partes y su meta es generar una fuente estable de trabajo.
Recursos no reembolsables	Recursos que se otorgan a los negocios y que no deben ser reintegrados o pagados de vuelta.
Relación obrero-patronal	Es la relación existente entre una persona trabajadora (obrero) contratada por una persona física o jurídica (patrono) para realizar actividades en un negocio. En esta relación existe un contrato verbal o escrito, la persona trabajadora debe cumplir un horario y debe realizar las actividades que su patrono le indique (subordinación). En esta relación se establece un pago por los trabajos realizados, denominado salario. En el caso de las cooperativas, no existe una relación de subordinación y las personas asociadas son dueñas de la empresa, entonces no existe propiamente una relación obrero-patronal.
Responsabilidad limitada	Si existen deudas o demandas contra la cooperativa, las personas asociadas harán frente a posibles pagos utilizando únicamente los aportes realizados al capital social. No se embargan bienes o patrimonio de las personas socias.
Riesgo	Es la posibilidad de que deriven pérdidas en el negocio asociadas a menores ventas, nuevos competidores, caída en la demanda, aumento en los precios de las materias primas, regulaciones específicas, entre otros factores. El riesgo no se puede eliminar de ninguna actividad productiva, pero las empresarias deben evaluar los riesgos para tratar de minimizarlos o prever una respuesta en caso de que ocurran.

Trabajadora

Refiere a toda persona física que presta sus servicios a una institución, persona u empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo.

Socia

Se refiere a una persona física o jurídica que se alía a otra con el fin de lograr un objetivo común. Las personas socias adquieren obligaciones y derechos sobre una sociedad, empresa u organización.

Utilidades

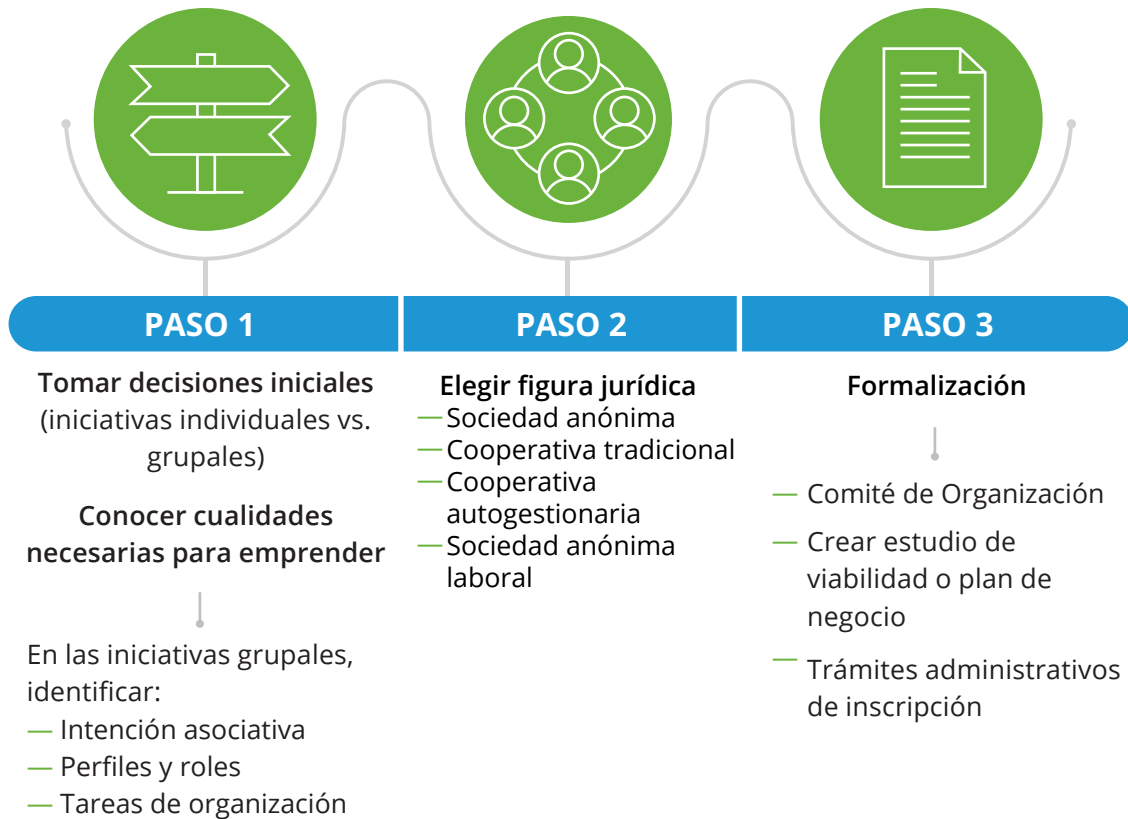
Consisten en el beneficio económico obtenido por una empresa al realizar sus operaciones y actividades. Las utilidades se obtienen tomando el valor de los productos y servicios vendidos y restando los costos de los insumos y los pagos totales que debe hacer la empresa. Las utilidades o ganancias son el objetivo básico de toda empresa, por eso se busca maximizar las ventas y minimizar los costos. En el caso de las cooperativas, las empresas generan excedentes y no se denominan utilidades, ya que las cooperativas son empresas sin fines de lucro.

PRIMERA PARTE:
GUÍA PARA LA
CONFORMACIÓN Y
FORMALIZACIÓN DE
COOPERATIVAS Y OTRAS
FORMAS ASOCIATIVAS,
DIRIGIDA A MUJERES
EMPRENDEDORAS





Gráfico 1. Proceso de organización, conformación y formalización de formas asociativas para realizar actividades económicas



Paso 1. Consideraciones y decisiones iniciales

¿Por qué emprender?

Para algunas personas, el autoempleo o el emprendimiento tiene varias ventajas en comparación con un trabajo asalariado. Por ejemplo, la posibilidad de decidir sobre su futuro laboral y el de su negocio, establecer objetivos propios, innovar y desarrollar su creatividad, tener autonomía para organizar el trabajo y para armonizar el tiempo según sus propias necesidades.

Para aprovechar las ventajas que ofrece un emprendimiento y afrontar los retos asociados a esta modalidad de autoempleo, es deseable que la persona emprendedora posea o esté dispuesta a desarrollar algunas cualidades y capacidades. Cuando se trata de emprendimientos grupales, los negocios podrían verse beneficiados de que las personas aporten diferentes cualidades y capacidades de forma complementaria.

 **Cuadro 1. Cualidades y capacidades de personas emprendedoras**



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario también tener presente que la creación de un emprendimiento o empresa puede traer consigo algunas dificultades o retos que la persona emprendedora debe conocer y estar dispuesta a asumir. Pueden existir riesgos económicos y personales al impulsar una idea, que podría o no tener un comportamiento favorable o que podría devolver retornos menores a los esperados, o incluso pérdidas. También se debe considerar el esfuerzo y la dedicación que requiere un negocio principalmente en sus primeras etapas, y la responsabilidad ante situaciones que se van presentando en el camino.

¿Trabajo individual o trabajo grupal?

Muchas mujeres llevan adelante sus emprendimientos e ideas productivas de forma individual y lo hacen con mucho éxito. Otras encuentran beneficios en el trabajo grupal.

En el caso del trabajo individual, las personas emprendedoras tienen el control de su negocio, toman decisiones de forma independiente y puede ajustar su modelo de negocio a sus propias necesidades y tiempo disponible. No obstante, también asumen el total de la inversión, el riesgo, el trabajo, los trámites de formalización y otras actividades, de manera individual.

Por su parte, en iniciativas grupales, al ser la cooperación parte de la naturaleza humana y social, algunas mujeres han visto fortalecidos sus negocios a través del esfuerzo común y la diversidad de aportes que pueden hacer en grupo. Aunque deben compartir la toma de decisiones con más personas, entre todas se pueden apoyar en temas personales y familiares y pueden contar con capital de trabajo aportado conjuntamente.

Antes de iniciar un proceso de conformación y formalización grupal, es importante tener claras las ventajas de cada opción, y llevar adelante un esfuerzo asociativo cuando se determine que la mejor alternativa es el trabajo colectivo.



Cuadro 2. Iniciativas individuales e iniciativas grupales

	Iniciativas individuales	Iniciativas grupales
Tipo de negocio	De forma separada, cada mujer emprendedora o empresaria decide qué bienes producir o cuáles servicios ofrecer.	Las mujeres emprendedoras y empresarias comparten actividades productivas comunes o complementarias, es decir, todas son parte del negocio de la empresa.
Oportunidades	Ella misma toma las decisiones de su emprendimiento (inversiones, gastos, ventas)	Se toman acuerdos en grupo sobre cómo conducir el negocio. Personas con diferentes conocimientos y destrezas aportan al negocio.
Costos asociados	Si se realizan actividades formales, corresponde a la mujer empresaria hacer frente al pago de impuestos, de seguridad social y llevar adelante la gestión del negocio, sin otros apoyos.	El grupo se hace cargo de forma solidaria del pago de impuestos, obligaciones con la seguridad social y el tiempo dedicado a la gestión del negocio.

Para construir un modelo de negocios conjunto, es importante que las mujeres emprendedoras y empresarias compartan actividades productivas comunes o complementarias. Si no es posible generar acuerdos sobre qué y cómo producirlo, la empresa grupal tendrá poco éxito.

Actuar en grupo significa participar en la construcción de una red de relaciones y acuerdos, para compartir acciones, valores, ideales y objetivos con otras personas. En una iniciativa grupal cada persona es diferente y, por ello, cada persona tiene algo que aportar al equipo. Es importante tener claro por qué y para qué se desea conformar una empresa grupal, sea social (por ejemplo, una cooperativa) o no (sociedad anónima).



Gráfico 2. Proceso de organización grupal: previo a la formalización



En una unión de esfuerzos, también es necesario hacer un reconocimiento de las tareas necesarias para llevar adelante la iniciativa hacia su formalización, por eso se deben definir los roles y actividades de las personas socias en el emprendimiento común.

Se debe contar con una identificación del perfil de las personas que son necesarias para formar parte de la organización, para establecer las características o cualidades deseables de las socias con las que se compartirán esfuerzos en la actividad productiva. Conviene siempre tener presente y definido cómo se comenzará a trabajar, la forma en que se llevará a cabo y quien se hará cargo de qué tarea. Es preciso definir perfiles y roles.

Las personas que integran la iniciativa grupal no deben perder de vista que es una organización de trabajo, esfuerzo y dedicación para beneficio común, y no un negocio individual. Entonces, debe estar claro que las actividades buscan el crecimiento personal, familiar y colectivo. En la etapa de configurar un equipo organizativo alrededor de una idea productiva grupal convendría pensar en un nombre para la empresa, que permita ir consolidando la identidad del grupo.

Una vez que estén establecidos los objetivos del grupo, y que se hayan definido los perfiles y roles de las personas socias, es momento de pensar en la figura a utilizar para establecer la sociedad en lo formal.

¿Por qué formalizar los negocios?

En este apartado, la guía describe el proceso de formalización de negocios. Como se verá a continuación, no siempre la formalización es una tarea fácil: existe un conjunto de aspectos legales necesarios para el funcionamiento de una empresa formal, trámites administrativos que algunas veces pueden ser engorrosos y que requieren gastos adicionales para su cumplimiento. Por esto, algunas personas podrían desistir de formalizar sus iniciativas, sin embargo, con esta decisión se podría estar renunciando a los beneficios que ofrece la formalidad. Entre los principales beneficios de formalizar un negocio, están los siguientes:

- a. **Credibilidad.** La formalidad permite construir una imagen sólida frente a clientes, proveedores, comunidades, medios de comunicación y al público en general.
- b. **Bancarización y financiamiento.** Las empresas formales pueden acceder a cuentas bancarias, servicios financieros y préstamos de diferentes instituciones financieras.
- c. **Apoyo estatal.** Por medio de diferentes programas, las empresas formales (usualmente las más pequeñas) pueden acceder a programas de asistencia técnica, capital semilla y otros apoyos por parte de instituciones públicas.

- d. **Buscar socias comerciales.** La formalidad favorece la asociación con otras personas y empresas con el fin de mejorar el posicionamiento de una marca.
- e. **Licitaciones.** Solamente las empresas formales pueden participar en licitaciones públicas y realizar trabajos para el Estado.
- f. **Mejor control del negocio.** Un elemento fundamental de la formalidad consiste en llevar adecuadamente la contabilidad, para tener un control sobre los ingresos y egresos del negocio, y tomar las decisiones correctas.
- g. **Evitar sanciones.** Al mantener todos los documentos en regla y cumplir con las obligaciones, se evitan multas y otras sanciones, como el embargo de bienes o el cierre del negocio.
- h. **Responsabilidad social.** Con el pago de los impuestos correspondientes, los negocios formales contribuyen significativamente al crecimiento y desarrollo del país.

Cuestionarios para orientar las decisiones de las mujeres con ideas de negocio

Mediante dos cuestionarios, esta sección es una guía práctica para orientar a las personas usuarias de este documento en decisiones importantes sobre las capacidades, actitudes, aptitudes y condiciones de las personas emprendedoras.

Responda cada una de las siguientes preguntas. Anote el puntaje de cada respuesta en la casilla en blanco. Al finalizar, sume todos los puntos y compare utilizando la escala indicada más adelante.



Ejercicio 1. Cuestionario para orientar las decisiones de las mujeres con ideas de negocio

Factores		Respuestas			Puntos
1	¿En qué medida tiene la capacidad de evaluar diferentes opciones, manejar la incertidumbre, prever situaciones adversas y asumir los riesgos de sus decisiones?	Alto (5)	Medio (3)	Bajo (1)	
2	¿Tiene facilidad para la innovación, crear nuevos productos o servicios y producir y desarrollar ideas que aporten valor a las personas o a la sociedad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	¿Tiene capacidad para definir y priorizar las actividades o tareas de un plan de trabajo para desarrollar un proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	¿Puede comunicar sus ideas de manera clara, logrando que otras personas se integren en el equipo de su proyecto y motivando para el trabajo diario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	¿En qué grado puede tomar la iniciativa y tomar decisiones en situaciones complejas a la hora de solucionar problemas que afectan su proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	Cuando realiza un proyecto, ¿con qué frecuencia tiende a mantenerse constante y persistente hasta finalizarlo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	¿En qué medida se considera una persona diligente para realizar trámites burocráticos y cumplir requisitos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	¿Tiene habilidades para relaciones ordenadas con proveedores y clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	En su entorno (comunidad, grupo de contactos u otro), ¿cuál es la posibilidad de conformar una red de potenciales compradores para su proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	¿Tiene disponibilidad de tiempo para planificar y realizar las actividades que demanda un negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Puntaje total					

De acuerdo con el puntaje final, la siguiente escala orienta la toma de decisiones sobre el negocio, en función de las capacidades, actitudes, aptitudes y condiciones de las personas.

10—20	21—33	34—50
Requiere fortalecer habilidades o condiciones para el emprendedurismo	Posee algunas habilidades para los emprendimientos	Cuenta con habilidades, aptitudes y condiciones para emprender

Algunas de las situaciones que se incluyen en este cuestionario podrían ocurrir en alguna fase del proceso de formalización de un negocio o podrían aparecer en la implementación del negocio. Solo en esa circunstancia, las empresarias podrían saber qué camino tomar o qué actitud podrían asumir frente a una dificultad o escenario particular. Por ello, trate de contestar las preguntas suponiendo cómo asumiría cada situación.

Si cuenta con el perfil deseado para emprender un negocio, también conviene evaluar si sus posibilidades, actitudes y contexto se inclinan más por un negocio individual (puede ser una pequeña o mediana empresa con trabajadoras a cargo) o un negocio grupal o social (como una cooperativa).

Responda para ello las siguientes preguntas:



Ejercicio 2. Cuestionario para determinar inclinación a negocio individual o grupal

	Factores	Respuestas	
1	En su entorno (comunidad, grupo de contactos u otro), ¿es posible conformar una red de potenciales emprendedoras o empresarias para trabajar grupalmente?	Sí	No
2	¿Está dispuesta a compartir su idea de negocio con otras personas y planificar juntas el desarrollo de esa actividad productiva?	Sí	No
3	¿Está dispuesta a compartir su idea de negocio con otras personas para compartir el riesgo de la actividad, aunque esas otras personas también se conviertan en dueñas del negocio?	Sí	No
4	¿Es capaz de crear un equipo en el que se trabaje de forma colaborativa y se tomen decisiones por consenso o acuerdo?	Sí	No
5	¿Prefiere un negocio que genere beneficios (económicos o sociales) para más personas de su entorno, que un negocio que le beneficie a usted únicamente?	Sí	No

Si su respuesta fue "no" en algunas de las preguntas anteriores, es importante valorar el esquema de emprendimiento individual para su negocio.

Por el contrario, si todas sus respuestas fueron "Sí", tiene un alto nivel de disposición a trabajar con otras personas en igualdad de condiciones. Si es así, sería una persona apta para un emprendimiento grupal.

Paso 2. Elección de la figura jurídica

Existen diferencias importantes sobre los tipos de empresas que se pueden conformar, si se decide optar por una iniciativa grupal. Estas diferencias, que en algunos casos podrían significar una ventaja o desventaja, se comentan a continuación:



Cuadro 3. Iniciativas individuales e iniciativas grupales

	Empresas asociativas	Empresa tradicional o sociedad anónima
¿Quiénes controlan los recursos con los que funciona la empresa?	Las personas asociadas son dueñas de los recursos con los que funciona la cooperativa.	Las personas inversionistas (pocas personas) son las dueñas de los recursos con que funciona la empresa.
¿Quiénes trabajan en la empresa?	Las personas asociadas trabajan en la cooperativa. En algunos casos, se puede contratar a otras personas no asociadas ¹ .	Las dueñas del capital son socias, todas las demás personas son trabajadoras. Las socias también pueden trabajar en la empresa.
¿Quién se adueña de las ganancias y cómo se reparten?	Los excedentes pertenecen a todas las personas asociadas que trabajan en la empresa, pues también son socias. La organización define si utiliza los excedentes para realizar inversiones o si se reparten entre las personas asociadas. Si se reparten, se hace de manera equitativa con base en el trabajo que cada una realiza, la inversión que cada una aportó o según el acuerdo entre las partes.	Las utilidades pertenecen a las personas dueñas (inversionistas) y se reparten entre ellas.
¿Quién asume los riesgos y las pérdidas?	Todas las personas asociadas, que son dueñas y trabajadoras, asumen los riesgos y se hacen cargo de las pérdidas ² .	Si existen riesgos o si se presentan pérdidas, son responsabilidad de las dueñas del capital, no de las personas trabajadoras.

¿Quién toma las decisiones del funcionamiento de la empresa?	Las decisiones las toman todas las personas, ya que son socias y trabajadoras a la vez.	Las decisiones únicamente las toman las personas inversionistas de la empresa.
¿Existen beneficios fiscales?	Están exoneradas de impuesto sobre la renta y de pago de patentes municipales. Sin embargo, parte de los excedentes generados se deben invertir en la cooperativa o en proyectos que beneficien a todas las asociadas.	No están exentas de impuestos sobre la renta ni tampoco del pago de patentes municipales. Sin embargo, las pymes sí cuentan con algunos incentivos económicos ³ .
¿Cómo se realiza la inscripción o registro de la empresa?	La conformación, formalización y registro de estas empresas requiere un proceso más complejo, que cuenta con el apoyo de INFOCOOP (el proceso se explica más adelante), Se formaliza ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	La inscripción de una sociedad anónima se realiza ante el Registro Nacional ⁴ . También existe el trámite de reconocimiento como “Pequeña y mediana empresa (PYME)” en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) ⁵ .

Es importante destacar que las empresas asociativas, al igual que las sociedades anónimas, son empresas privadas. Sin embargo, cada una de estas figuras jurídicas presentan características distintas.

Las mujeres emprendedoras y empresarias que deseen conformarse en una iniciativa de trabajo grupal asociativa y quieran formalizar su actividad productiva tienen varias alternativas. En esta sección se describen dos tipos de esquemas asociativos: las cooperativas y las sociedades anónimas laborales⁶.

Cooperativas

“ Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro. (Artículo 2, Ley n°. 4.179) ”

Cualquier actividad empresarial puede ser desarrollada bajo la forma de una cooperativa. Las cooperativas son: de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes o múltiples.



Conceptos

Capital social: Aportaciones ordinarias en dinero efectivo, en bienes muebles e inmuebles, en derechos, en trabajo, industria, capacidad profesional o fuerza productiva que hagan las personas asociadas. Dichos aportes se reconocen y cuantifican mediante certificados de aportación. Las aportaciones que no sean en efectivo se valuarán al tiempo de ingresar la persona a la cooperativa, según se establezca en los estatutos.

Certificado de Aportación: Es el documento que hace constar el aporte efectuado por una persona que desea unirse a la cooperativa. Es otorgado por la cooperativa y quienes posean un certificado son consideradas socias.

Competencia desleal: En el caso de las cooperativas, las personas trabajadoras no podrán realizar, de manera individual e independiente, actividades productivas que compitan con el negocio de la cooperativa. Obtener ganancias de forma individual en la misma actividad que desarrolla la cooperativa se considera competencia desleal. Por ejemplo, si la persona trabajadora es asociada de una cooperativa que comercializa café, esa persona no podrá comercializar café de manera independiente, sólo por medio de la cooperativa. Otro ejemplo sería una cooperativa de taxistas; la persona trabajadora sólo podrá prestar servicios por medio de la cooperativa a la que pertenece, no de forma independiente.

Estatutos: Los estatutos de una cooperativa son las normas o códigos bajo los cuales un grupo se organiza. Para que el grupo funcione correctamente, los estatutos deben tenerse de manera escrita y formal para que todo el grupo los reconozca. Se crean de manera colaborativa, consensuada y dialogada para normar las actividades, responsabilidades y participación de las personas socias. Todas las personas integrantes deben acatar lo establecido en los estatutos, pues ahí se define las bases sobre las que se va dirigiendo la cooperativa.

Excedentes: Los excedentes son el dinero que sobra una vez que la cooperativa cubre todos sus costos, es decir, el dinero que queda disponible después de pagar renta, materias primas, servicios y cualquier otro gasto que implique la generación del producto o servicio. Estos excedentes se distribuyen entre las personas asociadas, que también son trabajadoras de la empresa cooperativa.

Como las cooperativas son organizaciones comprometidas con el bienestar y seguridad de las personas socias, por ley se deben constituir diversos fondos para fortalecer la capacidad financiera de la cooperativa y cubrir las necesidades de las personas socias en cuanto a seguridad social y educación cooperativa. Por esta razón, antes de distribuir los excedentes entre las personas asociadas, se deben apartar los siguientes rubros:

	Tradicionales	Autogestión
Reserva legal		10%
Reserva de bienestar social		6%
Reserva de educación	5%	-
CONACOOOP	2%	1%
CENECOOP	2,5%	-
Inversiones en la cooperativa	-	15%
Promoción y capacitación de cooperativas de autogestión	-	4%
Fondo Nacional de Cooperativas de Autogestión	-	5%

Medios de producción: Terrenos, locales, edificios, fuerza de trabajo, capital, máquinas, herramientas, tecnología, gestión empresarial.

Personería jurídica: Es el reconocimiento legal a una organización, empresa o cooperativa para asumir una actividad. Es el instrumento que formaliza y legaliza la existencia de una cooperativa o empresa.

Propiedad social: Los medios de producción que aportan las personas asociadas se utilizan de forma solidaria para satisfacer los intereses individuales y colectivos. La propiedad social no se divide entre las partes y su meta es generar una fuente estable de trabajo.

Responsabilidad limitada: Si existen deudas o demandas contra la cooperativa, las personas asociadas harán frente a posibles pagos utilizando únicamente los aportes realizados al capital social. No se embargan bienes o patrimonio de las personas socias.

Órganos de una cooperativa

Por ley, todas las cooperativas deben de contar con órganos directivos para la toma de decisiones importantes. Las áreas operativas y empresariales las establece cada organización según sus necesidades. Cuando las cooperativas son pequeñas y están iniciando, una sola persona puede realizar funciones de varias áreas operativas. A continuación, se explica cuáles son esos órganos que están a cargo de la dirección de una cooperativa.

Asamblea General

Es el máximo órgano de decisión de una cooperativa. Está compuesta por todas las personas asociadas. Cada persona asociada tiene derecho a un voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que haya hecho. Las Asambleas Generales Ordinarias se realizan, al menos, una vez al año. Las Extraordinarias cuando se considere necesario.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración se encarga de ejecutar resoluciones y acuerdos de la Asamblea, emitir instrucciones para la gerencia, dictar reglamentos internos, proponer reformas a los Estatutos, acuerdos y convocar asambleas. A su vez, le podrá dar a la gerencia toda clase de poderes para llevar a cabo la gestión administrativa.

Será integrado por un número impar, no menor a cinco personas, con roles de presidencia, vicepresidencia, secretaría y vocalías.

Comité de Educación y Bienestar Social

Este Comité estará integrado por un número no menor de tres asociadas. Tiene a su cargo la educación e información de la cooperativa, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de las asociadas, sus familias y la comunidad.

En todos los tipos de cooperativas existe la reserva de bienestar social, que se forma con al menos el 6% de los excedentes anuales de la cooperativa. Además, para impulsar la educación cooperativa, las personas integrantes del Comité cuentan con la reserva de educación, que se forma con al menos el 5% de los excedentes anuales (en cooperativas tradicionales) obtenidos por la cooperativa. En el caso de las cooperativas de autogestión, no es obligatorio crear esta reserva, aunque sí es necesario aportar un 4% de los excedentes anuales a la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) para temas de capacitación.

Comité de Vigilancia

La conformación de este Comité también es votada por la Asamblea General y estará integrado por al menos tres asociadas. Su función principal es la de examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la Cooperativa. Si la Asamblea lo decide, puede ser sustituido por una Auditoría Interna, con al menos un contador público autorizado a tiempo completo.

Gerencia

La gerencia tiene a cargo la representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de los negocios de la Cooperativa. Su nombramiento y remoción están a cargo del Consejo de Administración.



Gráfico 3. Órganos que conforman las cooperativas



Beneficios de las cooperativas

La Ley de Asociaciones Cooperativas establece un conjunto de beneficios para estas organizaciones, por ejemplo:

- a. Las empresas cooperativas no pagan el impuesto sobre la renta, pero las asociadas deberán pagar un impuesto del 10% por excedentes que perciben de la Cooperativa.
- b. Derecho a obtener pólizas del Instituto Nacional de Seguros al costo, exclusivamente a través de las uniones, federaciones o de la Confederación Nacional de Cooperativas.
- c. Derecho a obtener tarifas preferenciales de las instituciones encargadas de la producción o distribución de la energía eléctrica, particularmente en zonas rurales.

Para el caso de las actividades productivas que realizan las mujeres emprendedoras y empresarias, en esta guía se analizan las cooperativas de producción de bienes y de servicios. Una sección de la guía y varios ejemplos utilizados exponen el caso de las

cooperativas que se dedican a la prestación de servicios de cuidados a personas menores de edad o personas en situación de dependencia funcional. Estas cooperativas pueden funcionar con los requisitos de una cooperativa tradicional o como una cooperativa de autogestión. Las características generales de cada una se describen en la siguiente tabla:



Cuadro 4. Características generales a negocio individual o grupal

	Cooperativas tradicionales	Cooperativas de autogestión
Modelo de negocio	Las asociadas aportan capital social (dinero, terrenos, máquinas, trabajo) para producir servicios o productos. Los excedentes se distribuyen según el aporte al capital social de cada una.	Las trabajadoras son propietarias de los medios de producción, aportan su trabajo directamente y los excedentes los distribuyen según el trabajo aportado por cada una.
	Las asociadas no necesariamente trabajan en la cooperativa. De manera excepcional y temporal, la cooperativa puede contratar personas no asociadas.	Todas las asociadas deben ser trabajadoras de la cooperativa. Las personas asociadas NO pueden trabajar en otras cooperativas o desarrollar actividades que compitan con las de la cooperativa.
	Las asociadas satisfacen sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.	
Cantidad de asociadas	Al menos 20 asociadas.	Al menos 12 asociadas.
Capital social	Para constituirse, las personas asociadas deben haber pagado en efectivo al menos el 25% del patrimonio social inicial.	El aporte inicial puede estar constituido por el compromiso de trabajo de las socias. El negocio puede requerir aportes en efectivo, pero las autogestionarias no tiene que cumplir con el requisito del 25%.

Para cooperativas que están iniciando o con bajo capital en efectivo, las cooperativas de autogestión podrían ser una alternativa, como se explica a continuación. Si bien todos los negocios necesitan de un capital inicial en efectivo para llevar a cabo tareas fundamentales (inscripción, organización, compra de materias primas, etc.), las cooperativas de autogestión no tienen que cumplir con un porcentaje mínimo.

El patrimonio o capital social inicial son los recursos totales que la empresa cooperativa determina que necesita para iniciar sus operaciones. En el caso de las cooperativas tradicionales, la ley establece que el 25% de ese capital tiene que estar

depositado en una cuenta bancaria. El 75% restante puede ser el valor de terrenos, locales, materias primas, etc. Por ejemplo, si el patrimonio inicial total es de un millón de colones, se requiere que al menos 250.000 colones estén en efectivo en una cuenta bancaria.

Por su parte, en el caso de las cooperativas de autogestión, parte del capital social puede conformarse con el compromiso de trabajo de las personas asociadas. Por ejemplo, las personas trabajadoras que son asociadas a la cooperativa autogestionaria pueden comprometer que una parte de sus horas de trabajo las “aportan” a la cooperativa, es decir, dejan de cobrar el pago que hubieran recibido por esas horas productivas para que ese monto ingrese al patrimonio de la empresa.



Ejemplo 1. El aporte de industria al capital social

En la conformación de una cooperativa autogestionaria que realiza cuidados a domicilio, las personas asociadas han definido que requieren 1.000.000 colones como capital social inicial. Este capital se conforma de la siguiente manera:

- Aportes en efectivo: 100.000 colones
- Muebles, locales y materias primas: 300.000 colones
- Compromiso de trabajo: 600.000 colones

Note que el aporte en efectivo es del 10% del capital social, lo cual es permitido para este tipo de cooperativas.

En este ejemplo, las personas asociadas se comprometen a aportar al capital social mediante su trabajo, por un monto de 600.000 colones. Suponiendo que son 10 personas asociadas y que cada una cobra por hora 6.000 colones, cada persona socia debe aportar 10 horas de trabajo. Es decir, en un período establecido por ellas mismas, del total de horas trabajadas por cada una, dejarán de percibir el pago por 10 horas laboradas y esos recursos pasan al fondo común del capital social de la cooperativa.



Cuadro 5. El caso especial de las cooperativas de autogestión

Las cooperativas de autogestión o autogestionarias tienen personería jurídica y se rigen por los mismos principios y valores del cooperativismo. En estas cooperativas, no es obligatorio aportar efectivo para conformar el 25% del capital social inicial, ya que pueden crearse asumiendo como aporte de capital la fuerza de trabajo de sus asociadas. Es importante señalar que, aunque no existe un requisito formal, la mayoría de los negocios van a requerir algún tipo de dinero inicial (para trámites, compras, u otros), y esa inversión inicial se contabiliza como capital social.

Son empresas sociales organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales las trabajadoras que las integran dirigen todas las actividades y aportan directamente su fuerza de trabajo. Es decir, las personas asociadas con visión emprendedora producen ellas mismas los bienes y servicios, son propietarias de los medios de producción y también se encargan de la dirección de la cooperativa.

Propiedad conjunta

En una cooperativa de autogestión, las asociadas son también las trabajadoras de la empresa. De acuerdo con el trabajo que aporte cada una (por ejemplo, horas de trabajo) reciben beneficios económicos y sociales.

Visión emprendedora

Las asociadas a una cooperativa de autogestión, al ser propietarias de la empresa, deben poseer una alta visión emprendedora (Puede comprobar esto realizando el cuestionario que se encuentra en la página 8 de esta guía). Esto es muy importante ya que las asociadas no solamente aportan su trabajo, sino que también gestionan la empresa y participan de la riqueza generada colectivamente. Si las asociadas piensan y actúan como empresarias, puede entender mejor su clientela y administrar con mayor éxito su cooperativa.

Doble rol de las asociadas

Las personas afiliadas a una cooperativa de autogestión deberán necesariamente asumir dos papeles en forma simultánea:

- a. Como asociadas o dueñas (y muchas veces dirigentes): Las asociadas se involucran en las asambleas u otros puestos de dirección. Deben estar bien informadas para tomar las decisiones estratégicas más adecuadas.

- b. Como trabajadoras: En su puesto de trabajo, se preocupan por realizar su labor de manera eficiente y eficaz, es decir, con un alto compromiso empresarial.

Ambas modalidades deben ser su prioridad, teniendo claros los momentos adecuados para ejercer sus roles y responsabilidades.

Es importante también separar las actividades de la cooperativa de otras tareas familiares. También, separar el presupuesto del hogar respecto de actividades productivas que muchas veces se llevan a cabo en las viviendas de las asociadas.

En las empresas cooperativas de autogestión no existe relación patronal-laboral, por el hecho de que las asociadas son dueñas de la cooperativa y trabajadoras al mismo tiempo. Solo en algunos casos, autorizados por la ley, se pueden contratar personas trabajadoras asalariadas; por ejemplo: se autoriza la contratación de una mujer gerenta, personas temporales en casos de alta ocupación del negocio o personas candidatas a asociadas por un período de prueba de tres meses.

Seguridad social y derechos laborales

Las cooperativas autogestionarias deben promover el aseguramiento de las personas asociadas, incluso podrían crear su propio sistema de seguridad social, con el objetivo de proteger a las asociadas frente a las necesidades que se presentan a lo largo de su vida (salud, vivienda, jubilación, maternidad, accidentes del trabajo, discapacidad, cargas familiares, desempleo, capacitación laboral, recreación y muerte).

En las empresas cooperativas de autogestión, al no existir una relación patronal-laboral, la cooperativa no está obligada a realizar aportes patronales a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Sin embargo, sus asociadas pueden asegurarse ante la CCSS pagando su cuota obrera (como personas trabajadoras independientes). También, pueden asegurarse de manera colectiva suscribiendo convenios con la CCSS. Esto se describe en la sección de Anexos.

También existe la posibilidad de adquirir pólizas de vida o de riesgos del trabajo con el Instituto Nacional de Seguros (INS) o convenios con otras cooperativas de salud o servicios médicos privados.

Además, diversos derechos laborales se expresan en el cooperativismo autogestionario de la siguiente forma:

- **Vacaciones:** En las cooperativas de autogestión, las vacaciones se denominan períodos de descanso. Las asociadas establecen las condiciones de ese período.
- **Aguinaldo:** Se denomina remuneración extraordinaria o treceava remuneración.
- **Cesantía:** Con la creación de un fondo de retiro, se garantiza el derecho a la cesantía cuando una persona trabajadora asociada a la cooperativa se desvincula.
- **Pensión:** El derecho se consolida a partir de la relación con la CCSS o con fondos de pensiones complementarias.



Ejemplo 2. Cooperativa de autogestión

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

Para integrar esta cooperativa no fue requisito que las personas asociadas aportaran efectivo al capital social de la cooperativa. Cada persona aporta su fuerza de trabajo y sus máquinas, que pasan a ser propiedad conjunta de la Cooperativa.

En vez de vender sus productos individualmente a las tiendas de artesanías en los pueblos vecinos, la cooperativa decidió alquilar un espacio e instalar su propia tienda. Para cubrir los costos de operación y alquiler, la Cooperativa

carga un 15% al precio de los productos. Esta tienda propia les permite asegurarse un mayor porcentaje del precio, porque se evitan intermediarios. Incluso les permite obtener mayores ingresos para cubrir el 15% que se destina a la Cooperativa.

Asimismo, quienes integran la Cooperativa se ocupan de que sus productos estén apropiadamente exhibidos y promovidos. Luego de un año de funcionamiento, se decidió la compra de tres máquinas de coser de alta velocidad, que sus asociadas pueden usar pagando un pequeño monto. Estas máquinas de coser les permiten producir más en menos tiempo, con mejor calidad y por un menor costo. Ahora, la cooperativa está planeando abrir un centro de cuidado infantil para sus asociadas, que estará también abierta a la comunidad.

Servicios que brinda la Cooperativa:

- Venta de artículos de cuero
- Servicios de cuidado infantil para la comunidad

Beneficios que reciben sus integrantes:

- Mejoran sus ventas por medio de una tienda
- Perciben más por sus productos, porque evitan intermediarios
- Comparten los riesgos de forma colectiva
- Tienen acceso a maquinaria de propiedad colectiva para una producción más eficiente

Fuente: Adaptación de un ejemplo contenido en OIT (2020).



Buena práctica. Mercado del mar: Comercialización justa y equitativa de productos del mar con perspectiva de género⁷

CoopeSoliDar R.L. es una cooperativa autogestionaria creada en el año 2000, orientada al trabajo de conservación marina y los derechos de las personas pescadoras recolectoras de pequeña escala de Costa Rica.

La situación del sector pesquero artesanal y molusquero de pequeña escala es vulnerable. Es una actividad que se desarrolla mayoritariamente en contextos informales, lo que aumenta la vulnerabilidad económica del sector, al no poder integrarse a flujos comerciales formales y cobrar un precio justo. Además, las personas trabajadoras no cuentan con las garantías de un trabajo decente, como derechos laborales, oportunidades de empleo, protección social y diálogo social, además de acceso al mar, tenencia de tierra, entre otros.

La pandemia del COVID-19 provocó una caída en la venta de los productos del mar, afectando la economía alrededor de las comunidades de pesca artesanal de pequeña escala. Por ello, el Consejo de Administración de CoopeSoliDar acordó el establecimiento de un Fondo Solidario y Rotativo “para la comercialización y el desarrollo de flujos de mercado de productos del mar innovadores y responsables provenientes de la pesca artesanal de pequeña escala”. Este Fondo, constituido con recursos propios de las personas asociadas de la cooperativa, se denominó “Mercado del Mar”.

Este Fondo de una cooperativa autogestionaria, ha tenido los siguientes resultados:

- Aprovechamiento sostenible de los recursos del mar, a través de una compra diversa de especies marinas y la utilización de artes de pesca responsables.
- Pagos inmediatos y directos a las organizaciones de pescadores de pequeña escala y recolectoras de moluscos, sin intermediarios.
- Beneficios directos a 10 territorios marinos de vida.
- Reconocimiento económico del aporte de las mujeres en las fases de la cadena de producción, promoviendo una distribución más justa y equitativa de los beneficios.

Los principales desafíos de esta buena práctica han sido:

- Consolidar un grupo de consumidores que asegure la sostenibilidad económica del Mercado del Mar.
- Aumentar los volúmenes de venta que permita una rotación más ágil de compra en los diferentes Territorios Marinos de Vida.
- Poca información relacionada con el consumo de los productos del mar por parte de la población consumidora promedio costarricense.

Poca información relacionada con el consumo de los productos del mar por parte de la población consumidora promedio costarricense.

Sociedades anónimas laborales

Otra forma de organización de personas trabajadoras alrededor de un negocio colectivo son las sociedades anónimas laborales. En estos casos, se conforman mayoritariamente por personas que aportan su trabajo al negocio y permite que otras se asocien aportando capital.

La Sociedad Anónima Laboral (SAL) es una sociedad de personas y de capitales, donde personas socias trabajadoras y socias no trabajadoras (inversionistas) desarrollan en común una actividad productiva. Los beneficios económicos se distribuyen entre todas las personas socias (trabajadoras e inversionistas). En estas figuras, al menos el 51% del capital social pertenece a las personas socias trabajadoras.

- Las personas socias trabajadoras poseen al menos el 51% de las acciones de la empresa, y además tienen una relación laboral directa, personal y de carácter definitivo con la empresa.
- El porcentaje restante de las acciones de la empresa que conforman el capital social puede ser aportado por personas socias inversionistas.
- Estos aportes, tanto de personas trabajadoras como de personas inversionistas, se contabilizan por medio de las acciones de la empresa e ingresan a un fondo común y autónomo, patrimonio de toda la organización.

Este tipo de sociedad se constituye por la organización de al menos cuatro personas que se convierten en “socias trabajadoras”. Sus deberes, derechos y obligaciones se van a regir por medio de un estatuto.

Los negocios sociales de la SAL serán administrados o dirigidos por una junta directiva o por una administración única. La junta directiva estará formada por un mínimo de tres miembros, socias o no, que ostentarán las calidades de presidenta, secretaria y tesorera.

El nombramiento de la Junta Directiva o de la administración única deberá necesariamente realizarse en el acto de constitución de la sociedad, indicándose el nombre, apellidos y calidades completas de cada una de las nombradas, y su aceptación.

Su constitución adquiere personalidad jurídica desde el momento de su inscripción en la Sección Mercantil del Registro Público. Para poder inscribir la sociedad en el Registro Público es requisito la inscripción en un registro especial administrativo, que se encuentra adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Oficina de Organizaciones Sociales.

Paso 3. Proceso de formalización de una cooperativa

En esta sección se describen las fases para formalizar una cooperativa (tradicional o de autogestión), así como los requisitos que deben cumplirse en cada fase del proceso. La formalización involucra un esfuerzo importante de las personas asociadas para llegar con éxito al nacimiento en la vida jurídica.

Fases del proceso de formalización, según tipo de cooperativa



Gráfico 4. Fases del proceso de formalización, según tipo de cooperativa. Cooperativas tradicionales.

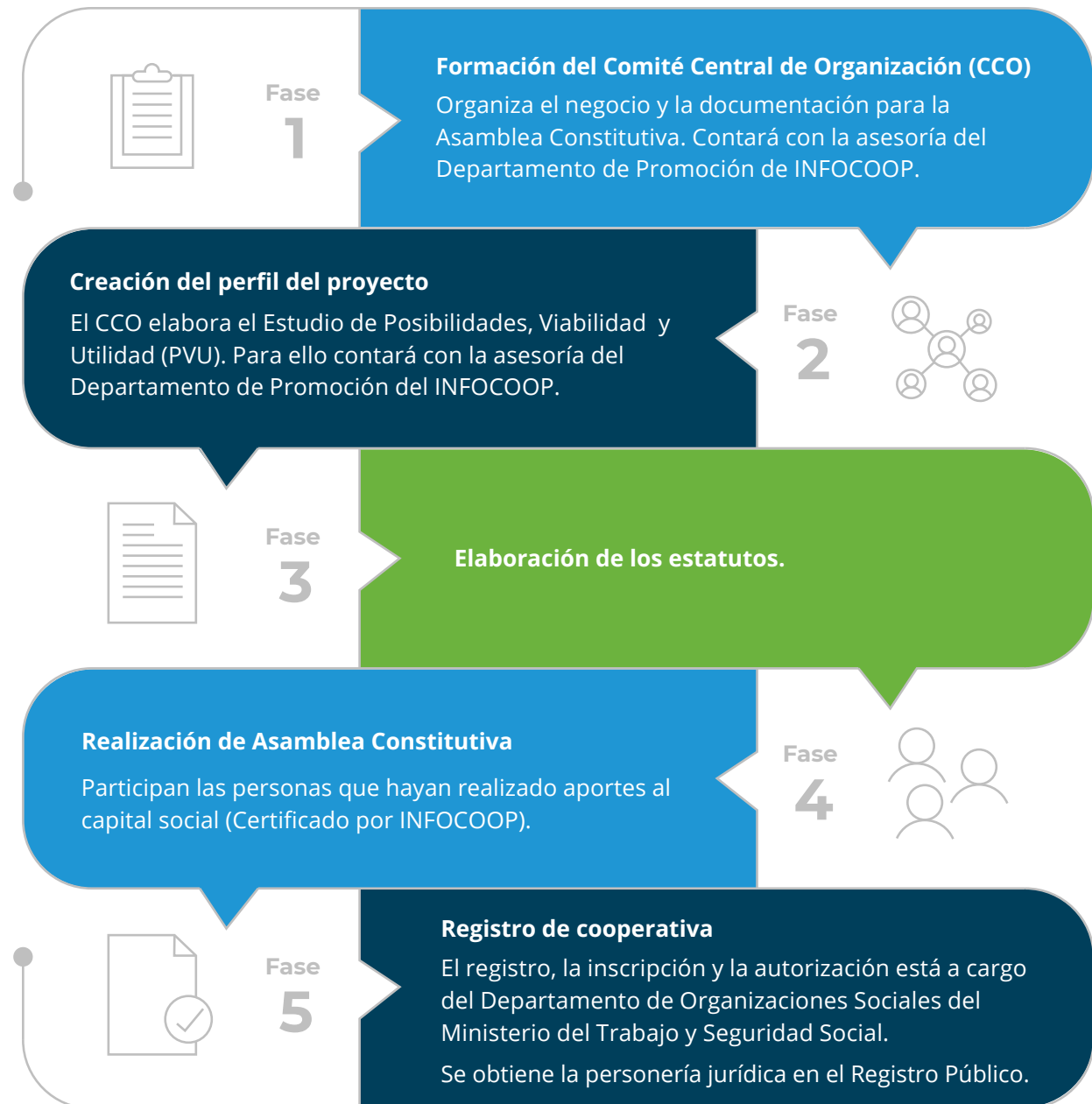
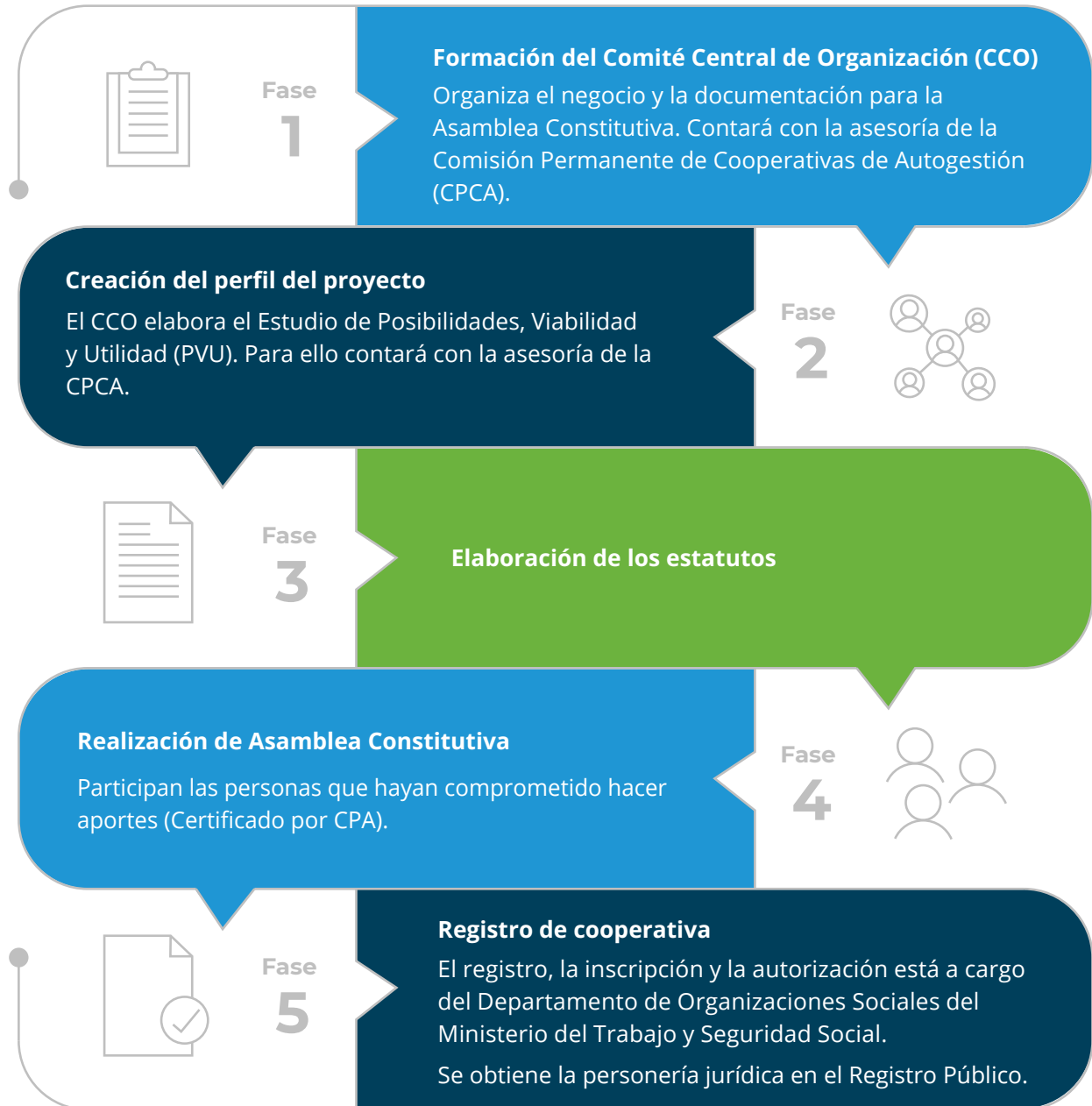




Gráfico 5. Fases del proceso de formalización, según tipo de cooperativa. Cooperativas Augestionadas.



Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Formación del Comité Central de Organización

Una vez que un grupo se organiza por decisión propia para conformar una cooperativa, se le denominará “Grupo pre-cooperativo”. Este grupo nombra democráticamente un Comité Central de Organización (CCO), el cual dará los primeros pasos para crear la cooperativa.

Tendrá la función de organizar al grupo para que se conforme adecuadamente y para que logre concretar su idea de proyecto, así como organizar y generar la documentación previa a la Asamblea Constitutiva. Para ello, contará con la asesoría y acompañamiento de INFOCOOP (para cooperativas tradicionales) o de la CPCA (para cooperativas de autogestión).

El acompañamiento que brindan estas dos instituciones es muy importante, ya que también incluye capacitación y formación del grupo que desea constituirse en una cooperativa. Desde el inicio, las personas interesadas pueden aprender los principios del cooperativismo y las implicaciones de esta figura jurídica: en un primer momento, la capacitación contiene elementos sobre legislación y normas del cooperativismo.

El CCO no requiere ser inscrito en ninguna institución y se recomienda que esté integrado por un mínimo de cinco personas.

Fase 2: Creación del perfil del proyecto

El grupo deberá elaborar el Estudio de posibilidad, viabilidad y utilidad (PVU) o Estudio de factibilidad (EF), mediante el aporte de todas las personas integrantes. Este estudio corresponde a un plan de negocios, que se explica en la segunda parte de esta guía. Se presenta formalmente ante al Departamento de Promoción del INFOCOOP (en el caso de las cooperativas tradicionales) o ante la CPCA (para cooperativas de autogestión).

La capacitación que ofrecen, tanto INFOCOOP como la CPCA, incluye temas relacionados con la elaboración del Estudio PVU.

Se verificará que, previo a la Asamblea Constitutiva, se haya depositado al menos el 25% del capital social acordado en el Estudio PVU o EF y el Estatuto, en la cuenta bancaria de algún asociado (Esto NO aplica para cooperativas autogestionarias).

Fase 3: Elaboración de los estatutos

Una vez terminado el perfil de proyecto, el grupo deberá elaborar el Estatuto, según el tipo de cooperativa que se va a formar.

Los estatutos tienen que ser específicos, ordenados, claros e imparciales. Los estatutos deben contener al menos lo siguiente:

- Nombre de la cooperativa y las iniciales R.L. (responsabilidad limitada)
- Domicilio social (lugar donde se realizan mayoritariamente las actividades productivas)
- Objeto y propósitos de la asociación
- Monto del patrimonio social inicial, el número y valor de los certificados de aportación (excepto en cooperativas autogestionarias)
- Deberes y derechos de las personas asociadas
- Condiciones de admisión, retiro voluntario y causas de exclusión de las personas asociadas. Las cooperativas pueden definir una cuota de admisión para sus personas afiliadas.
- Forma de constituir, incrementar o reducir el patrimonio social
- Reglas para la distribución de excedentes, incluyendo el porcentaje de los excedentes que se suma al patrimonio
- Mes de celebración de las asambleas ordinarias
- Quórum requerido para las sesiones del Consejo de Administración
- Número de integrantes del Comité de Educación
- Creación de comités especiales
- Reglas para el retiro de las personas asociadas

La capacitación que ofrecen, tanto INFOCOOP como la CPCA, incluye orientaciones para elaborar los estatutos de la Cooperativa y las funciones que tienen cada uno de sus órganos.

Fase 4. Realización de una Asamblea Constitutiva

Cuando se complete lo anterior, el Comité Central de Organización dará un paso importante para la formalización: convocar a una Asamblea Constitutiva.

En esta Asamblea en que participan con voz y con voto todas las personas que serán asociadas, se entrega la propuesta de Estatutos y el Perfil de Proyecto. La

capacitación y acompañamiento que ofrecen, tanto INFOCOOP como la CPCA, incluye aspectos sobre cómo planificar y llevar adelante la Asamblea Constitutiva.

Las participantes deberán haber estudiado previamente el proyecto productivo y la propuesta de Estatuto.

Sólo podrán participar de la Asamblea Constitutiva aquellas personas asociadas que hayan cancelado el 25% del capital social suscrito y la cuota de admisión (en cooperativas tradicionales), o que hayan comprometido su trabajo para la cooperativa (en el caso de las autogestionarias). La cuota de admisión es una contribución que hacen las personas asociadas para cubrir los gastos que surjan al constituir la cooperativa (constancias, timbres, otros gastos).

En esta Asamblea, se deben:

- Aprobar los estatutos y el perfil del proyecto
- Escoger a las personas que integrarán el Consejo de Administración y los demás comités.
- Elaborar el Acta Constitutiva, que debe ser autenticada por una abogada o abogado.

El Consejo de Administración asume a partir de este momento la conducción de la Cooperativa, y se disuelve el Comité Central de Organización.

Posterior a esta Asamblea, las personas integrantes del Consejo de Administración se reunirán en una sesión para elegir los cargos de presidencia, vicepresidencia, secretaría y vocales. Quienes integran el Comité de Vigilancia se reunirán para elegir los cargos de presidencia, vicepresidencia, secretaría. El Comité de Educación y Bienestar Social también hará esta instalación. En cada una de estas reuniones se levanta un acta que firmará la Presidencia y la Secretaría respectiva.

Fase 5: Registro de la Cooperativa

El registro, la inscripción y la autorización de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas estará a cargo del Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Este trámite es gratuito. La persona que ocupe la Gerencia de la cooperativa debe presentar la siguiente documentación:

- a. Carta de solicitud de inscripción firmada por la Gerencia. No tiene un formato específico. Si la documentación se presenta impresa, las firmas deben ser en original. Si los documentos se presentan en forma electrónica, se verificará el certificado y firma digital, en formato PDF.
- b. Copia o transcripción del acta de la Asamblea Constitutiva firmada digitalmente por la Gerencia de la Cooperativa.
- c. Copia del Estatuto aprobado por la Asamblea, firmado digitalmente o en físico por la Gerencia de la Cooperativa.
- d. Copias de las actas de las sesiones de Integración del Consejo de Administración y los Comités de Educación y de Vigilancia, firmadas digitalmente o en físico por la Gerencia.
- e. Nómina de asociadas firmada digitalmente por la Gerencia.
- f. Nómina de asociadas con capital suscrito y pagado, firmada digitalmente por la Gerencia.
- g. Certificación emitida por el INFOCOOP, acerca de la existencia del 25% del capital social. En las cooperativas de autogestión una certificación de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) donde conste el aporte de trabajo de las asociadas.
- h. Monto de los certificados de aportación suscrito y pagado por cada una de las asociadas según lo estipulado por el artículo n°. 32 de la Ley de Asociaciones Cooperativas y lo prescrito por el estatuto de la asociación cooperativa.

- i. Certificación del INFOCOOP, en la que emitan el criterio técnico sobre el Estudio de posibilidad, viabilidad y utilidad o factibilidad, o de la Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA) cuando son cooperativas autogestionarias.
- j. Señalar lugar o medio para atender notificaciones.

El Departamento de Organizaciones Sociales del MTSS tiene un plazo de treinta días naturales para resolver las solicitudes de inscripción de la constitución de cooperativas.

El MTSS entregará a la cooperativa una Resolución de Inscripción, que es publicada en un edicto en el Diario Oficial La Gaceta. Con el edicto publicado, se acude nuevamente al Departamento de Organizaciones Sociales del MTSS, para la entrega de las personerías jurídicas de los órganos de la cooperativa. Con la personería jurídica, la gerenta o el gerente puede solicitar la cédula jurídica ante el Departamento de Cédulas Jurídicas del Registro Público.

¿Qué ocurre luego de la formalización?

Una vez que se da la formalización de la cooperativa y la organización cuenta con cédula jurídica, ya está en plena capacidad de llevar adelante el negocio o actividad económica.

También, la nueva cooperativa tendrá a cargo algunas responsabilidades importantes, como por ejemplo las declaraciones y el pago de los impuestos que corresponda (por ejemplo, IVA), y algunos requisitos con el INFOCOOP.

La persona que ocupe la Gerencia de la cooperativa debe adquirir una póliza de fidelidad. Este es un seguro que cubre la pérdida de valores y otras propiedades atribuible a fraude, robo, hurto, desfalco, falsificación, malversación, sustracción fraudulenta o cualquier otro acto de mala fe cometido por una persona funcionaria, en este caso, la Gerencia.

Es importante mencionar que la cooperativa también está en la obligación de llevar en orden sus finanzas y los acuerdos. La Gerencia debe comprar en una librería los siguientes libros de actas y de contabilidad que servirán para llevar el control de la Cooperativa:

- Actas para Asambleas Generales 500 folios
- Actas para Consejo de Administración 500 folios
- Actas para Comité de Vigilancia 500 folios
- Actas para Comité de Educación y Bienestar Social
- Libro de Diario
- Libro Mayor
- Libro de Inventario y balances
- Registro Permanente de Asociados o Afiliadas 100 folios

Todos estos libros se deben legalizar ante el INFOCOOP, que tiene a cargo la supervisión de las cooperativas.

Para el desarrollo del negocio, la cooperativa debe de contar con una cuenta bancaria. Este trámite es posible realizarlo cuando se haya tramitado la cédula jurídica. Antes de eso, los aportes al capital social usualmente se depositan en una cuenta bancaria a nombre de la persona que ocupará la Gerencia General.

Otros procesos de formalización de las actividades productivas

Registro ante el Ministerio de Hacienda

Para el pago de los impuestos que corresponda ante el Ministerio de Hacienda, las empresas (con su cédula jurídica) tienen la obligación legal de estar inscritas en el Registro Único Tributario de la Dirección General de Tributación.

Todo el proceso de inscripción y presentación de declaraciones se realiza por internet. Es importante recordar que las cooperativas están exentas del impuesto sobre la renta, pero sí deben declarar y pagar otros tributos como el impuesto al valor agregado (IVA).

Los requisitos generales para realizar la inscripción en el Registro Único Tributario de la Dirección General de Tributación son los siguientes:

- Documento de identificación original, vigente y en buen estado de la persona física que realiza el trámite:**

- En caso de ser costarricense se debe presentar la cédula de identidad vigente.
 - Cuando sea una persona extranjera residente en el país, deberá exhibir el DIMEX o el pasaporte vigente.
 - Si es un representante legal extranjero, el documento y número de identificación debe coincidir con el de la certificación de personería o demostrar con un documento fehaciente el cambio respectivo.
- b. **Certificación de personería jurídica:** Este es un requisito específico que deben de cumplir todas las entidades que se encuentren registradas ante el Departamento de Organizaciones Sociales del MTSS, como es el caso de las cooperativas y las sociedades anónimas laborales.
- c. **Numero de medidor o número de NISE o de contrato de servicio público de electricidad del domicilio fiscal de la empresa y del representante legal:** Este requisito aplica cuando se registre el domicilio fiscal o su cambio, así como el domicilio del representante legal o apoderado generalísimo.

El Ministerio de Hacienda ofrece una guía detallada para utilizar su sistema en línea, disponible en: [Manual de usuario para presentar la Declaración de inscripción en el Registro Único Tributario por medio del Portal de la Administración Tributaria Virtual \(ATV\)](#).

Registro ante la Caja Costarricense de Seguro Social

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es la entidad a cargo de ofrecer seguros sociales en el país, esto es: un seguro de salud que cubre en casos de enfermedad o maternidad; y un seguro de pensiones que ofrece prestaciones en caso de incapacidad para el empleo, vejez y muerte.

La mayoría de las personas emprendedoras y empresarias están obligadas a contribuir de manera solidaria con estos seguros, al mismo tiempo en que tiene acceso a sus servicios. Sin embargo, el registro como persona o empresa cotizante

podría ser engorroso, en algunos casos, como cuando las personas trabajadoras independientes o las empleadoras tienen deudas con la institución.

Para el caso de las cooperativas, aplican algunas particularidades que se explican a continuación:

- a. Las personas asociadas a una cooperativa no tienen una relación obrero-patronal. Por esta razón, la cooperativa no está obligada a asegurar o cotizar por esas personas asociadas.
- b. En la clasificación que realiza la CCSS de las personas trabajadoras, estas pueden ser asalariadas o independientes. En el caso de las cooperativas, sean tradicionales o autogestionarias, las personas asociadas se pueden asegurar o cotizar como “personas trabajadoras independientes”. Ellas mismas se registran y hacen su contribución a la CCSS.
- c. Cuando una cooperativa contrata personas que no son socias de la cooperativa (según las excepciones que establece la ley para ello), la cooperativa sí debe registrarse ante la CCSS y cotizar por estas personas asalariadas. Es decir, en estos casos excepcionales en que la cooperativa contrata personas no socias, sí existe una relación obrero-patronal.

El proceso de inscripción o registro se puede hacer de manera virtual (para personas con firma digital) o presencial (en las sucursales de la CCSS).

El siguiente enlace contiene una lista de preguntas frecuentes sobre el proceso de registro y afiliación a la CCSS: <https://www.ccss.sa.cr/preguntas-frecuentes>

Adquisición del seguro de riesgos de trabajo del Instituto Nacional de Seguros

El Instituto Nacional de Seguros (INS) es la única entidad de seguros del país que ofrece una póliza para cubrir los accidentes y las enfermedades que ocurran a las personas trabajadoras, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada. Es decir, en aquellos casos en que existe una relación obrero-patronal, las empresas están obligadas a tomar este seguro de riesgos de trabajo para cubrir posibles eventos de sus personas trabajadoras asalariadas.

Las cooperativas no están obligadas a tomar este seguro, pero algunas lo hacen de manera voluntaria para cubrir los riesgos de sus personas asociadas mientras realizan el trabajo de su actividad productiva. En estos casos, la adquisición de la póliza debe indicar el listado o la planilla de personas que estarán cubiertas por este seguro.

Esta póliza también está disponible para ser adquirida de manera individual por personas trabajadoras independientes. Quien toma el seguro debe ser una persona física y debe estar inscrita como contribuyente en el Ministerio de Hacienda.

El seguro se puede cotizar y pagar por medio de la página web del INS: www.ins-cr.com; o se puede realizar de manera presencial en cualquier sucursal del Instituto.



Cuadro 6. Aspectos generales sobre la conformación de cooperativas y sociedades anónimas laborales para ofrecer servicios de cuidados

La economía del cuidado está creciendo a medida que aumenta la demanda de cuidado de niñas, niños y personas en situación de dependencia; por lo que se prevé que se crearán numerosos empleos en este sector en los próximos años. Sin embargo, el trabajo de cuidados sigue estando caracterizado por la falta de beneficios y protecciones, por baja o nula remuneración y riesgos laborales (OIT, 2022).

En este contexto, se requieren nuevas soluciones a la prestación de cuidados en dos ámbitos: la facilitación de políticas y servicios de cuidado, y en lo relativo a las condiciones laborales en que los cuidados se prestan. Las cooperativas o las empresas sociales pueden ser una forma de organizar el trabajo alrededor de los cuidados.

Destinatarios de los servicios de cuidado

Las empresas de servicios de apoyo a los cuidados dirigen su oferta a cuatro tipos de poblaciones diferentes: niñas y niños, personas adultas mayores, personas con discapacidad y personas con enfermedades crónicas. Los servicios ofrecidos responderán, por tanto, a una muy amplia gama de situaciones y estarán en función del nivel de autonomía que tengan las personas que requieren apoyos y de sus familiares.

Tipos de servicios

Por medio de cooperativas tradicionales, de autogestión o sociedades anónimas laborales, personas cuidadoras o asistentes personales pueden ofrecer diversos servicios: operación de centros diurnos, operación de residencias de larga estancia, asistencia en domicilio, implementación de servicios de cuidado y desarrollo infantil.

Los centros diurnos son establecimientos de atención de día para personas adultas mayores, con un nivel físico funcional acorde con su edad. Ofrecen servicios de alimentación, actividades recreativas, ocupacionales y de estimulación mental y física (IMAS, 2021).

Las residencias de larga estancia son establecimientos donde se brinda atención integral de forma permanente, incluyendo los servicios de dormitorio.

La asistencia domiciliaria comprende la atención de personas que, por sus circunstancias sociales o de salud, precisan apoyos de terceras personas para cubrir sus necesidades básicas: alimentación, higiene personal, tareas domésticas, relación social o acompañamiento.

Los servicios de cuidado y desarrollo infantil incluyen el cuidado de niñas y niños durante ausencias cortas de los padres y madres; servicios de niñera para el cuidado de los menores de forma continuada y exclusiva, incluyendo todo lo relacionado con su aseo, comida, acompañamiento; y también la operación de centros de nutrición, educación y desarrollo infantil.

A manera de ejemplo, se compara la provisión de algunos servicios de cuidado en diferentes modalidades o figura jurídica:

Ejemplo: Provisión de servicios en domicilio

En este tipo de servicios no se requiere un establecimiento ni permisos de habilitación, ni patentes municipales. Tampoco se requiere invertir en muebles para las personas usuarias, ni camas, mesas o dispositivos de apoyo. Se parte del hecho de que los servicios se prestan en el domicilio de las personas usuarias (por ejemplo, personas adultas mayores en situación de dependencia o personas con discapacidad que requieren apoyo).

Cooperativa tradicional

- Algunas personas socias podrían aportar el terreno o un local para la actividad. No todas ellas deben de trabajar en la cooperativa. Las personas que sí trabajan en el centro infantil deben haber hecho aportes para pertenecer a la cooperativa.
- Una parte de los excedentes que genera el Centro se invierten en la cooperativa y otra parte se distribuye entre las personas asociadas equitativamente (Esto lo acuerdan las personas asociadas y lo definen en los estatutos).
- Las decisiones sobre la operación del centro se toman de manera colectiva y democrática, por parte de todas las asociadas.

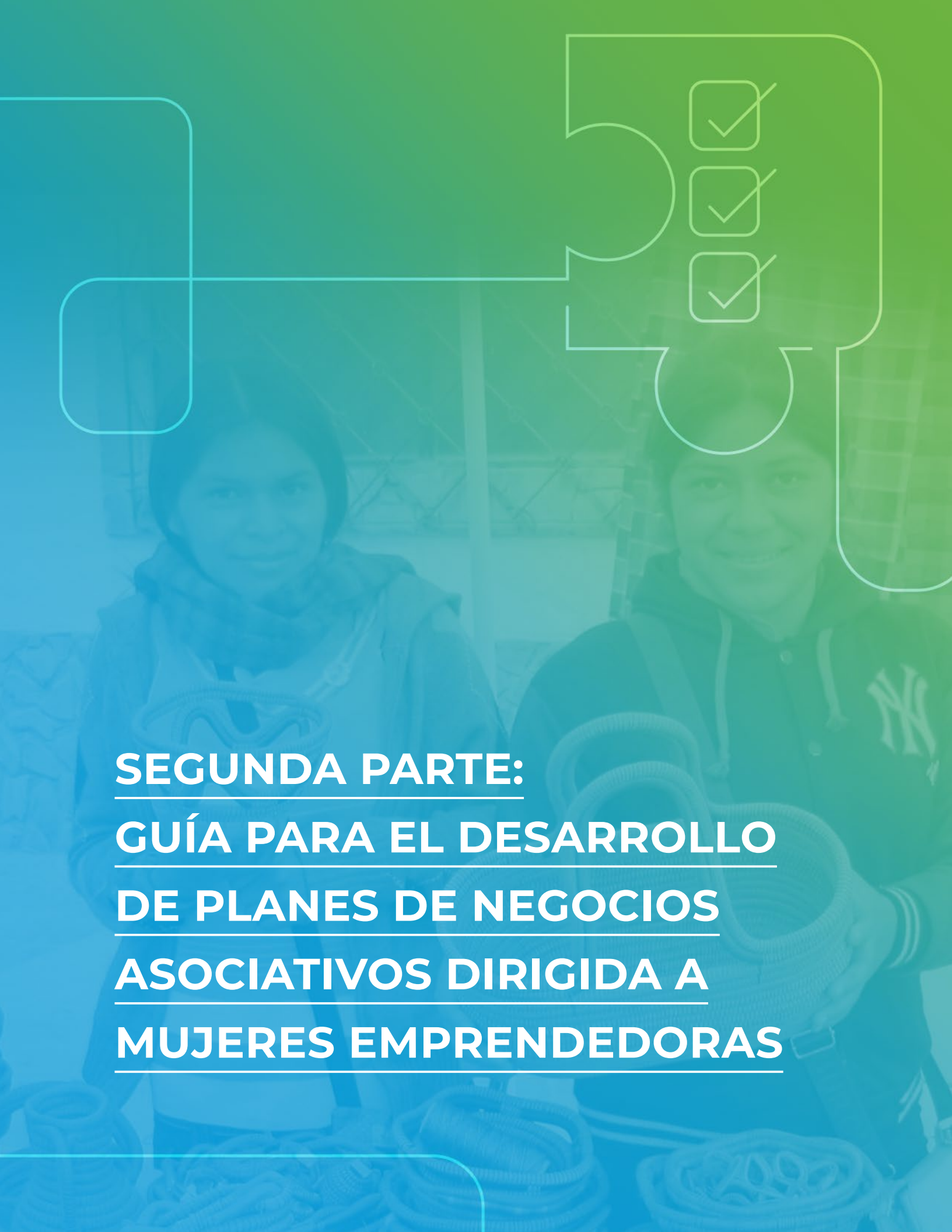
Sociedad anónima laboral

- Algunas personas inversionistas podrían aportar el terreno o un local para la actividad o también efectivo para la compra de insumos. Mientras que las personas trabajadoras aportan su fuerza de trabajo en la operación del centro infantil.
- En este tipo de sociedad, las personas trabajadoras controlan al menos el 51% del capital social, es decir, su participación en la toma de decisiones es mayor que la de las personas inversionistas.
- Esto implica también que las utilidades generadas por el Centro van mayoritariamente dirigidas a las personas trabajadoras.

Empresa privada

- Las personas inversionistas son dueñas del centro infantil. Se encargan de aportar el terreno o un local para la actividad y también efectivo para la compra de insumos.
- Contratan personal para realizar las tareas que se requieren en el centro. A cambio del trabajo, las personas trabajadoras reciben un salario.
- Todas las decisiones las toman las personas inversionistas. Las personas trabajadoras no forman parte de la toma de decisiones.

En este caso, no se recomienda la figura de cooperativa de autogestión porque esta figura se utiliza principalmente cuando las personas socias no cuenta con capital en efectivo o en especie (insumos, terrenos, locales) para aportar a la cooperativa.



SEGUNDA PARTE:
GUÍA PARA EL DESARROLLO
DE PLANES DE NEGOCIOS
ASOCIATIVOS DIRIGIDA A
MUJERES EMPRENDEDORAS

Esta sección de la guía tiene como objetivo orientar el desarrollo de planes de negocios que sirvan a las mujeres emprendedoras para estructurar su negocio asociativo y ofrecer una explicación paso a paso de cómo completarlo y su uso para la toma de decisiones.

Se busca que las personas usuarias de esta guía tengan los conocimientos para la definición de los planes de negocios para su implementación en el desarrollo de actividades productivas asociativas lideradas por mujeres, asimismo poner en práctica las herramientas de identificación del segmento de mercado y conocer cómo identificar y validar una propuesta de valor.



Gráfico 6. Proceso de elaboración de plan de negocios

1.

Idea de negocio

Una cooperativa o un emprendimiento grupal se basa en el hecho de que las mujeres, emprendedoras y empresarias comparten actividades productivas comunes o complementarias, o comparten una idea de negocio que desean desarrollar colectivamente.

2.

Análisis FODA

Identificación exhaustiva de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la idea de negocio, para evaluar variables externas e internas que pueden incidir positivamente o negativamente en el desarrollo del proyecto empresarial.

3.

Plan de negocios

El plan de negocios consta de tres componentes:

- a. Análisis de la posibilidad de negocio
- b. Análisis de la viabilidad del proyecto
- c. Análisis de la utilidad

Idea de negocio

Como se indicó en la primera parte de esta guía, la constitución de una cooperativa o un emprendimiento grupal se basa en el hecho de que las mujeres emprendedoras y empresarias comparten actividades productivas comunes o complementarias.

Ese negocio común inicia como una idea, que surge a partir del entorno y las circunstancias de las emprendedoras. La idea de negocio puede tener origen en aprovechar una oportunidad de negocio en mercados con pocas empresas oferentes o con un alto potencial de crecimiento; la falta de alternativas laborales que obliga a innovar y crear puestos de trabajo autónomos; la posibilidad de ofrecer un producto o servicio innovador que pueda generar mercado, entre otros.

Para el caso de las empresas cooperativas, es necesario un mínimo de 20 personas (cooperativa tradicional) o un mínimo de 12 personas (cooperativa autogestionaria) que compartan la idea de negocio y se encuentren motivadas para su realización. Por tal motivo, más allá de las coordinaciones que se requieren para los trámites administrativos, se deben potenciar espacios de diálogo entre las personas interesadas en llevar adelante el negocio, con el fin de tomar acuerdos sobre el propósito del negocio, los beneficios económicos y sociales que se esperan obtener y la propuesta de valor que genera la actividad.

En estos procesos de diálogo, se construye confianza y se complementan las habilidades y aptitudes que aporta cada persona integrante del equipo. Se fortalece la visión grupal respecto de la organización del negocio y se facilita la identificación de fortalezas y oportunidades y el reconocimiento de debilidades y amenazas (Análisis FODA), a la vez que impulsa relaciones sólidas para la construcción colectiva de un plan de negocios.

Análisis FODA

Antes de elaborar el plan de negocios, conviene realizar una identificación exhaustiva de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la idea de negocio, ya que permitirá evaluar variables externas e internas que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto empresarial. Esto se conoce como análisis FODA.



Cuadro 7. Análisis FODA

Análisis de condiciones internas	<p>Debilidades Factores internos que limitan o frenan la capacidad de desarrollo de la empresa</p> <p>¿El proyecto tiene limitaciones o problemas de recursos de capital? ¿Qué elementos pueden ser percibidos como una debilidad por parte de sus potenciales clientes? ¿Qué factores podrían reducir el éxito de la empresa?</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros limitados • Personal poco motivado y comprometido o sin capacitación técnica • Los productos o servicios ofrecidos son iguales a los del resto de los que se venden en el mercado. 	<p>Fortalezas Factores internos que favorecen o potencian el crecimiento de la empresa</p> <p>¿Qué ventajas tiene el proyecto por encima de otros competidores? ¿Qué ofrece el negocio mejor que cualquier otro? ¿A qué recursos humanos o de capital tiene acceso? ¿Qué elementos pueden ser percibidos como un beneficio por parte de sus clientes?</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo disponible • Capacidad gerencial • El producto incorpora elementos innovadores o tecnología, diferente a lo que ofrece el mercado • Personal capacitado y comprometido • Establecimiento de estrategias de desarrollo de corto y largo plazo
	<p>Amenazas Factores externos que podrían dificultar u obstaculizar el desarrollo de la empresa</p> <p>¿Cuáles son los obstáculos del proyecto? ¿Hay competidores y qué hacen? ¿Hay regulaciones que podrían afectar el negocio?</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las necesidades de los clientes que dejan de demandar los productos o servicios del negocio • Mercado saturado • Dificultad para encontrar personal cualificado 	<p>Oportunidades Factores externos que pueden beneficiar a la empresa</p> <p>¿Existe un contexto social, económico y político favorable para el proyecto? ¿Hay cambios tecnológicos que podrían mejorar la eficiencia del proyecto? ¿Hay cambios en los patrones sociales y estilos de vida que favorecen al negocio?</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios integrales • Nuevas necesidades de los clientes que desean más los servicios y productos del negocio • Adaptación a nuevas leyes
Análisis de condiciones externas		

Plan de negocio

La inscripción de una empresa asociativa debe cumplir con la elaboración de un plan de negocios, también llamado Estudio de posibilidad, viabilidad y utilidad (PVU). La guía que se presenta en esta sección toma como referencia el procedimiento derivado del Decreto Ejecutivo 38255-MTSS y puede aplicarse a cualquier tipo de empresa social.

El plan de negocios deberá ser elaborado por al menos una persona representante del grupo pre cooperativo, con aportes de otras integrantes del grupo. Es necesario que sea analizado y aprobado por todas las personas que participarán en la Asamblea Constitutiva.

Sin embargo, el plan de negocios no se realiza únicamente para cumplir con un requisito, sino que cumple cuatro funciones importantes que contribuyen al éxito del proyecto:

- a. Comprobar y demostrar la viabilidad del proyecto.
- b. Aportar una mayor credibilidad al proyecto frente a terceros (nuevas socias o entidades financieras que puedan aportar créditos o garantías).
- c. Controlar el desarrollo de la actividad de la empresa en su fase inicial, comparando las previsiones o supuestos con los hechos reales. Es decir, poder ir rectificando a tiempo para minimizar los riesgos.
- d. Detectar e incorporar nuevas oportunidades que vayan surgiendo.

El plan de negocios consta de tres grandes componentes: i) un análisis de la posibilidad del negocio, es decir, determinar si existen las condiciones necesarias para el negocio; ii) un análisis de la viabilidad del proyecto, para conocer si los recursos disponibles y el contexto que ofrece el mercado hacen suponer la existencia de una rentabilidad en negocio; y iii) un análisis de la utilidad, que muestra los beneficios sociales para las personas que integran el negocio.

Análisis de posibilidad

3.1. Descripción de la actividad

Se debe indicar con claridad cuál es la situación que da origen al proyecto, es decir, cuál es el problema identificado que lleva al grupo a organizarse para dar solución a ese problema de forma parcial o total o bien para aprovechar una oportunidad de negocio.

Se debe de contar con una justificación donde se indiquen los motivos del grupo para conformarse como organismo asociativo, recordando que todas las personas integrantes deben de tener un objetivo y negocio común.

Además, es de suma importancia pensar en la actividad con visión emprendedora y con el objetivo de aprovechar el negocio. Una vez identificado el fin del negocio, debe estar claramente identificado quiénes serán las y los clientes. Antes de decidir y actuar, hay que preguntarse: ¿esto lo necesita o quiere la clientela?, ¿en qué le beneficiará? Para esto es importante conocer algunas variables de tipo: la edad, el género y la ubicación de esa clientela, sus intereses y gustos personales, su capacidad de pago, entre otros elementos.



Ejemplo 3

Se ha identificado que existen más de 90 familias del cantón de Montes de Oca que requieren servicios de cuidados diurnos a personas adultas mayores que necesitan apoyos para realizar sus actividades cotidianas.

El perfil de estas familias se describe a continuación:

- El 60% de las familias son pequeñas, conformadas en promedio por 3 integrantes.
- En el 15% de los hogares, viven personas adultas mayores sin compañía.
- 3 de cada 4 personas adultas mayores del cantón cuenta con una pensión.
- 85% de las personas adultas mayores cuenta con redes familiares de apoyo con nivel de ingresos medio y alto.

Esta situación ha sido identificada por un grupo de mujeres que desean conformar una cooperativa para ofrecer servicios de cuidados por horas en el domicilio de las personas adultas mayores.

El plan de negocios debe detallar el objetivo general y objetivos específicos de la empresa, los cuales deben ser congruentes con la propuesta de solución del problema. Se recomienda redactar los objetivos considerando las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere? ¿Para qué se quiere? ¿Cómo se logrará?

En el caso de las cooperativas, el plan debe indicar el modelo de cooperativa a constituir y la clase, según sea el caso:

Modelo de cooperativa:

Autogestionaria

De gestión

De cogestión



Cuadro 8. Modelo de cooperativa

Las cooperativas de gestión o tradicionales son aquellas empresas en que las personas asociadas aportan capital social y reciben servicios a cambio.

Las cooperativas de autogestión son aquellas empresas organizadas para la producción de bienes y servicios, en las cuales las personas trabajadoras que las integran dirigen todas las actividades y aportan directamente su fuerza de trabajo, con el fin primordial de realizar actividades productivas y recibir, en proporción a su aporte de trabajo, beneficios de tipo económico y social. En este tipo de cooperativas, las personas asociadas son las mismas personas trabajadoras de la organización que deciden poner sus conocimientos y fuerza de trabajo para el desarrollo de su propia empresa.

En esta guía no se ha hecho referencia a las **cooperativas de cogestión**, puesto que este tipo de cooperativa fue creado para la participación conjunta entre el Estado, las personas trabajadoras y productoras de materias primas. Para los negocios mencionados en esta guía, este tipo de cooperativa no aplica.

Clase de cooperativa (según el artículo 15 de la Ley de Asociaciones Cooperativas):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> De consumo | <input type="checkbox"/> De servicios |
| <input type="checkbox"/> De producción | <input type="checkbox"/> Escolares |
| <input type="checkbox"/> De comercialización | <input type="checkbox"/> Juveniles |
| <input type="checkbox"/> De suministros | <input type="checkbox"/> De transportes |
| <input type="checkbox"/> De ahorro y crédito | <input type="checkbox"/> Múltiples |
| <input type="checkbox"/> De vivienda | <input type="checkbox"/> Otros |

3.2. Plan de recursos humanos

Es importante que el negocio identifique el requerimiento de personal para realizar las actividades fundamentales de la actividad económica y con ello construir un plan de recursos humanos.

Un punto de partida en el caso de las modalidades asociativas tiene que ver con el número de personas interesadas en agruparse y las personas potenciales que podrían incorporarse, una vez que la organización esté inscrita. Cabe considerar que los estatutos de las organizaciones definen los requisitos necesarios para la incorporación de nuevas personas asociadas.

Para elaborar tu plan de recursos humanos pueden considerarse los siguientes elementos:

<p>Puestos de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir quiénes asumirán las tareas que corresponden a los órganos definidos en los estatutos. • Definir las categorías, funciones, responsabilidades y tareas de los puestos a crear.
<p>Perfiles personales y profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los perfiles que se requieren para ocupar cada puesto de trabajo.
<p>Formación continua</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de capacitación de las personas asociadas.



Ejemplo 4

Para la integración de una cooperativa que preste servicios de cuidados a domicilio, se requieren diferentes perfiles, en los cuales se agrupan las personas asociadas. Al menos se requieren personas para acometer las siguientes funciones:

Auxiliares o personal de apoyo a domicilio

Se trata de una categoría que abarca diversas tareas como las siguientes:

Trabajos generales de atención al hogar (No requieren formación técnica ni profesional):

- Limpieza de la vivienda y lavado de ropa sucia.
- Realización de compras domésticas, a cuenta de la persona usuaria del servicio.
- Cocción de alimentos o traslado a su domicilio.
- Reparación menor de utensilios domésticos y de uso personal que se dañen de imprevisto

Trabajos de atención personal (Requieren procesos de capacitación técnica o formación profesional):

- Aseo personal: cambio de ropa, lavado de cabello, higiene habitual, higiene personal de personas con movilidad reducida o con incontinencia, a fin de evitar la formación de úlceras.
- Ayuda o apoyo a la movilidad en la casa, levantarse de la cama y acostarse.
- Acompañamiento a terapias.
- Recogida y gestión de recetas y documentos relacionados con la vida diaria del usuario.
- Asistencia en las salidas que requiera la persona usuaria fuera de su vivienda (a lugares de reunión, visitas a familiares o actividades de ocio).

Responsable de coordinación

Este puesto conlleva la realización de las tareas de coordinación, gestión y organización de los servicios, como, por ejemplo:

- Organización de las personas auxiliares, sus horarios de trabajo o calendarios de atención a personas usuarias, necesidad de programar suplencias.

- Coordinación, seguimiento y valoración del trabajo de cada auxiliar o personal de apoyo (tanto de forma individual y grupal, como mediante visitas a domicilio de los casos que atiende).
- Participación en la formación continua del personal de apoyo y diseño de cursos en materia de servicios sociales.

Responsables de labores administrativas

Se dedican a las operaciones administrativas inherentes en cualquier empresa u oficina, como la realización de cobros, emisión de facturas, realización de llamadas telefónicas, llevar la contabilidad, entre otras.

3.3. Estudio de mercado

Este componente del plan de negocios es muy importante. Requiere conocer el contexto en que se va a llevar a cabo la actividad económica: tener claridad sobre las posibilidades de venta de los productos y servicios, y analizar aspectos sobre la competencia existente. En este aspecto es importante responder las siguientes preguntas:

Sobre el producto o servicio

- ¿Cuál es el producto o servicio que se ofrecerá?
- ¿El negocio requiere materias primas, insumos, transportes, infraestructura? ¿Están disponibles en la ubicación donde se llevarán a cabo las actividades del negocio?
- ¿Cuáles son los costos asociados a la producción del bien o servicio?
- ¿Cuánto costaría producir el bien o servicio y cuál tendría que ser el precio para las personas que los consuman?

Sobre la demanda

- ¿A quién se le van a vender los productos o servicios?
- ¿Dónde están ubicados los compradores geográficamente?
- ¿La demanda de servicios se prevé creciente?

Sobre la oferta

- ¿Cuántos competidores existen en la zona de influencia del negocio?
- ¿Dónde están ubicadas las empresas competidoras?
- ¿Cuáles son los precios promedio en el mercado?
- ¿Se ofrecen servicios adicionales o complementarios?
- ¿Cuáles son los tipos de tecnologías que utilizan los competidores?

Un sector económico está formado por empresas que desarrollan actividades similares y tienen los mismos clientes potenciales. Por ello, el negocio y el grupo que se conforma en una alternativa asociativa debe estar en capacidad de realizar lo siguiente:

- Ofrecer los servicios desde el punto de vista de la necesidad que satisfacen, su diferenciación con las demás opciones y las previsiones de cambios en el mercado.
- Identificar el mercado potencial en función de los tipos de clientes; los patrones de consumo; la capacidad adquisitiva y la distribución geográfica.
- Conocer a las empresas competidoras: servicio o producto que ofrecen; localización; volumen de ventas; posición en el mercado; diferencias entre los servicios; servicios complementarios que ofrecen; precios; debilidades y fortalezas.
- Evaluar las barreras de entrada: inversión inicial requerida; leyes vigentes; requisitos y permisos para la formalización del negocio.



Ejemplo 5

Servicio para prestar: Cuidados a domicilio para personas en situación de dependencia, es decir, personas adultas mayores, personas con discapacidad y personas con enfermedades crónicas, que además requieren apoyos para realizar actividades básicas.

Ubicación geográfica: Cantón de Montes de Oca.

Clientes potenciales: Personas en situación de dependencia de esa zona y sus familias.

Demanda: Se prevé que la demanda crezca en el futuro, debido al crecimiento en la cantidad de personas adultas mayores del cantón. Los ingresos de las familias del cantón son medios-altos, por lo que se presume que podrían costear los servicios de apoyo en domicilio.

Competencia: Existen servicios residenciales privados y varios centros diurnos en el cantón, pero no existen empresas o negocios dedicados exclusivamente a los cuidados en domicilio.

3.4. Plan comercial

En línea con lo anterior, conviene que el negocio defina una estrategia comercial, con el fin de competir estratégicamente dentro del mercado.

Primeramente, se requiere elaborar una estrategia de diferenciación con respecto a los productos y servicios que ofrecen las empresas competidoras. Para ello se deben buscar, diseñar e incorporar nuevos productos o servicios, que ofrezcan una solución mejorada en comparación con aquellos existentes en el mercado.

También, es importante determinar los precios con los que se va a competir en el mercado. Esto va a depender de los costos de producción (por ejemplo, materiales, costos fijos, retribución a las personas trabajadoras), la inversión realizada, los precios de la competencia, el valor agregado que ofrece el servicio y objetivos de la empresa (maximizar los excedentes, promocionar un nuevo servicio, captar nuevos segmentos del mercado, alcanzar un determinado volumen de ventas, etc.).

Dependiendo del tipo de negocio o de la actividad económica, es importante realizar los arreglos que se requieren para establecer los canales de comercialización. En el caso de bienes y productos de consumo, los principales canales para comercializarlos son la venta directa; la venta a través de mayoristas o minoristas; y la venta a través de intermediarios. En lo que tiene que ver con servicios de cuidados, no hay un traslado de productos, pero sí deben existir esquemas o estrategias para potenciar que las personas usuarias adquieran los servicios brindados: esto puede implicar alianzas con asociaciones solidaristas, con aseguradoras privadas, con asociaciones de desarrollo o con instituciones públicas.

Una vez definidos estos elementos, es importante elaborar o diseñar una estrategia de mercadeo, con el fin de promocionar y dar a conocer al público los servicios y productos que se ofrecen. Esto se realiza por medio de publicidad, catálogos, presencia en ferias, presencia en redes sociales, etc.

En aquellos casos en que el negocio requiera proveedores específicos de materias primas, materiales o servicios, es importante contar con un plan de compras que defina las opciones disponibles en el mercado y precios de referencia. Asimismo, al identificar clientes potenciales se debe realizar una previsión de ventas.

Por último, pero no menos importante, el negocio debe de contar con lineamientos específicos de atención al cliente. En términos generales, las personas que participan del negocio darán respuesta a los requerimientos de sus compradores de acuerdo con esas indicaciones, garantizando en la medida de lo posible un servicio o producto de calidad.



Ejemplo 6

Diferenciación: No se ofrecen en el cantón servicios de cuidado en el domicilio. Las únicas opciones disponibles de servicios de cuidados en centros diurnos son espacios financiados por el Estado que se encuentran en estado físico regular y alejados de los barrios más poblados. Además, tienen una serie de requisitos que, en ocasiones, las personas usuarias no pueden cumplir.

Precios: Para poder contar con los precios de los productos o servicios ofrecidos, es necesario hacer una identificación de todos los costos asociados. También, en el caso de servicios ofrecidos por las personas trabajadoras, tomar como referencia los listados de salarios mínimos que establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Estrategia de mercadeo: Por medio de espacios comunitarios cantonales, vinculados a servicios de salud o servicios recreativos, se puede dar a conocer el negocio y los servicios que ofrece. Asimismo, mediante convenios con instituciones locales o municipales y también con la publicidad en redes sociales.

Atención al cliente: La empresa puede definir un mecanismo de evaluación de la calidad de los servicios que ofrece, sea mediante acciones proactivas para medir el desempeño de las personas asociadas o mediante herramientas para obtener información por parte de las personas usuarias y sus familias.

3.5. Ubicación física y sus requerimientos

Para constituir una empresa de cualquier tipo, es necesario determinar la ubicación del negocio y la zona de influencia, indicando la provincia, cantón, distrito y la dirección exacta. La misma debe coincidir con la ubicación para efectos legales que indica el estatuto, para el caso de las organizaciones sociales como las cooperativas.

A este punto, cabe documentar cuáles son los requerimientos de la empresa en relación con su ubicación física, y cuáles de esas necesidades ya se lograron obtener a la fecha, por ejemplo: local comercial, establecimiento y oficina; mobiliario como

sillas, escritorios, archivos; equipo informático, teléfonos, máquinas; y otros productos y servicios como permisos, patentes, seguros y pólizas.

Análisis de viabilidad

El componente de viabilidad permite comprobar la validez del proyecto empresarial que se intenta desarrollar, mostrando tanto las ventajas o posibilidades de su desarrollo como las dificultades que podrían presentarse.

3.6. Perfil del grupo

En este apartado se debe realizar un resumen de las principales características socioeconómicas de las personas que conforman el grupo pre cooperativo, indicando; número de personas, estado civil, composición por género y edades, escolaridad, principal fuente de ingreso e ingreso familiar, ayudas o subsidios recibidos, ocupación y experiencia en la actividad productiva, figura jurídica en que han venido desarrollando la actividad (asociaciones, fundaciones, sindicatos o sociedad anónima, o informal).

Interesa también documentar las habilidades que tienen las personas del grupo para administrar un proyecto. Por eso, es relevante anotar la experiencia del grupo en la actividad a desarrollar y describir si las personas integrantes han participado en organizaciones comunales, como asociaciones de desarrollo, juntas administrativas, otra cooperativa, concejos municipales, administrando su propia empresa o en tareas administrativos de otras empresas; o bien, si las personas han tenido capacitación en cómo desarrollar estos procesos.

3.7. Plan económico y financiamiento

Antes de explicar en qué consiste el plan económico, es importante reiterar un elemento esencial para el caso de las alternativas asociativas, particularmente las cooperativas. En estas organizaciones, los estatutos definen el monto y la forma de reunir el capital social inicial. Esa información es necesaria más adelante.

Con base en la información del negocio (la mayor parte de esa información ya fue establecida en las secciones previas), se procede a elaborar un presupuesto aproximado para el proyecto.

Por medio de un cuadro resumen, se registra el valor de los diferentes requerimientos de infraestructura, equipos, mobiliario, recurso humano, tecnología, entre otros. También, deben estimarse los ingresos potenciales de la empresa, según la estructura de costos y las ventas esperadas. Con base en esta información es posible elaborar un flujo de caja proyectado a cinco años, es decir, proyectar los futuros ingresos y gastos de efectivo de la cooperativa con base en lo generado por la actividad económica. Estas proyecciones deben de ser realistas y basadas en la información disponible.



Concepto

Flujo de caja: Salidas e ingresos de efectivo que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. El flujo de caja permite prever si eventualmente habrá un déficit de efectivo (más gastos que ingresos) y con ello evaluar el requerimiento de financiamiento (como por ejemplo préstamos) con su respectivo plan de negocios.

El siguiente cuadro resumen se puede adaptar para realizar las estimaciones de flujo de caja:



Ejemplo 7. Flujo de caja de una empresa cooperativa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos	5.000	2.750	3.000	4.600	4.600
<i>Egresos fijos</i>					
Alquiler de local comercial	1.500	1.500	1.500	1.600	1.600
Gastos de formalización	1.000	0	0	0	0
Mobiliario y equipo	2.000	0	0	1.000	0
Capacitación técnica	0	500	500	500	1.000
<i>Egresos variables</i>					
Servicios públicos					
Compra de suministros	500	700	1.000	1.500	2.000
Ingresos	4.500	4.500	4.600	5.100	5.700
Donaciones y aportes en efectivo para financiar gastos del negocio	500	0	0	100	100
Ventas de servicios	4.000	4.500	4.600	5.000	5.600
Excedentes (Ingresos - Egresos)	-500	1.800	1.600	500	1.100
Cargas parafiscales	0	432	384	120	264
Reserva legal de la cooperativa (10%)	0	180	160	50	110
Reserva de bienestar social (6%)	0	108	96	30	66
Reserva de educación (5%)	0	90	80	25	55
Aporte a CONACOOOP (2%)	0	36	32	10	22
Aporte a CENECOOP (1%)	0	18	16	5	11
Flujo de caja (Excedentes - parafiscales)	-500	1.368	1.216	380	836

Observaciones importantes

El flujo de caja resume únicamente ingresos y egresos de la actividad. El patrimonio de la empresa (incluyendo el capital social y las reservas) no se anotan en esta tabla.

Los egresos del negocio incluyen gastos fijos y gastos variables. Los gastos fijos son todos aquellos rubros en que se incurren, por el solo hecho de operar un negocio, por ejemplo: alquiler de local, servicio de internet, muebles y equipos. Los gastos variables dependen del nivel de producción, es decir, aumentan cuando aumenta el nivel de producción o ventas, por ejemplo: suministros, insumos, costos de transporte.

Las cooperativas están exentas del pago de impuesto sobre la renta, pero sí deben pagar impuesto al valor agregado (IVA) de los bienes y servicios que venden. En el flujo de caja se anota el ingreso neto que generan las ventas sin incluir el impuesto al valor agregado, es decir, los que percibe el negocio realmente. El rubro de IVA se separa para pagarlo mensualmente al Ministerio de Hacienda, pero no forma parte de los ingresos del negocio.

Las personas asociadas de la cooperativa sí pagan impuesto sobre la renta cuando reciben excedentes. Este flujo de caja hace referencia a los ingresos y egresos del negocio, no de sus asociadas.

La cooperativa no debe pagar cuotas patronales a la CCSS, por esta razón no se incluye este rubro en los egresos. Tampoco hay obligación de contratar seguros de riesgos del trabajo. En caso de que la cooperativa decida hacerlo, debe anotararlo como un egreso en el flujo de caja. Las contribuciones que hacen las personas asociadas de la cooperativa (cuotas obreras) no se incluyen en el flujo de caja del negocio, ya que son rubros que paga directamente la persona trabajadora.

El esquema de flujo de caja es igual entre diferentes tipos de cooperativas. Lo único que cambia son los porcentajes que están obligadas por ley a reservar para diferentes fines.



Cuadro 9. Supuestos

Para estimar los costos futuros y los potenciales ingresos, se pueden hacer proyecciones tomando como base la inflación esperada. Es decir, suponer un incremento en costos y en el precio de los bienes y servicios ofrecidos.

Para estimar la venta de servicios es preciso conocer cuál es la demanda esperada. En nuestro ejemplo, la cantidad de personas en situación de dependencia que requieren de los servicios de cuidado en domicilio tendrían la capacidad de comprar los servicios, la cantidad de horas contratadas y la tarifa cobrada por hora. Esto permite cuantificar los ingresos por ventas. Es necesario estimar si la demanda aumentará, si crecerá la cantidad de horas trabajadas o si habrá un cambio futuro en las tarifas del servicio.

Es común que, en etapas iniciales, las empresas presenten resultados financieros negativos. Es decir, que se requiera realizar una inversión inicial que podría no dar excedentes, como en el ejemplo descrito. Esto puede ser transitorio, siempre y cuando se prevea que las ventas mejorarán en los siguientes períodos para compensar las pérdidas iniciales.

Vale recordar que, si bien las cooperativas están exentas de la mayor parte de los impuestos, estas empresas deben reservar parte de sus excedentes para beneficios del colectivo. Asimismo, deben realizar contribuciones específicas a órganos del sector cooperativo como en CENECOOP, el CONACOOOP, la CPCA, entre otros.

En los casos en que se prevea que el flujo de caja no será positivo durante algún período o que se requieran realizar inversiones para aumentar la productividad de la empresa (maquinaria, más personal, nuevo local, entre otros), la estimación de un flujo de caja de este tipo por un período más amplio ofrece información útil para gestionar nuevas fuentes de financiamiento.

Una vez calculados los recursos que se van a necesitar para hacer frente a los retos del negocio (cuándo se van a necesitar, durante cuánto tiempo, en qué se van a invertir y qué garantías se pueden ofrecer), existen alternativas de financiamiento como las siguientes:

- Aportes de las personas asociadas del negocio. En el caso de las cooperativas, estos aportes pasan a conformar el capital social.

- Posibles ayudas económicas de familiares o redes cercanas.
- Aportes de capital de terceras personas. Con esta modalidad, las personas que aportan ingresan al conjunto de propietarias de la empresa (accionistas de la cooperativa). Sobre este punto, es oportuno evaluar esta posibilidad ya que implica renunciar parcialmente al control y valor de la empresa, aunque esta opción evita el compromiso financiero de devolver la deuda ya que no es un préstamo.
- Productos de las entidades financieras como préstamos. En este caso, las personas beneficiarias reciben dinero mediante un contrato que les obliga a devolver el monto solicitado (principal) más los intereses de la deuda y los gastos derivados de la operación (comisiones) en un plazo determinado de tiempo. La mayoría de las entidades financieras solicita una garantía para otorgar el crédito, como por ejemplo una hipoteca.
- Aportes no reembolsables de entidades específicas. Algunas instituciones del Estado u organizaciones privadas podrían apoyar el proyecto mediante procesos de capacitación, asesoría técnica, capital semilla o recursos no reembolsables.

Para las cooperativas que están en proceso de formalización e inscripción, las opciones de créditos son menores, ya que no cuentan con un requisito mínimo como lo son los estados financieros de varios períodos que permitan demostrar el flujo de la actividad económica. Si la conformación de una cooperativa depende de un crédito, el grupo deberá contratar la realización de un estudio de factibilidad, en lugar de aportar el estudio de viabilidad (PVU).



Conceptos

Capital semilla: Son recursos que se otorgan a negocios en sus etapas iniciales para que puedan financiar materias primas o inversiones necesarias para la actividad económica. Usualmente son recursos no reembolsables, dirigidos a negocios que difícilmente podrían acceder a créditos debido a su alto riesgo o inexistencia de garantías.

Recursos no reembolsables: Recursos que se otorgan a los negocios y que no deben ser reintegrados o pagados de vuelta.

Análisis de utilidad

En este apartado se evalúan los beneficios cuantitativos y cualitativos del proyecto, tomando como referencia los siguientes aspectos:

- Ingresos económicos, oportunidades de capacitación y acceso a servicios de las personas asociadas.
- Mejoras en el nivel de vida y acceso a servicios básicos del núcleo familiar de las personas asociadas.
- Nuevos o mayores servicios en la comunidad.
- Aprovechamiento de recursos para contribuir a la solución de problemas sociales y económicos.
- Generación de puestos de trabajo directos e indirectos.
- Contribuciones ambientales del negocio (conservación ambiental, mitigación al cambio climático, reducción de emisiones, etc.)
- Integración y participación de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, adultos mayores.



Ejemplo 8. Plan de negocios

A continuación, se brinda un caso práctico para orientar la formulación de un plan de negocios. Este ejemplo no contiene datos exactos o reales; se utilizan únicamente con fines didácticos. Este caso no está relacionado con los ejemplos utilizados previamente en la guía.

Idea de negocio

El cantón de Santa Cruz, en la Península de Nicoya en Guanacaste, destaca como una de las zonas azules del mundo. Estas son zonas geográficas que concentran habitantes cuya expectativa de vida supera los 90 y 100 años. Las cinco zonas azules del mundo son Okinawa en Japón, Cerdeña en Italia, Península de Nicoya en Costa Rica, Icaria en Grecia y Loma Linda en California.

La longevidad de los cinco cantones de la Península de Nicoya, incluido Santa Cruz, es mucho mayor que en el resto de los lugares de Costa Rica, según datos demográficos disponibles. Además, algunas ubicaciones del cantón de Santa Cruz, como por ejemplo Tamarindo y Potrero, se han convertido en el destino de personas pensionadas de países europeos y Estados Unidos.

Un grupo de mujeres de la zona ha identificado un potencial de negocio vinculado a los servicios de atención a domicilio para personas adultas mayores que requieren apoyos y asistencia para realizar sus actividades cotidianas.

Análisis FODA



Fortalezas

- El grupo de personas interesadas está altamente motivado en realizar la actividad económica y tienen disponibilidad de horarios para trabajar brindando los servicios.
- Una de las personas interesadas cuenta con una oficina que ha puesto a disposición del grupo para sus reuniones.



Debilidades

- Las personas interesadas aún no cuentan con la formación técnica que ofrece el INA, u otro centro de educación técnica.
- Por ahora, las personas interesadas no tienen capacidad de endeudarse para invertir en su negocio.
- Solamente dos personas que hablan inglés podrían interactuar fluidamente con personas usuarias extranjeras.



Oportunidades

- El grupo de personas interesadas está altamente motivado en realizar la actividad económica y tienen disponibilidad de horarios para trabajar brindando los servicios.
- Una de las personas interesadas cuenta con una oficina que ha puesto a disposición del grupo para sus reuniones.



Amenazas

- Pueden aparecer nuevas empresas que integren servicios de atención con servicios de salud.

Plan de negocio

Análisis de posibilidad

Descripción de la actividad

La actividad que se pretende desarrollar ofrece el servicio de atención en domicilio en las viviendas de las personas adultas mayores (de 65 años o más) que requieren cuidados y apoyos para realizar actividades de la vida diaria.

La modalidad de atención en domicilio se puede extender a localidades más allá de Playa Tamarindo, según la disponibilidad de las personas vinculadas con el negocio. Esto consiste en la atención de personas adultas mayores que, por sus circunstancias sociales o de salud, requieren de una persona de apoyo para realizar actividades básicas como, por ejemplo: alimentarse, asearse, realizar algunas tareas domésticas o estar acompañadas, mientras sus familiares realizan otras labores.

Modelo de cooperativa:

- Autogestionaria
 De gestión
 De cogestión

Se escoge esta modalidad por ser una figura favorable para agrupar a personas que comprometen su fuerza de trabajo y no requiere de una inversión inicial para conformar capital social.

Clase de cooperativa (según el artículo 15 de la Ley de Asociaciones Cooperativas):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> De consumo | <input checked="" type="checkbox"/> De servicios |
| <input type="checkbox"/> De producción | <input type="checkbox"/> Escolares |
| <input type="checkbox"/> De comercialización | <input type="checkbox"/> Juveniles |
| <input type="checkbox"/> De suministros | <input type="checkbox"/> De transportes |
| <input type="checkbox"/> De ahorro y crédito | <input type="checkbox"/> Múltiples |
| <input type="checkbox"/> De vivienda | <input type="checkbox"/> Otros |

Plan de recursos humanos

Se detallan a continuación, los perfiles requeridos para el desarrollo óptimo de las actividades del negocio:

Equipo gerencial y administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • 1 persona administradora • 1 persona técnica en secretariado
Personal del servicio a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> • 12 personas con formación técnica en cuidado de personas mayores (Requieren certificado del INA u otro ente de formación técnica) • 1 persona asistente administrativa (que se encarga de horarios, roles de las personas cuidadoras)

Es importante recordar que, si el negocio se desarrolla mediante la figura de cooperativa, todas las personas trabajadoras del negocio deben ser socias de la cooperativa. Las cooperativas solo están autorizadas a contratar (sin estar afiliada a la cooperativa) a la persona que ocupa la gerencia general. De forma excepcional y temporal, podrá contratar otros puestos que requiere para su giro de negocio y que no están disponibles entre las personas asociadas. Todas las personas que contrate sin estar asociadas a la cooperativa deben cumplir con los derechos laborales y cotizar por ellas ante la CCSS.

Si el negocio se lleva a cabo como una pequeña empresa (sociedad anónima), fundación, asociación u otra figura jurídica, el grupo de accionistas o dueños del negocio puede contratar al personal que requiere para el desarrollo de la actividad.

Estudio de mercado

Sobre el producto o servicio

Se ofrecerá el servicio de atención en domicilio en las viviendas de las personas adultas mayores.

Para la prestación del servicio se requieren pocos insumos que se encuentran disponibles en la localidad o en ciudades cercanas de donde se pretende llevar a cabo la actividad. Por ejemplo:

- Uniformes
- Materiales para actividades didácticas y lúdicas
- Materiales para terapias

Sobre la demanda

Existe una elevada proporción de la población que se encuentra en edades mayores a los 65 años. Si bien muchas personas de esa edad pueden tener total autonomía, se prevé una demanda creciente de los servicios de atención.

Por el desarrollo económico de la zona y la presencia de personas pensionadas extranjeras, existe capacidad adquisitiva para el pago de un servicio de este tipo. De acuerdo con datos provistos por la Asociación de Desarrollo, en Playa Tamarindo viven cerca de 350 personas adultas mayores extranjeras y unas 950 personas adultas mayores nacionales.

Sobre la oferta

En la zona de influencia del negocio no existen competidores directos. Quienes requieren servicios de este tipo han tenido que desplazarse o reubicarse en localidades como Liberia, Cañas o Puntarenas. Ante la ausencia de servicios de apoyo o de centro diurno, muchas veces se recurre a servicios de medicina privados o a la contratación de profesionales en enfermería, que son alternativas más caras. En promedio, el costo por hora de una persona profesional en enfermería es de 40.000 colones.

También, se ha recurrido a personas trabajadoras domésticas sin formación técnica en el cuidado de personas mayores. Esto pone en riesgo a la persona adulta mayor y también a las trabajadoras, que realizan un esfuerzo adicional sin que necesariamente se les reconozca en el pago. El costo por hora promedio es de 3.500 colones.

Plan comercial

- **Diferenciación:** No se ofrecen en el cantón servicios de cuidado en el domicilio. Las únicas opciones disponibles son centros diurnos o residencias de larga estancia financiados por el Estado que se encuentran en otros cantones lejanos.
- **Estrategia de mercadeo:** Por medio de espacios comunitarios cantonales, vinculados a servicios de salud o servicios recreativos, se puede dar a conocer el negocio y la prestación de servicios que ofrece. Existe en la localidad una red de personas extranjeras a la que se le podría dirigir una campaña específica. En caso de contar con recursos para ello, el negocio puede pautar publicidad en canales de televisión regionales o en periódicos locales. De no contar con esos recursos, se puede recurrir al uso de redes sociales, pagar publicidad menos costosa en redes sociales, anuncios en pizarras informativas o folletos.

Es importante prever que algunas de las personas de la localidad podrían tener seguros privados que cubran servicios de cuidado y atención domiciliar. En este caso, el negocio debe tener contacto directo con empresas aseguradoras para que se coloque en el catálogo avalado o reconocido.

- **Atención al cliente:** La empresa definirá un mecanismo de evaluación de la calidad de los servicios que ofrece en varias vías: mediante consultas directas con las personas usuarias del servicio de asistencia en domicilio y sus familias. También, podrá realizar valoraciones o pruebas específicas para medir el desempeño de las personas asociadas o trabajadoras.

Ubicación física y sus requerimientos

El negocio requiere de un pequeño local u oficina para las actividades administrativas del negocio, incluyendo lo relacionado con la coordinación del servicio de atención a domicilio, es decir, la coordinación de horarios de las personas cuidadoras y su vinculación con las horas contratadas por las personas usuarias.

Análisis de viabilidad

Perfil del grupo

La idea de negocio se ha compartido con un total de 15 mujeres de la zona que están interesadas y motivadas en constituir un emprendimiento grupal, para ofrecer los servicios descritos.

A continuación, se describe el perfil de este grupo de mujeres que desean conformarse en una cooperativa autogestionaria:

Calidades de las personas que integran el grupo cooperativo

Nombre Completo	Cédula	Estado civil	Ocupación u oficio	Dirección	Nacionalidad
Xinia Montero Solano		Soltera	Cuidadora informal		Costarricense
Luisa Soto Esquivel		Casada	Cuidadora informal		Costarricense
María del Carmen Soto Soto		Casada	Cuidadora informal		Costarricense
Pamela Castro Bermúdez		Soltera	Psicóloga		Costarricense
Karol Jiménez Centeno		Soltera	Asistente de pacientes		Costarricense
Sonia Mayorga López		Casada	Cuidadora informal		Costarricense
Susana Torres Marín		Viuda	Empleada doméstica		Costarricense
Isabel Lobo Hernández		Divorciada	Cocinera		Nicaragüense
Ivette Rodríguez Castro		Soltera	Administradora de empresas		Mexicana
Alicia Pérez Pérez		Casada	Taxista		Costarricense
Catalina Solano Quesada		Casada	Empleada doméstica		Costarricense
Zoila Masís Rojas		Casada	Secretaria		Costarricense

Raquel Cascante Zamora	Casada	Terapeuta física	Costarricense
Paulina Rojas Coto	Viuda	Asistente de pacientes	Hondureña
Hilda Zamora Hidalgo	Casada	Asistente de pacientes	Costarricense

Es importante que estos datos coincidan con los datos de las personas que asistan a la Asamblea Constitutiva.

Perfil socioeconómico del grupo

Escolaridad				
Primaria completa o menos: 10%	Secundaria incompleta: 25%	Secundaria completa: 25%	Nivel técnico: 20%	Grado universitario: 20%
Principal fuente de ingresos de las asociadas				
Trabajo de otras personas del hogar: 20%	Becas y subsidios: 10%	Trabajo propio: 70%		
Recursos con que cuenta el grupo para desarrollar la cooperativa				
Ahorros de las interesadas: 300.000	Donación de una empresa: 200.000	Recursos de capital semilla: 300.000		

Interesa también documentar las habilidades que tienen las personas del grupo para este proyecto. Una persona del grupo tiene formación en administración de empresas, y otras dos han trabajado como psicóloga y terapeuta física, respectivamente, en centros privados. Otras personas han desarrollado actividades similares a las que pretende el negocio, pero de manera informal. Solo algunas de ellas cuentan con certificado del INA en cuidado de personas adultas mayores. Tres personas el grupo ha participado en asociaciones de desarrollo y en grupos del distrito.

Plan económico y financiamiento

Egresos del negocio

Con base en los requerimientos indicados en el estudio de mercado y los precios de los insumos, materiales y mobiliario observados en el mercado, los gastos iniciales estimados son los siguientes:

- **Inversiones iniciales:** Estos son inversiones que se realizan únicamente en el primer año de operación. Por ejemplo:
 - Equipo tecnológico (celulares y computadoras)
 - Uniformes
 - Capacitaciones o certificados

Se estima que esta inversión inicial es de dos millones.

- **Costos operativos:** Estos son los costos asociados a la operación del negocio.
 - Materiales para actividades didácticas y lúdicas
 - Materiales para terapias
 - Servicios públicos en el local (luz, agua, internet)
 - Gastos en publicidad
 - Papelería

Se estima que los costos operativos son dos millones de colones. Estos gastos hay que realizarlos todos los años. Para calcular, se estima que la inflación anual es de 5% y que además por el aumento en la cantidad de usuarios, los costos suben un 10%. En total, cada año se incrementa el costo operativo en 15%. Si la cooperativa tuviera préstamos, los pagos por intereses y amortización deben colocarse en los rubros de Egresos.

Por el lado de los ingresos, se colocan los aportes iniciales que pueden hacer las personas asociadas o las donaciones recibidas para financiar gastos operativos del negocio. En este caso, las 15 personas asociadas pueden hacer un aporte inicial de 300.000 colones. Además, cuentan con la donación que realizó una empresa de la zona por 200.000 colones. Asimismo, en el segundo año de operaciones, un programa gubernamental les asegura un monto de 300.000 colones adicionales. Este monto se coloca como tal en lo correspondiente al Año 2 en la tabla resumen.

El principal rubro de ingresos que tiene la cooperativa proviene de la venta de servicios a sus clientes. En este caso, sus clientes son las personas usuarias del servicio de atención de domicilio.

Se estima que la demanda de cada servicio es la siguiente:

Cantidad de personas usuarias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Domicilio	10	12	16	20	28

Las personas que contratan el servicio de atención en domicilio en promedio contratan 60 horas al mes. La cooperativa percibe 6.000 por hora, es decir, 360.000 mensuales. Esto equivale a 4.320.000 anuales. Este monto se ajusta por inflación cada año. El monto de 6.000 colones no incluye IVA. Es decir, la persona usuaria deberá pagar un 13% adicional. Por cada 6.000 colones que la cooperativa percibe, debe cobrar también 780 colones de IVA. Este IVA no forma parte de los ingresos de la cooperativa, sino que los debe reservar para pagarlos mensualmente al Ministerio de Hacienda.

Con base en estas tarifas y demanda esperada, se calculan los ingresos de la cooperativa:

$$\text{Ingreso anual} = \text{Cantidad de personas usuarias} \times \text{Tarifa anual}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	43.200.000	54.432.000	76.204.800	100.018.800	147.027.636

Los excedentes se calculan tomando el total de ingresos y restando el total de egresos. En el caso de las cooperativas, una parte de los excedentes debe reservarse para fines específicos. Hay porcentajes específicos del total de excedentes que deben reservarse. Esto también se coloca en la tabla resumen. Luego de descontado eso, se hace la distribución de excedentes a las socias.

Resumen de ingresos, egresos y excedentes esperados de la cooperativa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos	4.050.000	2.300.000	2.645.000	3.041.750	3.498.013
Gastos de formalización	50.000	0	0	0	0
Costos de operación	2.000.000	2.300.000	2.645.000	3.041.750	3.498.013
Inversión inicial	2.000.000	0	0	0	0
Ingresos	43.400.000	54.732.000	76.204.800	100.018.800	147.027.636
Donaciones	200.000	0	0	0	0
Apoyo de instituciones	0	300.000	0	0	0
Ventas de servicios	43.200.000	54.432.000	76.204.800	100.018.800	147.027.636
Excedentes (Ingresos – Egresos)	32.000.000	58.340.000	64.852.000	86.485.800	109.461.701

Resumen de ingresos, egresos y excedentes esperados de la cooperativa

Cargas parafiscales	14.559.500	19.399.840	27.217.126	35.881.509	53.105.961
Reserva legal de la cooperativa (10%)	3.935.000	5.243.200	7.355.980	9.697.705	14.352.962
Reserva de bienestar social (6%)	2.361.000	3.145.920	4.413.588	5.818.623	8.611.777
Inversiones en la cooperativa (15%)	5.902.500	7.864.800	11.033.970	14.546.558	21.529.443
Aporte a CONACOOOP (1%)	393.500	524.320	735.598	969.771	1.435.296
Aporte a CPCA (4%)	1.574.000	2.097.280	2.942.392	3.879.082	5.741.185
Fondo de cooperativa autogestionada (1%)	393.500	524.320	735.598	969.771	1.435.296
Flujo de caja (Excedentes - parafiscales)	24.790.500	33.032.160	46.342.674	61.095.542	90.423.662

Es importante también señalar que el rubro “Inversiones en la cooperativa” es un porcentaje de los excedentes que se deben separar para realizar inversiones en el negocio. Notar que, durante 5 años, se habrán acumulado un total de 60.877.271 millones, que podrán ser utilizados para ampliar las operaciones, invertir en nuevos servicios como un centro diurno o invertir en capacitación de las personas asociadas o servicios para las personas afiliadas y sus familias.

Las cooperativas no pagan salarios, sino que distribuye los excedentes entre las personas asociadas. En el caso de las cooperativas de autogestión, como este ejemplo, los excedentes se distribuyen entre las personas que aportan su fuerza de trabajo.

La distribución no es igualitaria pero sí es equitativa, es decir, no se distribuye en partes iguales, sino que se distribuyen proporcionalmente al aporte de cada persona. Se puede utilizar como referencia las horas efectivamente laboradas y otros criterios para la distribución de excedentes establecidos en los estatutos de la cooperativa.

Utilicemos el caso de María, que pertenece a la cooperativa de este ejemplo. A ella le corresponde el 10% de los excedentes de la cooperativa (determinado según su aporte de trabajo).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Distribución de excedentes netos para el caso de María	2.479.050	3.303.216	4.634.267	6.109.554	9.042.366

El flujo de caja del negocio puede variar de un mes a otro. Es decir, el monto que podrían recibir las personas asociadas puede variar en el tiempo. En este caso se presenta el dato de un promedio mensual. Dividiendo el monto anterior entre 12 se obtiene el monto mensual promedio que recibe por excedentes.

Las personas asociadas a una cooperativa que reciban excedentes deben para un 10% por impuesto de renta. Además, debe pagar un porcentaje de su ingreso a la CCSS (aproximadamente 13%) para tener acceso a servicios de salud y cotizar al sistema de pensiones.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promedio de excedentes por mes para el caso de María	206.588	275.268	386.189	509.130	753.531
Impuesto de renta	-20.659	-27.527	-38.619	-50.913	-75.353
Cotización a CCSS	-26.856	-35.785	-50.205	-66.187	-97.959
Ingreso neto de María	159.073	211.956	297.366	392.030	580.219

Las personas asociadas a una cooperativa que reciban excedentes deben pagar un 10% por impuesto de renta. Además, debe pagar un porcentaje de su ingreso a la CCSS (aproximadamente 13%) para tener acceso a servicios de salud y cotizar al sistema de pensiones.

Como puede observarse, los ingresos serán mayores hacia el final del período estimado, principalmente, debido a la demanda de personas usuarias.

Análisis de utilidad

Son múltiples los beneficios sociales y económicos de esa actividad económica. Se enumeran a continuación los principales:

- Aumentan los ingresos económicos de las mujeres asociadas. En comparación con las actividades informales que realizaban, sus ingresos mensuales son mayores, además, la cooperativa les permite acceder a oportunidades de capacitación técnica y al desarrollo de otras habilidades.
- Hay mejoras significativas en el nivel de vida y acceso a servicios básicos del núcleo familiar de las personas asociadas.
- A medida que la cooperativa y su negocio crecen, se abren nuevas oportunidades laborales para la comunidad, en un negocio democrático.

- Se generan también puestos de trabajo indirectos.
- Se ofrece un servicio para las familias que libera tiempo, en particular a las mujeres de esos hogares, que antes asumían desproporcionadamente la carga de las tareas de cuidados o un servicio de cuidados a personas adultas mayores que antes no tenían.



Ejercicio 3. Matriz de actividades para organizar grupos de trabajo en la conformación y formalización de cooperativas

A manera de resumen, y como una herramienta para la gestión de las personas usuarias de esta guía, se ofrece el siguiente esquema de trabajo para la conformación y formalización de una cooperativa (aunque puede adaptarse para otras figuras jurídicas):

Fase [Divida su proyecto por etapas]	Actividades [Incluya todas las actividades que debe realizar para el proceso de conformación y formalización de su negocio]	Personas responsables [Indique los nombres de las personas a cargo de realizar cada actividad]	Requerimientos [Enliste todos los elementos que necesita para concluir la actividad. Por ejemplo: dinero, transporte, sala de reuniones, suministros, etc.]	Plazo para realizarlo [Indique la cantidad estimada de días para concluir la actividad]	Valoración posterior	
					Cumplimiento [Marque si la actividad se cumplió en el plazo estimado]	Aprendizajes o dificultades [Detalle lecciones aprendidas u obstáculos que surgieron en la marcha]
Toma de decisiones iniciales	Definir el tipo de negocio a desarrollar y las cualidades necesarias para llevarlo adelante					
	Identificar posibles socias, rol de cada una, perfiles					
	Elaborar un plan de trabajo para organizar al equipo de socias					
Elección de la figura jurídica	Hacer una comparación de las figuras jurídicas para escoger cuál se ajusta mejor al negocio					
	Elegir la figura jurídica y hacer un listado de los requisitos necesarios.					



Ejercicio 3. Matriz de actividades para organizar grupos de trabajo en la conformación y formalización de cooperativas

Crear estudio de viabilidad o plan de negocios [A cargo del CCO, con apoyo de otras socias]	En el caso de la figura cooperativa, escoger a las personas que integrarán el Comité Central de Organización (CCO).
	Realizar un análisis FODA entre todas las personas asociadas
	Realizar la primera parte del plan de negocios (Análisis de Posibilidad)
	Realizar la segunda parte del plan de negocios (Análisis de Viabilidad)
Formalización [A cargo del CCO, con apoyo de otras socias]	Realizar la tercera parte del plan de negocios (Análisis de Utilidad)
	Hacer un listado de todos los requisitos de inscripción
	Dividir las tareas: ¿quién prepara los requisitos?, ¿quién visita cada institución?
	Definir quién asumirá la gerencia general (definir si es una socia o una persona contratada para ser gerenta)
	La persona que asume la gerencia debe abrir una cuenta bancaria a su nombre
	Notificar al INFOCOOP o a la CPCA de la intención de conformar una cooperativa, para iniciar con las capacitaciones.



Ejercicio 3. Matriz de actividades para organizar grupos de trabajo en la conformación y formalización de cooperativas

	Participar en las capacitaciones del INFOCOOP.
	Elaborar los estatutos de la cooperativa
	Organizar la realización de la Asamblea Constitutiva
	Realizar los aportes de efectivo que conforman el capital social, en la cuenta bancaria de la persona que ocupará la gerencia
	Realizar la Asamblea Constitutiva.
	Preparar los requisitos para inscribir la cooperativa ante el Ministerio de Trabajo.
	Con la inscripción del Ministerio de Trabajo, ir a recoger la cédula jurídica al Registro Público
	La persona que ocupará la gerencia debe adquirir una póliza de fidelidad.
	La persona que ocupará la gerencia debe comprar los libros legales en una librería.
	Realizar la inscripción de la cooperativa ante el Ministerio de Hacienda.

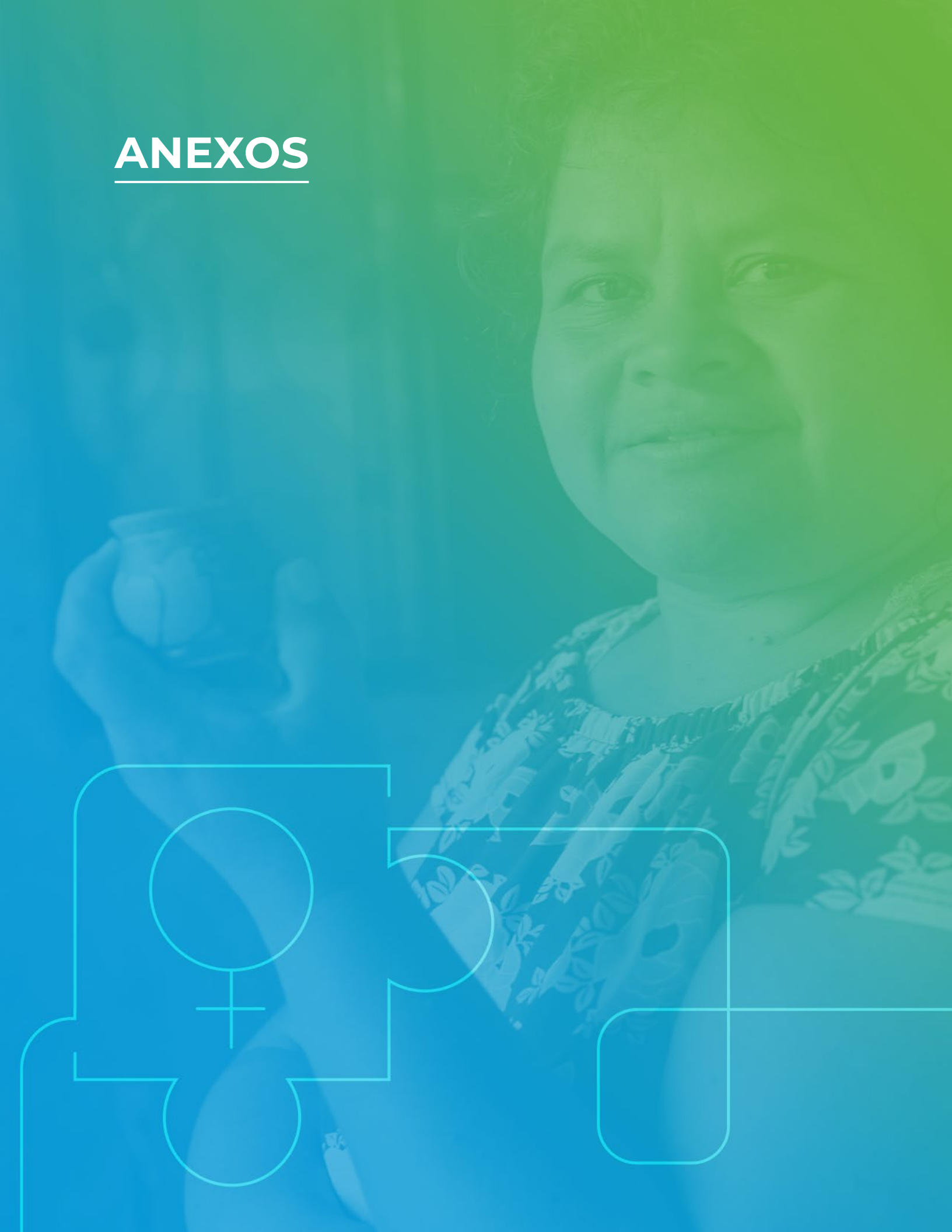


Ejercicio 3. Matriz de actividades para organizar grupos de trabajo en la conformación y formalización de cooperativas

Si la cooperativa necesita un local, debe gestionar los permisos municipales y los de funcionamiento ante el Ministerio de Salud (si aplica).

Las personas trabajadoras de la cooperativa deberán registrarse ante la CCSS.

ANEXOS



Entidades de apoyo y fomento a las cooperativas

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP): Es la institución estatal encargada de fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles. Esta entidad ofrece los siguientes servicios específicos:

- **Promoción:** Se brinda asesoría en los procesos de conformación de iniciativas empresariales bajo el modelo cooperativo. Además, se brinda asesoramiento a las cooperativas de reciente constitución para orientarlas hacia proyectos productivos sostenibles con prácticas ambientales e innovadoras, cohesión e inclusión social.
- **Educación y capacitación:** Se ofrecen cursos formativos para fortalecer proyectos cooperativos; mediante la divulgación de experiencias exitosas del cooperativismo, especialmente en la población joven y promocionando mayor participación de las mujeres en las cooperativas y sus órganos directivos. Actualmente, el INFOCOOP cuenta con una oferta de 12 cursos virtuales con variedad de tópicos tanto básicos como avanzados sobre temas cooperativos, organizativos y empresariales, a los cuales se puede acceder en cualquier momento. Puede acceder a documentos y cursos en línea en la página educacioncooperativa.coop, del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.
- **Asistencia técnica:** Se brinda asesoría y acompañamiento para impulsar la competitividad de las cooperativas, su fortalecimiento integral y mejorar el nivel de vida de su base asociativa. Se ofrecen servicios en ámbitos como los siguientes: Asesoría en aspectos organizativos, Estudios de pre-inversión, Asesoría en la elaboración de planes estratégicos, Asesoría en aspectos financieros, Acompañamiento técnico en procesos agrícolas, Asesoría en temas de mercadeo, comercialización y aplicación de metodologías de análisis de datos, entre otros.
- **Financiamiento:** Se gestionan recursos financieros hacia las cooperativas en la modalidad de crédito, para el desarrollo de sus proyectos productivos. Las condiciones del crédito, como el plazo y la tasa de interés, dependen del negocio

de la cooperativa. Cuando se presentan las solicitudes de crédito, el INFOCOOP analiza la situación general de la cooperativa para luego emitir una recomendación. Los créditos están disponibles para cooperativas con cierta trayectoria en la realización de una actividad, demostrable mediante estados financieros.

Dirección: [Edificio Central] Barrio México, 400 metros al norte del Hospital Nacional de Niños. Entre avenidas 5 y 7 y calle 20 norte. [Edificio Cooperativo] Costado norte del Mall San Pedro. Teléfono: 2253-8631 / 2256-2944,

Sitio web: www.infocoop.go.cr

Consejo Nacional de Cooperativas (CONACOOB): Es un ente que define e impulsa políticas de integración, representación y defensa de las cooperativas. Representa al sector y promueve el cooperativismo en el país. Esta entidad no ofrece servicios directos a las cooperativas.

Dirección: [Edificio Cooperativo] Costado norte del Mall San Pedro. Tercer piso

Teléfono: 800-CONACOOB (800-2662-2667)

Comisión Permanente de Cooperativas de Autogestión (CPCA): Ente adscrito apoya a las cooperativas de autogestión mediante asesoría, capacitación y asistencia técnica.

Además, por medio del Fondo Nacional de Autogestión se brindan créditos a las cooperativas, con condiciones favorables para su desarrollo. Para acceder a los recursos económicos de este Fondo, la cooperativa autogestionaria debe tener claridad sobre el proyecto o actividad que desea financiar. Para esto debe elaborar un perfil de proyecto en donde se exponga su situación actual, la necesidad de recursos, el plan de inversión y el flujo de caja esperado. Adicionalmente, se debe completar el Formulario de Solicitud de Crédito y aportar los documentos y requisitos que ahí se indican. La Comisión de Crédito evalúa toda la documentación presentada, con el fin de aprobar o no la solicitud de crédito. Cuando la solicitud de crédito es aprobada, la documentación se remite al INFOCOOP para su formalización. Los créditos están

disponibles para cooperativas con cierta trayectoria en la realización de una actividad, demostrable mediante estados financieros.

Dirección: [Edificio Cooperativo] Costado norte del Mall San Pedro. Primer piso.

Teléfono: 2281-2861

Sitio web: cpca.coop

Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP): Es un organismo dedicado a la educación y capacitación del movimiento cooperativo. Se ofrecen cursos no gratuitos en temas como Innovación cooperativa, Dirección y Liderazgo, Emprendimientos asociativos, Gestión de proyectos, entre otros.

Dirección: [Edificio Cooperativo] Costado norte del Mall San Pedro. Segundo piso.

Teléfono: 2528-5820

Sitio web: cene.coop

Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE): Este es un programa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que tiene como objetivo ofrecer microcréditos, capacitación y asistencia técnica a proyectos productivos y micronegocios en marcha o ideas de negocios de personas en situación de pobreza.

El acceso a los componentes de PRONAMYPE, se realiza a través de organizaciones intermediarias (OI) y asociaciones de desarrollo.

El programa ofrece créditos por hasta diez millones de colones, con un plazo máximo de 10 años. Se financia cualquier actividad económica productiva y se requiere como garantía una hipoteca o complementar con avales otorgados por FIDEIMAS.

También, se gestionan procesos de capacitación y asistencia técnica para promover el desarrollo de capacidades empresariales, que faculte a las personas participantes para emprender actividades productivas por su cuenta, incorporar prácticas empresariales sostenibles y fortalecer pequeños emprendimientos en marcha.

Entre los temas que se imparten, se encuentran: Habilidades empresariales y Planes de Negocio, Negociación, Organización Asociativa, Estrategias de Mercadeo, Fundamentos Básicos de Contabilidad, Servicio al Cliente, entre otros.

Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:

Este departamento se encarga de la inscripción formal de cooperativas y sociedades anónimas laborales. Brinda asesoría en el proceso de registro y facilita el trámite para obtener la certificación de personería jurídica. También, es el ente encargado de autorizar escrituras constitutivas o modificaciones a los estatutos.

Dirección: San Francisco de Calle Blancos, Goicoechea, San José. Centro Comercial Tournón, segundo piso. Costado este Periódico La República.

Horario: Atención al público: de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Teléfono: 2221-3754 / 2221-3472

Sitio web: www.mtss.go.cr/tramites-servicios/catalogo-tramites/organizaciones-sociales.html

Otras entidades de apoyo a mujeres empresarias y emprendedoras

Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU): Por medio del programa FOMUJERES, el INAMU ofrece recursos no reembolsables a mujeres que lideran actividades productivas de forma individual o grupales para la compra de materia prima, equipo o para acciones de formalización.

Sitio web: www.inamu.go.cr

Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS): Mediante el beneficio denominado “Ideas Productivas Grupales” se otorgan recursos no reembolsables a personas con actividades productivas que integran y benefician a familias y personas sujetas de atención del IMAS. Esto incluye a empresas cooperativas, siempre y cuando al menos el 80% de la población beneficiaria de la iniciativa se encuentre en situación de pobreza extrema y pobreza, previa valoración del IMAS.

Este beneficio se puede utilizar para materia prima, capital semilla, mejorar o adquirir maquinaria, mobiliario y equipos, mejoramiento de la infraestructura, entre otros, necesarios para operar una propuesta productiva. Los trámites se realizan en las Unidades Locales de Desarrollo Social del IMAS.

Dirección: Calle 29, avenida 2 y 8, De KFC La California 75 sur, San José.

Teléfono: 2202-4000

Sitio web: www.imas.go.cr

Puede consultar el directorio de las 9 áreas regionales y 36 unidades locales [aquí](#).

Fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social (FIDEIMAS): En la mayoría de los casos, las entidades financieras que ofrecen créditos para actividades productivas requieren que se aporten garantías o respaldos por parte de las empresarias, como

por ejemplo un terreno en hipoteca. Cuando el negocio no puede aportar garantías, se dificulta el acceso al crédito.

Por esta razón, el FIDEIMAS ofrece apoyo con garantías adicionales que beneficien a personas físicas o grupo organizados integrados por personas en situación de pobreza, con acceso a crédito para crear, desarrollar y fortalecer actividades productivas.

Las entidades financieras que cuentan con un convenio con el IMAS ofrecen préstamos con tasas de interés diferenciadas, plazos apropiados al tipo de inversión que realicen y un Fondo de garantías que permite el acceso a préstamos para fortalecer la actividad productiva y aumentar la generación de ingresos.

Las garantías podrán ser totales o parciales sobre los créditos aprobados por las entidades financieras. Los requisitos mínimos para esta opción son: a) Contar con el estudio socioeconómico del IMAS, b) Tener una actividad productiva con más de seis meses de funcionamiento, c) Tener su historial crediticio limpio, y d) Contar con permisos según actividad productiva.

El FIDEIMAS también ofrece procesos de capacitación y asistencia técnica. Con estos servicios, las cooperativas o las mujeres empresarias pueden incrementar el nivel de conocimientos técnicos para el manejo de las actividades empresariales, facilitar los procesos de capacitación horizontal entre las personas beneficiarias y mejorar sus habilidades para la adaptación de las tecnologías a sus condiciones socioeconómicas, por medio de asesorías puntuales.

Dirección: San José, Barrio la California 50 metros este de KFC, Edificio Irma

Teléfono: 2524-0674 / 2524-0675 / 2524-0672

WhatsApp: +506 8362-6319

Correo electrónico: fideimas@imas.go.cr

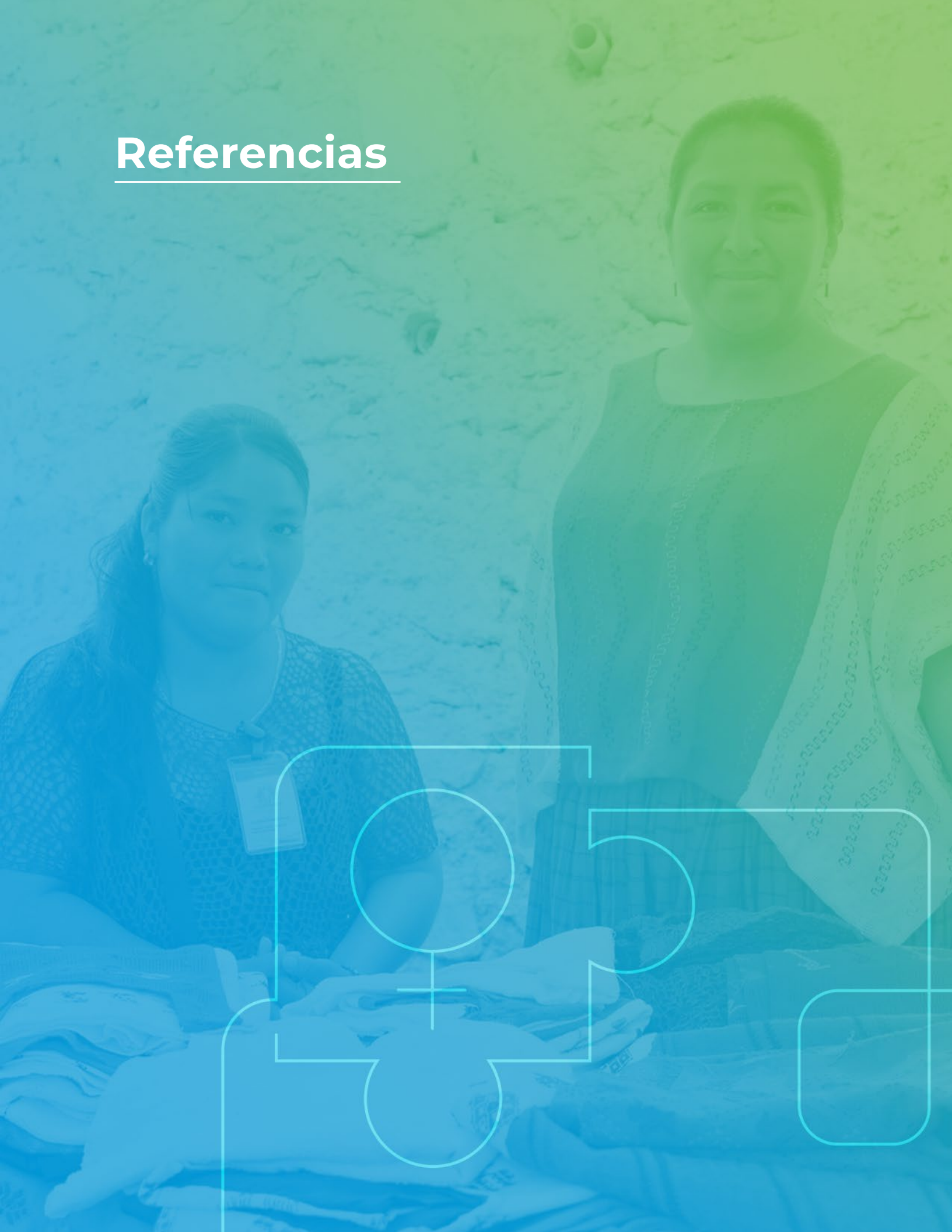
Sitio web: fideimas.cr

NOTAS



- 1 Se puede contratar personas no afiliadas de manera excepcional y temporal, en casos donde las funciones que requiere el negocio no las puede realizar ninguna persona asociada. También puede contratar a la persona que ocupe la gerencia general.
- 2 Las personas que integran el Consejo de Administración y la Gerencia, que ejecuten o permitan ejecutar actos contrarios a los intereses de la Cooperativa, o que infrinjan la Ley o el Estatuto, responderán con sus bienes de las pérdidas que dichas operaciones irregulares causen a la Cooperativa, sin perjuicio de las demás penas que les correspondan.
- 3 Más información sobre PYMES disponible [aquí](#).
- 4 Consulte la [plataforma CREAREMPRESA](#) para obtener información de cómo constituir una sociedad ante el Registro Nacional.
- 5 [Guía para el registro de PYMES en el MEIC](#).
- 6 Esta guía no incluye la posibilidad de organizar actividades por medio de la figura de “asociaciones”. Este tipo de figura jurídica se base en lo dispuesto en la Ley n°. 218. Sin embargo, la motivación central de estas agrupaciones no es el lucro, ni la posibilidad de generar excedentes a partir de una idea productiva. Por esta razón, no se realiza una descripción más amplia. Las cooperativas, en cambio, cuentan con una estructura y funcionamiento previstos para que sean una empresa en donde el beneficio económico sea en torno a su proyecto productivo con el fin de solventar necesidades sociales, económicas, de empleo, entre otras.
- 7 [Educación Cooperativa](#).

Referencias



Brenes, J. (2021). Economía del cuidado en la economía social solidaria: Generadora de riqueza y empleo digno. San José: Fundación Friedrich Ebert Stiftung y Cámara Nacional de Economía Social Solidaria.

CEPALSTAT (2023). Bases de datos y publicaciones estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

IMAS (2021). Catálogo de servicios dirigidos a personas con dependencia. San José: Instituto Mixto de Ayuda Social.

INFOCOOP (2017). Cooperativismo autogestionario: un modelo para emprendedores. San José: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

INFOCOOP (2017). Pasos para crear e inscribir una cooperativa. San José: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

INFOCOOP (2017). Estructura y funciones de las cooperativas. San José: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).

MTSS (2022). Requisitos para trámites de inscripción de asociaciones cooperativas. San José: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

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

OIT (2021). Guía para la formación de cooperativas en México. Ciudad de México: Oficina de País de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para México y Cuba.

Normativa nacional

- Ley de Asociaciones n°. 218, 08 de agosto de 1939.
- Ley de Asociaciones Cooperativas n°. 4179, 22 de agosto de 1968.

- Ley de Sociedades Anónimas Laborales n°. 7407, 03 de mayo de 1994.
- Ley de Fortalecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas n°. 8262, 02 de mayo de 2002.

Entrevistas

Jessica Brenes, directora ejecutiva de la Cámara Nacional de Economía Social Solidaria, 22 de noviembre de 2022.

Margarita Fernández, directora del Fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social (FIDEIMAS), 25 de noviembre de 2022.

Ileana Suárez, Ejecutiva de Educación y Capacitación del Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), 02 de diciembre de 2022.

Alejandra Rojas, Representante del Instituto Nacional de las Mujeres en el Programa Mujer Empresaria, 02 de diciembre de 2022.

Patricia Cossani, Consultora regional de ONU Mujeres basada en Uruguay, 05 de diciembre de 2022.

Eduardo Diaz, Emiliceth Ramírez y Jorge Sanabria, Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 07 de diciembre de 2022.

María Picado, Departamento de Gestión de Políticas Públicas del Instituto Nacional de las Mujeres, 08 de diciembre de 2022.

Beltrán Lara, Dirección de Inspección de la Caja Costarricense de Seguro Social, 01 de marzo de 2023.

Talleres de validación

- Mujeres empresarias, emprendedoras, jueves 09 y lunes 13 de febrero de 2023
- Mónica Aguilar, Play House Kindergarten and Daycare Center
- Quxabel Cárdenas, Enlaces Nicaragüenses
- María del Carmen Cruz, Asociación de Trabajadoras Domésticas
- Marilyn Jiménez, Centro Educativo Infantil Pequeños Gigantes
- Silvia Paniagua, Complejo Educativo Villa Heredia
- Kattia Sevilla, Orientación Integral para la Familia
- Enlaces institucionales, viernes 10 de febrero de 2023
- Cristhian Herrera, Comisión Permanente de Cooperativas Autogestionarias
- Carolina Barquero, FIDEIMAS
- Alejandra Rojas, INAMU
- Roy Monge, INFOCOOP
- Lucía Ramírez, INFOCOOP
- Andrea Saborío, INFOCOOP



Ejemplo 9. Sociedades anónimas

Ejemplo A.

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

Ejemplo B.

Sonia maneja una tienda de alimentos en Puerto Nuevo. Compra de Antonio y de otros comerciantes del mercado mayorista de la ciudad. Con ello obtiene algunas ganancias. Comenzó su negocio hace cinco años invirtiendo 200.000 colones que le prestó la cooperativa de la cual había sido miembro durante diez años. En la actualidad, maneja exitosamente su negocio obteniendo buenas ganancias, y ha podido devolver el dinero prestado. También ha contratado a dos personas para que la ayuden en la tienda Sonia ha iniciado el trámite en el MEIC para que se reconozca su empresa como una PYME.

**Guía para la conformación
y formalización de cooperativas
y la elaboración de planes de
negocios asociativos de mujeres
empresarias y emprendedoras**

