

# PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO:

Nuevas oportunidades  
para el campo

Andrés Barrios Fajardo  
Sonia Camacho Ahumada  
(Compilación y edición académica)



Programa de emprendimiento comunitario:  
nuevas oportunidades para el campo



PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO  
COMUNITARIO:  
NUEVAS OPORTUNIDADES  
PARA EL CAMPO

Andrés Barrios Fajardo  
Sonia Camacho Ahumada  
(compilación y edición académica)

Universidad de los Andes  
Facultad de Administración

Nombre: Barrios Fajardo, Andrés Alberto, compilador, edición académica. | Camacho Ahumada, Sonia Marcela, compiladora, edición académica. | Modesto Polo, Stefania, autora. | García, Francy, autora. | Katz Asprilla, David Mauricio, autor. | Wagenberg, Alan, autor. | Pradilla, Daniela, autora. | Montes Joya, Juan Carlos, autor.

Título: Programa de emprendimiento comunitario : nuevas oportunidades para el campo / Andrés Barrios Fajardo, Sonia Camacho Ahumada (compilación y edición académica).

Descripción: Bogotá : Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Ediciones Uniandes, 2020. | 210 páginas ; 21 x 27 cm.

Identificadores: ISBN 9789587980240 (rústica) | 9789587980257 (electrónico)

Materias: Emprendimiento – Colombia | Emprendimiento social | Desarrollo rural | Participación comunitaria rural | Liderazgo comunitario

Clasificación: CDD 658.408–dc23

SBUA

Primera edición: septiembre del 2020

© Andrés Alberto Barrios Fajardo y Sonia Marcela Camacho Ahumada (compiladores, editores académicos)

© Stefania Modesto Polo, Francy García, David Mauricio Katz Asprilla, Alan

Wagenberg, Daniela Pradilla, Juan Carlos Montes Joya

© Universidad de los Andes, Facultad de Administración

Ediciones Uniandes

Calle 19 n.º 3-10, oficina 1401

Bogotá, D. C., Colombia

Teléfono: 3394949, ext. 2133

<http://ediciones.uniandes.edu.co>

<http://ebooks.uniandes.edu.co>

[infeduni@uniandes.edu.co](mailto:infeduni@uniandes.edu.co)

ISBN: 978-958-798-024-0

ISBN *e-book*: 978-958-798-025-7

Corrección: Fernando Carretero y Piedad Salgado C.

Diseño de cubierta, ilustraciones y diagramación: Jenny Moreno

Impresión:

Xpress Estudio Gráfico y Digital S. A. S.

Carrera 69 H n.º 77-40

Teléfono: 6020808

Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Este libro es resultado del proyecto “Desarrollo de emprendimientos en zonas de desmovilización” financiado por la convocatoria conjunta 791-2017 del Fondo Newton del UKRI y el Fondo Caldas de Colciencias para promover investigación que permita generar y transferir conocimientos sobre la paz sostenible en Colombia. Contrato de Financiamiento de Recuperación Contingente n.º FP44842-279-2018 celebrado entre Fiduciaria La Previsora S. A. -- Fiduprevisora S. A. actuando como vocera y administradora del Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, Fondo Francisco José de Caldas y la Universidad de los Andes. Supervisión: Gestora del Programa Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación en Ciencias Humanas, Sociales y Educación de Colciencias.

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación

Reconocimiento como universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964

Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949, Minjusticia

Acreditación institucional de alta calidad, 10 años: Resolución 582 del 9 de enero del 2015, Mineducación

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

## CONTENIDO

<b>Introducción</b> . . . . .	<b>ix</b>
ANDRÉS BARRIOS Y SONIA CAMACHO	
Justificación . . . . .	x
Aproximación pedagógica . . . . .	xi
Contenidos del programa . . . . .	xii
Competencias deseables de los facilitadores . . . . .	xiv
<b>Módulo Empoderamiento</b> . . . . .	<b>I</b>
STEFANIA MODESTO Y FRANCY GARCÍA	
Cartilla “Mi negocio, mi historia y mi comunidad” . . . . .	II
Cartilla “Resiliencia en los proyectos productivos” . . . . .	35
<b>Módulo Cooperativismo</b> . . . . .	<b>45</b>
DAVID M. KATZ ASPRILLA	
Cartilla “Principios cooperativos y beneficios de la asociación” . . . . .	57
Cartilla “Desafíos organizativos de las cooperativas” . . . . .	67
<b>Módulo Innovación</b> . . . . .	<b>75</b>
ALAN WAGENBERG	
Cartilla “Valor agregado” . . . . .	85
Cartilla “Modelo de negocio” . . . . .	103
<b>Módulo Gestión</b> . . . . .	<b>113</b>
ANDRÉS BARRIOS Y DANIELA PRADILLA	
Cartilla “Plan de comercialización” . . . . .	121
Cartilla “La contabilidad de mi negocio” . . . . .	141
Cartilla “Mis finanzas como parte de mi desarrollo personal” . . . . .	167

<b>Conclusión</b> . . . . .	<b>185</b>
JUAN CARLOS MONTES JOYA	
<b>Autores</b> . . . . .	<b>189</b>
<b>Referencias</b> . . . . .	<b>191</b>

## INTRODUCCIÓN

Andrés Barrios y Sonia Camacho

ESTE LIBRO PRESENTA el programa de emprendimiento *Nuevas oportunidades para el campo*. El programa busca ser una guía práctica y sencilla de implementar para que facilitadores o líderes comunitarios rurales promuevan el emprendimiento en las comunidades rurales de Colombia.

El contenido del programa y su metodología de enseñanza son el resultado de la combinación de estudios previos sobre el tema y de la experiencia de los autores en su implementación en dos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR) ubicados en el departamento del Caquetá (Aguabonita y Miravalle). El programa desarrolla cuatro módulos: empoderamiento, cooperación, innovación y gestión, cuya ejecución potencia, de manera sostenible, los sistemas de producción agrícola en el país. Estos módulos son presentados en este libro en ese orden en los capítulos I al IV. Cada capítulo contiene una descripción de la importancia del tema tratado en el módulo, así como cuadros que resumen la duración de los talleres que se van a implementar, los objetivos y los resultados esperados en cada módulo. Adicionalmente, los capítulos incluyen una guía detallada que puede ser utilizada por los facilitadores del programa al momento de implementar cada módulo, que indica las instrucciones que deben dar a los participantes, los materiales requeridos para cada actividad y el tiempo sugerido para cada una de ellas. Por último, los facilitadores o líderes comunitarios rurales también encontrarán en cada capítulo, las cartillas propuestas para entregar a los participantes del programa de emprendimiento.

En esta introducción, los facilitadores o líderes comunitarios rurales encontrarán una justificación para el desarrollo de un programa de emprendimiento que se ajusta a las necesidades de las comunidades rurales del país, así como una breve descripción de la metodología y contenidos del programa propuesto en este libro.

## Justificación

El contexto en donde se implementa un programa de emprendimiento incide en el éxito y relevancia de este (Dane, 2001). El 75 % del territorio colombiano está localizado en zonas rurales, y, sin embargo, sólo un 32 % de la población vive allí (*Semana*, 2012), y su desarrollo productivo es muy bajo. Como consecuencia, el empleo en la agricultura decreció, pasando de contribuir con el 24 % del total de los empleos en 1991, al 16 % en el 2019 (Banco Mundial, 2020). Además, el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de la agricultura, silvicultura y pesca ha venido disminuyendo; este sector, en Colombia aporta hoy el 6,2 % versus el 17,4 % en 1991 (Banco Mundial, 2020).

Dentro de las diversas causas interrelacionadas de esta situación se cuentan: (1) el conflicto armado, pues en estas regiones se vivió con más crudeza la violencia del país; (2) la poca presencia del estado en estas regiones limita el acceso de los campesinos a servicios básicos, técnicos y de infraestructura, entre otros (por ejemplo: solo el 15 % de la población tiene alcantarillado; 38 % de los cultivos que requieren agua tienen sistemas de riego públicos); y (3) la concentración de tierras, pues el 77 % de estas pertenece al 13 % de los propietarios que se dedican principalmente a la ganadería extensiva. El restante 87 % de propietarios tienen pequeños predios para su cultivo, y mediante asociaciones comunitarias son quienes proveen entre el 70 % y el 80 % de los productos alimenticios para el mercado colombiano (*Semana*, 2012).

El Acuerdo de Paz de Colombia, ratificado entre el 29 y el 30 de noviembre del 2016, esperaba solucionar las problemáticas mencionadas. Sin embargo, el cambio de las condiciones del campo pasa por la implementación de modelos que se adapten a los sistemas productivos locales. Tradicionalmente, el entorno colombiano está caracterizado por emprendimientos de subsistencia que se desarrollan de manera comunitaria por medio de asociaciones. A continuación, se explica la naturaleza de este enfoque.

El emprendimiento es una actividad en la que los individuos buscan oportunidades de negocio no explotadas o subexplotadas (Acs, 2006). Para promover esta actividad, motor del desarrollo económico en economías emergentes (Acs & Amorós, 2008), el sector privado y las universidades desarrollan iniciativas enfocadas, en su mayoría, en el entrenamiento y financiación de emprendimientos conocidos como *de oportunidad* (Webb, Tihanyi, Ireland & Sirmon, 2009). Este tipo de emprendimiento surge de identificar una innovación que le brinde al emprendedor una ventaja competitiva en el mercado, y su impacto en la sociedad se da en términos de generación de empleo y contribución económica al país (Wankel, 2008). No obstante, en economías en vías de desarrollo, un número grande de personas desarrolla emprendimientos *de subsistencia* (Webb, Tihanyi, Ireland & Sirmon, 2009), o emprendimientos que surgen de personas con bajos recursos económicos como una forma de obtener lo básico para su supervivencia. Estos emprendimientos no involucran altos niveles de innovación, pues se basan en un proceso de experimentación de lo que el emprendedor sabe y puede hacer con sus recursos limitados. Su impacto social se concreta al proveer una fuente de ingresos a un alto número de personas en situación de vulnerabilidad, por lo que los gobiernos y las agencias de cooperación se han enfocado en promoverlos (Karlán & Valdivia, 2011).

En esencia, las comunidades emergen como resultado de un proceso de identificación orgánico que se consolida con la interacción entre las personas. A lo largo de la historia, los individuos desarrollaron la habilidad de coordinar actividades más allá del grupo familiar en busca de pertenencia, supervivencia y ayuda para contrarrestar las épocas difíciles (Dunbar, 1996). Con esta perspectiva, la estrategia comunitaria hace referencia al proceso en el que personas u organizaciones emprenden un esfuerzo conjunto y consciente para utilizar las particularidades de la comunidad en la búsqueda de un objetivo común (Lindeman, 1945). Por lo tanto, la comunidad actúa de forma coordinada para ejercer poder y autoridad sobre la administración de sus recursos en la búsqueda de su bienestar, lo que convierte a sus miembros en agentes y objeto de su desarrollo. Con esta estrategia comunitaria se busca, entonces, el desarrollo económico partiendo de lo local (Carrizosa, 2002).

Los beneficios generales de las estrategias comunitarias son: (1) permiten identificar y superar los obstáculos que previenen la comunicación y cooperación entre las personas de la comunidad (Wilkenson, 1989); (2) generan una espiral de aprendizaje y confianza entre los miembros (Wollebaek & Selle, 2002); (3) promueven la inclusión y el compromiso sobre las decisiones que involucran a la comunidad; (4) desarrollan la autonomía de las comunidades para que, partiendo de elementos comunes, estas generen fórmulas de solución colectiva para sus problemas (Gilchrist, 2009); y (5) promueven la conciencia social de cada actor en torno a su impacto en el desarrollo de la comunidad (Berlak, 1977).

Se espera que este libro sea una guía para que facilitadores o líderes comunitarios enseñen sobre emprendimiento en el marco de la economía solidaria. El programa emplea la aproximación pedagógica que se presenta en la siguiente sección.

### Aproximación pedagógica

En términos metodológicos, la forma en que se enseña emprendimiento debe adaptarse a la población objetivo. En emprendimientos de subsistencia, hay una relación entre los programas de entrenamiento enfocados en la experimentación y la integración de recursos disponibles y un mayor impacto en el logro de los objetivos de negocio (Barrios *et al.*, 2019). Así mismo, es importante incorporar en estos programas el desarrollo de habilidades prácticas y de pensamiento a largo plazo (Dana, 2001).

La metodología del programa *Nuevas oportunidades para el campo* se construyó utilizando una aproximación participativa, en donde los miembros de la comunidad hicieron sus aportes en las diferentes etapas de elaboración del programa. Inicialmente, se realizó un diagnóstico con la comunidad sobre sus características y necesidades productivas. En este diagnóstico se identificaron los activos propios de la comunidad, como la motivación emprendedora de sus miembros, sus capacidades gerenciales, los tipos de negocios que deseaban desarrollar y el contexto agrícola de la región (McKnight & Kretzmann, 1993). Como resultado del diagnóstico, se identificó que los campesinos tenían una orientación al emprendimiento desde la acción, buscando gestionar e

innovar en las actividades que desarrollan a diario. Con base en esta información, se definieron de manera conjunta los contenidos de los módulos y la aproximación pedagógica, según estos cinco principios:

1. *Concepto amplio de emprendimiento*: la definición de emprendimiento en este programa involucra a toda persona o comunidad que desee implementar los conocimientos, las herramientas, las habilidades y/o técnicas para transformar una idea, los conocimientos o habilidades, con el fin de crear valor económico y/o social.
2. *Construcción sobre el pasado*: los miembros de la comunidad poseen un recorrido de vida que sirve como base para el futuro. Los ejercicios propuestos por el programa resignificarán estas experiencias y habilidades de forma que puedan canalizarse hacia el desarrollo de los procesos productivos.
3. *Cocreación*: los participantes crearán sus propias soluciones empresariales basadas en los recursos identificados en la fase de diagnóstico, a fin de atender las necesidades que ellos o sus comunidades enfrentan.
4. *Regla de oro*: cada sesión se centrará en desarrollar una o máximo dos prácticas de emprendimiento fácilmente comprensibles. Estas prácticas se harán explícitas al inicio de cada sesión y se comprobará su aprendizaje al finalizar.
5. *Resultados materiales*: se espera que cada taller obtenga un producto que impacte de forma rápida el nacimiento o desarrollo de los proyectos productivos. El aprendizaje de cada taller es acumulativo para que el participante desarrolle su proyecto productivo durante todo el programa.

Con base en los anteriores principios, se estableció que las sesiones eviten las clases magistrales y la enseñanza y explicación de conceptos de manera retórica. En cambio, para cada módulo se definieron una serie de talleres en los que se implementarán diversas técnicas de educación experimental que invitan a los participantes a la reflexión, al compromiso interactivo y a la práctica (Hoover, Giambatista, Sorenson & Bommer, 2010). En cada taller se abordarán las dos reglas de oro a partir de actividades que involucrarán el trabajo en equipo, la puesta en común de ideas, la construcción conjunta y la elaboración y reelaboración de aproximaciones que les permitan superar los retos que se incluyen en las actividades. Una vez se estableció la aproximación metodológica a seguir, se definió el contenido a incluir en el programa, el cual se resume en la siguiente sección.

## Contenidos del programa

Los contenidos del programa tienen un marco lógico relacionado con las etapas en el proceso emprendedor comunitario en el cual: (1) se identifican los objetivos empresariales de la comunidad, (2) se adopta un modelo organizativo, (3) se identifican nuevas formas para generar

valor, y (4) se gestionan las formas para generar valor recíproco con los actores involucrados. A continuación, se explicará la importancia de cada módulo dentro del texto.

### *Módulo Empoderamiento*

Algunos de los retos del desarrollo productivo de una comunidad incluyen abolir la dependencia en las organizaciones externas, ocupar los espacios de participación y fomentar el liderazgo comunitario de los individuos y del grupo en general (Mathie & Cunningham, 2003). Este módulo busca desarrollar la capacidad de los participantes para identificar y cumplir sus objetivos empresariales, incluso en tiempos de incertidumbre. Durante el módulo, los participantes identifican sus objetivos colectivos e individuales, así como los obstáculos para el desarrollo de estos. A medida que la persona valida la pertinencia de sus acciones en su contexto, expande y modifica sus recursos disponibles. Es decir, se construye una espiral ascendente de construcción de metas emergentes y de ajustes al contexto.

### *Módulo Cooperativismo*

Las cooperativas han sido el modelo organizacional más utilizado por las comunidades rurales para gestionar su actividad socioeconómica (Wilson & Ann, 2011). Sin embargo, este modelo ha registrado innovaciones con el paso del tiempo que han generado confusión sobre su naturaleza, usos y beneficios. Este módulo tiene como objetivo brindar una ruta de desarrollo organizativo de la comunidad a través de modelos cooperativos. Durante el módulo, los participantes comprenden los principios básicos que dan sentido a la existencia de una cooperativa en una comunidad, e identifican las oportunidades y los desafíos en su desarrollo.

### *Módulo Innovación*

Los emprendimientos de subsistencia, si bien no surgen de una oportunidad, tienen un componente innovador que se basa en la diferenciación en el mercado (Ratten, Jones, Braga & Marques, 2019). Este módulo tiene como objetivo desarrollar el conocimiento de los participantes sobre los conceptos de emprendimiento relacionados con la innovación, se enfoca en encontrar nuevas formas de generar valor agregado para productos básicos (por ejemplo: frutas, peces, huevos, entre otros) al identificar las necesidades de clientes y al realizar algunas actividades empresariales de forma diferente.

### *Módulo Gestión*

Una de las particularidades de los programas de emprendimientos es centrarse en gestar una idea innovadora, que se desarrolla con el apoyo de otro tipo de entrenamiento (Anderson & Starnawska, 2008). Sin embargo, el marco temporal del emprendimiento va más allá del proceso de ideación e incluye todas las fases del ciclo de vida del proyecto (Gartner & Carter, 2003). Esto es relevante en los emprendimientos de subsistencia, en los que la puesta en marcha de la idea no da espera, y se basa en los conocimientos y desarrollo productivo previamente implementado por los participantes (Viswanathan, Sridharan & Ritchie, 2010). Por lo tanto, este módulo busca que los participantes gestionen de manera sistemática sus emprendimientos según los principios del mercadeo, las finanzas y la organización cooperativa.

#### **Competencias deseables de los facilitadores**

Cada uno de los módulos se desarrolla por medio de talleres, los cuales requieren el acompañamiento de un facilitador. Esta persona guiará a los participantes en el desarrollo de las actividades del taller en torno a sus objetivos de aprendizaje, haciendo un buen uso del tiempo y los materiales. Para este efecto, se considera que el facilitador debe poseer unas competencias particulares para dirigir este tipo de actividades. Se sugiere que exista, por lo menos, un facilitador en cada módulo y que esta persona provenga de la comunidad.

A continuación, presentamos las competencias deseables de los facilitadores:

- Conocer la idiosincrasia de la comunidad (aspectos como su historia, valores, creencias, actitudes, resistencias, posiciones e intereses)
- Facilitar un diálogo horizontal con los participantes y manejar sus diferentes puntos de vista
- Tener el respeto de los miembros de la comunidad, por la coherencia entre sus pensamientos y acciones
- Conocer el tema estudiado en cada taller

Para cada taller, se desarrollaron dos cuadros que relacionan las fichas técnicas y el minuto a minuto de las actividades. La ficha técnica detalla aspectos relevantes de cada uno como los objetivos de aprendizaje, las actividades a realizar y sus productos resultantes, entre otros. El minuto a minuto describe paso a paso las actividades a realizar, su tiempo y materiales, así como recomendaciones pedagógicas al facilitador.

# 1

## MÓDULO EMPODERAMIENTO

Stefania Modesto y Francly García<sup>1</sup>

EL DESARROLLO DE un proyecto productivo requiere del emprendedor una disposición para adquirir de manera constante nuevo conocimiento, así como para afrontar diferentes retos inesperados. Por lo general, la naturaleza de estos retos exige una respuesta adaptativa, pues sobrepasa los temas técnicos e involucra tensiones en los valores y emociones del emprendedor (Heifetz, 1997). Frente al anterior escenario, el emprendedor debe desarrollar un grupo de competencias emocionales, sociales y cognitivas, que se han identificado y clasificado con la sigla ESC. Esta aproximación incluye grupos de comportamientos principales (competencias) que debe tener un emprendedor: la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias (competencias emocionales) y las de los demás (competencias sociales), así como la capacidad de analizar la información y las situaciones (competencias cognitivas) (Boyatzis, 1982).

Aunque el enfoque en ESC ha sido fundamental para precisar y comprender los retos que enfrenta un emprendedor al desarrollar un proyecto productivo, tradicionalmente los programas de emprendimiento se enfocan en promover competencias cognitivas (por ejemplo, identificar oportunidades de negocio, desarrollar un modelo de negocio y redactar un plan de negocios), dejando a un lado aquellas competencias emocionales y sociales (Morris, Webb, Fu & Singhal, 2013). Por lo tanto, este módulo se enfoca en el desarrollo de las competencias emocionales y sociales de los emprendedores. A través de dos talleres, los participantes obtienen las herramientas para definir y alinear los objetivos individuales y comunitarios de los proyectos productivos, determinan las actividades que se requieren para cumplirlos, y reconocen, basados en su experiencia, los recursos<sup>2</sup> que, como individuos y comunidad, pueden aportar a dichos proyectos. A

1. Agradecimiento especial a Felipe Estrada por su apoyo en el diseño de este capítulo y en la creación de un Centro de Emprendimiento, en donde valoró a las personas como agentes de cambio que generan un impacto positivo en la sociedad.

2. La definición de recursos fue propuesta por Sarasvathy (2009) como los saberes, aliados y pertenencias.

lo largo del proceso, los participantes reconocen las emociones experimentadas y comprenden las reacciones que estas generan.

El primer taller, “Mi negocio, mi historia y mi comunidad” (véase cuadro 1.1), busca, a partir de las historias de vida y expectativas de los participantes, reflexionar sobre su futuro individual y el de la comunidad. Durante el taller, los participantes identifican y alinean las metas, los sueños y los objetivos individuales y colectivos. Después de esta reflexión, los participantes comprenden los aprendizajes y las habilidades que adquirieron e identifican qué recursos tienen para las actividades que están realizando y cuáles deben realizar para alcanzar los objetivos planteados.

El segundo taller, “Resiliencia en los proyectos productivos” (véase cuadro 1.2), busca, por medio del reconocimiento de las emociones que experimentan los participantes cuando superan los obstáculos, promover el desarrollo de una mentalidad de crecimiento resiliente para afrontar los retos que surgen en el desarrollo de un proyecto productivo. A su vez, este taller trabaja la identificación, la comprensión y la gestión de las emociones. Por último, esta intervención conduce a los participantes a diseñar un plan de trabajo que les permita realizar el seguimiento o monitoreo de sus objetivos. Para esto, se parte de una reflexión constante sobre el proceso de aprendizaje que involucra sus aciertos y desaciertos, así como sobre su capacidad de asumir los retos propios del proyecto productivo.

*Cuadro 1.1.* Taller “Mi negocio, mi historia y mi comunidad”

<b>Tiempo sugerido</b>	3 horas.
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes identificarán sus habilidades y saberes para alinearlos con los objetivos de la comunidad y los proyectos productivos.</li> <li>2. Los participantes reconocerán actividades específicas que pueden desarrollar a partir de sus habilidades y de los objetivos personales y comunitarios.</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de equipos.</li> <li>2. Identificación de los objetivos de la comunidad.</li> <li>3. Definición de actividades que permiten cumplir los objetivos de la comunidad.</li> <li>4. Análisis de habilidades, saberes y preferencias de cada participante para poner en marcha dentro de los proyectos productivos.</li> <li>5. Gestión de equipos para generar nuevos proyectos productivos.</li> <li>6. Diseño de actividades específicas para llevar a cabo nuevos proyectos.</li> <li>7. Identificación de metas personales.</li> <li>8. Alineación de las metas personales con los objetivos de la comunidad.</li> </ol>

(Continúa)

<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro de identificación de objetivos de la comunidad.</li> <li>2. Cuadro de definición de metas y sueños individuales.</li> <li>3. Listados de habilidades y saberes.</li> <li>4. Lista de actividades para desarrollar nuevos proyectos.</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensar si las tareas que estoy realizando ayudan a cumplir los objetivos de la comunidad.</li> <li>2. Trabajar en proyectos a partir de mis saberes y las actividades que más me gustan realizar, creará espacios de trabajo de mayor calidad.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<p><i>Comunidad:</i> Se refiere al proceso de acciones interrelacionadas y orientadas a un lugar particular, en donde los miembros de la población local expresan un sentido compartido de identidad y se involucran en los aspectos e intereses comunes para ellos (Theodori, 2005).</p> <p><i>Empoderamiento:</i> Este término se ha entendido de dos formas (Özaralli, 2003). La primera, en dar poder y autoridad en la toma de decisiones a aquellos que no los tienen. La segunda, en mejorar la autoeficacia de las personas e incrementar así su motivación para realizar tareas. Hay tres dimensiones que subyacen el proceso de empoderamiento (Menon &amp; Borg, 1995): control percibido (un impulso interno para influir en otros), competencia percibida (creencias de autoeficacia que movilizan la motivación, los recursos cognitivos y las acciones necesarias para satisfacer las demandas de una situación particular) e internalización de objetivos (por ejemplo, una meta, o un proyecto significativo).</p>

<b>Minuto a minuto</b>	
<p><b>Actividad:</b> introducción  <b>Tiempo:</b> 15 min.  <b>Materiales:</b> cartilla y bolígrafo.</p>	
<i><b>Descripción de la actividad</b></i>	<i><b>Indicaciones para el moderador o facilitador</b></i>
<p>Cada participante escribirá un objetivo de la comunidad en su cartilla (véase cuadro A). Luego, presentará el objetivo a los demás participantes.</p> <p>Todos los participantes seleccionarán los objetivos más relevantes. Una vez se han seleccionado, se conformarán los equipos a partir de estos objetivos.</p>	<p>Preséntese e invite a los participantes a pensar en un objetivo y a participar en la puesta en común.</p> <p>El número de equipos depende del número de participantes y objetivos, así como de los tiempos asignados a cada actividad.</p> <p>En la medida de lo posible, conforme equipos de máximo cuatro (4) personas.</p>
<p><b>Actividad:</b> definición del objetivo  <b>Tiempo:</b> 15 min.  <b>Materiales:</b> pliego de cartulina, marcador, fichas de cartulina (una por cada participante), pegante y bolígrafos.</p>	
<i><b>Descripción de la actividad</b></i>	<i><b>Indicaciones para el moderador o facilitador</b></i>
<p>Una vez se han conformado los equipos, en un pliego de cartulina se escribe en la parte superior el objetivo (véase cuadro B).</p> <p>Luego, en una ficha de cartulina, cada integrante escribe su nombre, lo que le gusta hacer, lo que sabe hacer y para lo que es bueno. Una vez cada participante ha completado su ficha, la pegará en el pliego de cartulina (véase cuadro B).</p>	<p>El pliego de cartulina funciona como un tablero de juego.</p> <p>Dígale a los participantes que escriban estas respuestas en las fichas de cartulina y que las peguen en el pliego de cartulina. Estas fichas simulan la ficha de cada jugador y sus super poderes.</p>

(Continúa)

**Actividad:** alineación de objetivos

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** cartilla y bolígrafo.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

En el cuadro C de la cartilla, cada participante debe escribir las cinco actividades que realiza a diario y que le ayudan a cumplir el objetivo que escribieron en el pliego.

En esta parte es muy importante acompañar a las personas para que identifiquen las actividades diarias que le ayudan a cumplir sus objetivos.

Posteriormente, las compartirá con su equipo y escribirá, en el cuadro D, las tres más importantes.

De igual forma, es importante que usted promueva el apoyo del equipo en la selección de las actividades más importantes.

**Actividad:** selección de actividades

**Tiempo:** 25 min.

**Materiales:** cartulina inicial (tablero de juego) y marcadores.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Cada equipo incluirá en la cartelera, las actividades más importantes que les permitirán alcanzar los objetivos propuestos (cada participante seleccionará una para la cartelera, véase cuadro E).

Promueva la participación de todas las personas.

Posteriormente, presentarán la cartelera, y los demás equipos realizarán sugerencias.

*(Continúa)*

**Actividad:** receso

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

En este tiempo se puede realizar un juego, como el teléfono roto.

Este espacio es importante para que los participantes descansen y permanezcan activos. El teléfono roto es un juego en el que se transmite un mensaje a una persona, quien posteriormente lo comparte con la siguiente que se encuentre en la fila. Al llegar a la última persona se le pide a ese receptor contarle en voz alta al primer oyente cuál es el mensaje que recibió. Así se puede contrastar si el mensaje cambió y se abre la conversación sobre problemas de comunicación entre personas.

**Actividad:** autoconocimiento

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** cartilla, bolígrafo y marcadores.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

En la siguiente actividad, cada participante escribe en su cartilla las actividades para las que es bueno y las que más le gusta hacer (véanse cuadros F y G).

Posteriormente, debe seleccionar la actividad que mejor realiza y la actividad que más le gusta hacer. Estas deben ser escritas en la cartilla.

Nuevamente, acompañe el proceso de identificación de los participantes.

*(Continúa)*

**Actividad:** nuevos proyectos - primera fase

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** cartilla, bolígrafo, papeles de colores y caritas felices.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Una vez el participante identifique las actividades para las que es bueno y las que más les gusta hacer, se ubicará en el extremo del salón.

En el piso encontrarán delimitadas las cuatro fases que la actividad plantea para que el participante supere. En cada fase, se encuentran los proyectos escritos en hojas de papel pegadas al piso. Cada participante ubicará el proyecto en el que quiere trabajar, y una vez lo identifique debe pararse sobre este y encontrar un compañero para trabajar con él. En la cartilla escribirá en el cuadro H las actividades que realizará y dónde las va a realizar.

El participante avanzará una vez encuentre un compañero de equipo, y decidan qué actividades van a realizar, y, a su vez, cómo realizarlas juntos. El nombre, los apellidos y el número celular deben ser escritos en el cuadro I. En ese mismo cuadro, deben escribir cuál será el plan de trabajo que van a realizar juntos.

Para este ejercicio, prepare las tres fases que el participante debe superar. Así, en el piso y con cinta de enmascarar debe delimitar fase 1, fase 2, y fase 3. En cada espacio delimitado como fase, escriba, en una hoja tamaño carta, los proyectos en los que ellos podrían trabajar, y pegue esta hoja en el piso. La fase 3 es la meta a la que todos quieren llegar para ganar el juego. En este caso no hay un único ganador, pues es importante promover la construcción de equipos de trabajo que alcancen esta fase.

*(Continúa)*

<p><b>Actividad:</b> nuevos proyectos - segunda fase  <b>Tiempo:</b> 15 min.  <b>Materiales:</b> cartilla, bolígrafo y cara feliz.</p>	
<p><b>Descripción de la actividad</b></p>	<p><b>Indicaciones para el moderador o facilitador</b></p>
<p>En la segunda fase, el equipo conformado escribirá el plan de trabajo (véase cuadro J) y la manera en que trabajarán. Una vez lo tengan escrito, deben presentarlo al moderador o facilitador, quien le dará acceso a la siguiente fase, una vez le otorgue una cara feliz. Esta dinámica se repite hasta llegar a la tercera fase.</p>	<p>En este ejercicio es muy importante que, en cada revisión, converse con el equipo.</p> <p>Aquí se le sugieren algunas preguntas: ¿cómo decidieron esas actividades? ¿Por qué esta persona hace estas actividades y la otra persona hace otras?</p>
<p><b>Actividad:</b> nuevos proyectos - tercera fase  <b>Tiempo:</b> 10 min.  <b>Materiales:</b> cartilla y bolígrafo.</p>	
<p><b>Descripción de la actividad</b></p>	<p><b>Indicaciones para el moderador o facilitador</b></p>
<p>Para llegar a la última fase, los participantes deben escribir sus sueños y escribir cómo van a cumplirlos, basados en lo aprendido en la sesión (véase cuadro K).</p>	<p>Acompañe al participante en la elaboración del resumen de lo que aprendió en la sesión. Es decir, los saberes, las actividades favoritas y los objetivos comunes.</p>
<p><b>Actividad:</b> sueños individuales y colectivos  <b>Tiempo:</b> 15 min.  <b>Materiales:</b> cartilla y bolígrafo.</p>	
<p><b>Descripción de la actividad</b></p>	<p><b>Indicaciones para el moderador o facilitador</b></p>
<p>Los participantes deberán encontrar la afinidad de sus sueños con los objetivos de la comunidad. Entonces, de manera individual escribirán en sus cartillas, cuáles son sus sueños y cómo estos sueños se pueden realizar al tiempo que trabaja en los objetivos de la comunidad (véase cuadro L).</p>	<p>Acompañe a los participantes a pensar en sus sueños.</p> <p>Este acompañamiento puede realizarlo a partir de las siguientes preguntas: ¿cuál es esa actividad que más te gusta hacer y te genera mucha felicidad? ¿Te gustaría hacerla recurrentemente? ¿Qué sería lo más anhelado con esa actividad?</p>

(Continúa)

**Actividad:** cierre

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** cartilla y bolígrafo.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Para terminar la actividad, se realizará un juego que invita a los participantes a reflexionar sobre sus aprendizajes. En el cuadro M, los participantes escribirán sus aprendizajes para el juego. Una vez tenga la lista de sus aprendizajes, cada participante se pondrá de pie y dirá en voz alta los aprendizajes, según estas condiciones:

- Debe comenzar con las palabras “Yo aprendí...”.
- Debe construir oraciones cortas.
- No puede dudar.
- No puede hacer un discurso.

El participante que más tiempo dure enunciando aprendizajes, ganará.

En esta actividad, usted cumple un papel fundamental: animar a los participantes a competir. Para esto, debe cronometrar el tiempo que dura cada participante, presentarlo al finalizar cada intervención y realizar un *ranking* en tiempo real. Así, los participantes conocerán el tiempo que deben superar y las opciones que tienen de ganar el juego.





# Cartilla

# Mi negocio, mi historia y mi comunidad

Las personas que participan  
en este taller aprenderán a:

1. Trabajar según un objetivo que  
beneficie a la comunidad.
2. Identificar cómo sus actividades  
cotidianas contribuyen a cumplir  
ese objetivo.



1.



Escriba, en el cuadro A, un objetivo que beneficiará a su comunidad.

**Cuadro A. Objetivo de mi comunidad:**

- a. Cada participante deberá pasar al frente y exponer su objetivo en máximo un minuto.
- b. Una vez finalizadas las exposiciones, los participantes elegirán los objetivos más representativos de la comunidad.
- c. Según los objetivos elegidos, se definirá la cantidad de equipos (un objetivo por cada equipo).

2.



En un pliego de cartulina (véase el cuadro B), un participante de cada equipo debe escribir el objetivo de la comunidad en el que va a trabajar su equipo. Luego, cada participante escribirá en una ficha de cartulina:

- a. Su nombre
- b. Lo que le gusta hacer
- c. Lo que sabe hacer
- d. Para lo que es bueno cada uno.

### Cuadro B. Objetivo de la comunidad:

Participante 1	Participante 2	Participante 3
<b>Objetivo</b>		
<hr/> <hr/> <hr/>		

3.



Escriba en el cuadro C, cinco actividades que realiza hoy día y que le apuntan a ese objetivo de la comunidad.

### Cuadro C. Actividades para lograr el objetivo

1.

2.

3.

4.

5.

### Para aprender

Debo pensar si las actividades que realizo ayudan a cumplir los objetivos de la comunidad.



4.

Discutan, dentro de cada equipo, esas actividades que cada uno realiza diariamente.

- a. Entre todos, elijan cuál de esas cinco actividades, que usted realiza, es la que más le aporta al cumplimiento del objetivo de la comunidad. Escríbala en el cuadro D.
- b. Tengan en cuenta que en la discusión deben elegir actividades distintas y que le aporten de manera significativa al objetivo de la comunidad.

### Cuadro D. Actividades que estoy desarrollando para alcanzar ese objetivo

1.

2.

3.

# 5.



En el mismo pliego de cartulina (véase cuadro E), dibujen dos cuadros. El primer cuadro se denominará Actividades. Ahí, cada participante escribirá la actividad más importante con la que contribuye a lograr el objetivo de la comunidad. En el segundo cuadro denominado Actividades adicionales, los demás participantes podrán sugerir nuevas actividades.

## Cuadro E. Actividades que contribuyen a los objetivos de la comunidad

En esta cartelera, la combinación del objetivo y las actividades puede considerarse como un proyecto. Presente su cartelera a los demás participantes. Entre todos, y luego de revisar todos los proyectos, decidirán cuál puede beneficiar más a la comunidad.

- a. Sus compañeros le podrán sugerir actividades adicionales que aporten para alcanzar ese objetivo (estas se escribirán en el cuadro denominado actividades adicionales).
- b. Al finalizar, peguen esta cartelera en un lugar visible para todos los participantes.

## Para aprender

Al formar parte de la comunidad, puedo ayudar a los equipos de los proyectos productivos con ideas y sugerencias para afrontar los retos.



Receso:  
10 min



Tiempo:  
20 min

# 6.

Ahora, use los cuadros de abajo para escribir:

- Las actividades para las que usted es bueno – use el cuadro F
- Las actividades que usted más disfruta hacer – use el cuadro G

**Cuadro F. Actividades para las que soy bueno**

## Cuadro G. Actividades que más disfruto

a. De la lista de actividades anterior seleccione:

- La actividad que mejor realizo es:

---

- La actividad que más me gusta hacer:

---

### Para aprender

Trabajar en proyectos a partir de los saberes y de lo que me gusta hacer, generará espacios de trabajo de mayor calidad.



7.



Piense y escriba en el cuadro H, cómo las anteriores actividades pueden aportar a los objetivos de su comunidad y en el lugar o proyecto en el que se desarrollarían.

- a. Pregúntenle al moderador o facilitador, si no saben muy bien cómo unir las actividades.
- b. Pueden desarrollar estas actividades dentro de cualquier proyecto de la comunidad.

### Cuadro H. Aporte de mis actividades a los objetivos o proyectos de la comunidad

Actividad	Dónde voy a realizar la actividad

8.



Cuando el moderador o facilitador indique, deberá ir a buscar el lugar o proyecto donde quiere desarrollar sus actividades. (El nombre de los lugares o proyectos se escribirán en hojas de colores y estas se pegarán al piso).

- a. En caso de no encontrar el lugar, revise si algún participante ya lo ha seleccionado
  - Debe contarle al moderador o facilitador cómo realizarían esa actividad en el lugar o entidad.
  - Escuchen cómo el moderador o facilitador va a desarrollar esas actividades en ese lugar o esa entidad.



## Para aprender

Cualquier proyecto que quiero desarrollar requiere un equipo de personas para apoyarnos con ideas y asignarnos las tareas.



## 9.

Para seguir avanzando, deberán escribir las tareas específicas de la próxima semana (véase cuadro J), a fin de realizar su trabajo en equipo:

- Una tarea por hoja de color, es decir una tarea por cada lugar o proyecto en el que trabajará.
- Mínimo cuatro (4) tareas que a su vez pueden involucrar varios proyectos.
- No pueden tocar el piso; solo podrán pisar y permanecer sobre las hojas de color que los llevarán a la siguiente estación (o lugar).
- Al finalizar el recorrido sin salirse de su última hoja, llamen al moderador o facilitador que les dará una carita feliz para avanzar.
- Usen el cuadro de abajo para hacerle seguimiento a sus actividades.

### Cuadro J. Tareas que realizaré en la próxima semana

1.

2.

3.

4.

### Para aprender

Las listas de tareas o planes de trabajo ayudan a organizar las actividades para alcanzar nuestros objetivos.



10.



Para dar los últimos pasos, deberán pensar de manera individual cuáles son sus metas y sus sueños, y la forma para cumplirlos.

- a. Piensen cómo esos sueños y metas se relacionan con las actividades y tareas que trabajaron durante el camino.
- b. Apenas los tengan, deberán ir donde el moderador o facilitador y contarle cómo piensan cumplir esas metas y sueños.
- c. Si convencen al moderador o facilitador, este les dará la carita feliz para llegar a la última estación.
- d. Usen el cuadro K para hacerle seguimiento a sus sueños y metas.

## Cuadro K. Sueños y metas

### Sueños y metas

---

---

---

---

¿Cómo puedo cumplir mi sueño, a partir de lo que trabajé en la sesión?

---

---

---

---



11.

Ahora piensen y escriban (véase cuadro L) cómo esos sueños aportan a los objetivos de la comunidad.

Una vez los hayan escrito, deberán ir donde el moderador o facilitador y mostrárselos para que este les dé la carita feliz que los llevará a la meta.

## Cuadro L. Aporte de mis sueños y metas a los objetivos de la comunidad

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Para aprender

Los sueños y metas personales pueden beneficiar a la comunidad en la que vivo.



## 12.

Cada uno de los participantes escribirá, (véase cuadro M), los aprendizajes que obtuvo durante el taller. Luego, cada uno se pondrá de pie y dirá en voz alta los aprendizajes con las siguientes condiciones:

- a. Comenzar con las palabras "Yo aprendí...".
- b. Construir oraciones cortas.
- c. Sin dudar.
- d. No hacer un discurso.

Ganará el participante que más tiempo dure enunciando los aprendizajes.

### Cuadro M. "Yo aprendí..."

¡Terminamos! Es momento de actuar y de hacer pequeñas tareas que aporten a los objetivos de la comunidad, a partir de lo que le gusta y sabe hacer. Reflexione y decida qué es lo que más le gusta hacer y descubra cómo esto puede favorecer su equipo de trabajo. Así, la aventura de desarrollar un proyecto productivo se convertirá en una gran experiencia para usted y para todos sus compañeros de trabajo.

*Cuadro 1.2.* Taller “Resiliencia en los proyectos productivos”

<b><i>Tiempo sugerido</i></b>	3 horas.
<b><i>Objetivos de aprendizaje</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes identificarán los retos que se presentan en el desarrollo de sus proyectos productivos.</li> <li>2. Los participantes reconocerán la importancia de gestionar las emociones en un equipo de trabajo para enfrentar los retos.</li> </ol>
<b><i>Actividades</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de equipos.</li> <li>2. Alistamiento para el reto (uso de recursos, definición de roles).</li> <li>3. Identificación y gestión de las emociones.</li> <li>4. Reflexión y definición de aprendizajes.</li> </ol>
<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa para identificar emociones y gestionar las acciones que se generen por estas.</li> <li>2. Cuadro de planeación de actividades y análisis de sus resultados.</li> <li>3. Cuadro de “inventario” individual (cada integrante identifica sus recursos a partir de lo que sabe, lo que le gusta hacer, a quién conoce y sus recursos).</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pensar en las tareas que hacemos y sus resultados nos ayuda a repetir lo que hicimos bien y a cambiar lo que hicimos mal. Así, podremos mejorar en cada oportunidad.</li> <li>2. Para comprender las fortalezas de una comunidad, el primer paso es que las personas se conozcan a sí mismas y conozcan a sus compañeros, especialmente sus saberes, preferencias y recursos.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<i>Resiliencia:</i> Es un proceso dinámico que involucra la adaptación positiva dentro de un contexto de adversidad. Este proceso implica dos elementos. El primero, la exposición a una adversidad o amenaza severa; y el segundo, el logro de adaptación a pesar de situaciones negativas que se pueden presentar durante el proceso (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000).

## Minuto a minuto

**Actividad:** preparación

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** Billetes de juego, un sobre por participante, una cartilla por participante, un par de tijeras por equipo, un pliego de cartulina por equipo, un lápiz por equipo, un molde de pescado por equipo, y un rollo de cinta por equipo.  
Los precios de los materiales deben publicarse en una cartelera.

### *Descripción de la actividad*

Para empezar esta sesión, se les pedirá a los participantes conformar grupos de trabajo (se recomienda que los equipos estén conformados por al menos 3 personas). Una vez agrupados, se les entregará un sobre con billetes (de juego) a cada participante y los materiales a cada equipo.

A su vez, se prepara la tienda. Este “establecimiento” venderá tijeras, pliegos de cartulina, lápiz y “moldes de pescados”. Si algún participante considera que necesita más insumos, podrá comprarlos. Esto ocurrirá solamente si acuerda al menos con un compañero de su equipo o con un participante de otro equipo unir sus recursos.

### *Indicaciones para el moderador o facilitador*

Para iniciar esta actividad, prepare un espacio amplio que será la tienda durante la actividad. La tienda ofrecerá los mismos productos que se les entregó inicialmente a cada equipo.

La suma de dinero que recibe cada participante debe ser inferior a los precios unitarios de los productos de la tienda. Es decir, ningún participante podrá comprar algún insumo de manera individual. El participante que quiera adquirir algún producto debe unir esfuerzos.

Se recomienda conformar los grupos con un número impar de integrantes.

*(Continúa)*

**Actividad:** producción del pescado

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** los entregados anteriormente.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Una vez se conformen los equipos y se entregue el material, se les contará la siguiente historia:

“Cada grupo es una empresa productora y comercializadora de pescado. Para su sostenimiento, cada empresa debe producir y vender sus pescados a algún cliente.

Cada equipo debe producir la mayor cantidad de pescados. Recuerden conservar en las mejores condiciones de calidad cada pescado.

En caso de necesitar más materia prima, encontrarán una tienda en la que podrán adquirirla. En la cartilla cada uno escribirá el plan de trabajo (véase cuadro A), así decidirán quién realizará determinada tarea, así como cambios en las funciones de cada uno.”

Los materiales son limitados porque el ejercicio tiene como objetivo que ellos afronten el reto de trabajar con pocos recursos, y aun así cumplir una meta exigente.

A su vez, el dinero que recibió cada participante al iniciar la sesión es una herramienta que puede utilizar en la tienda para comprar más insumos.

La tienda está abierta por franjas de tiempo determinadas. En este sentido, ellos deberán tomar la decisión de unir recursos y comprar en la tienda o no hacerlo. Sin embargo, en caso de que cambien de opinión, la tienda abrirá por segunda vez y ahí podrán realizar la compra.

*(Continúa)*

**Actividad:** comercialización del pescado

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** los entregados anteriormente.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Después del momento de producción, pasarán al momento de comercialización. Los participantes deberán definir y escribir en el cuadro B los siguientes aspectos:

Presentar la empresa y el pescado y definir:

- ¿Cuánto cuestan?
- ¿A quién le van a ofrecer los pescados (pueden escoger a qué cliente de los dos que están dispuestos para realizar la compra)?
- Realizar el negocio.

Aquí los facilitadores o moderadores deben convertirse en clientes. Uno de ellos deberá ser tranquilo y conciliador, y el otro, rudo y grosero. Se espera que, en el ejercicio, los participantes determinen estas diferencias y establezcan así distintas formas de aproximarse a ellos.

*(Continúa)*

**Actividad:** identificación de emociones y acciones

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** caras recortadas, pegante en barra, cartillas y tijeras.

Caras de emociones recortadas (en este caso pueden utilizarse los emoticones de WhatsApp).

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Después de efectuar la negociación, cada participante encontrará en el centro de la mesa una serie de caras que expresan diferentes emociones.

Acompañe a los participantes a identificar con las caras, los sentimientos que experimentaron y la acción que realizaron frente a ese sentimiento.

Ahora, cada participante buscará la cara que mejor demuestre lo que sintió durante la producción y comercialización del pescado (cada integrante del equipo debe seleccionar al menos una cara) y pegarla en el cuadro dispuesto en la cartilla (sección sentimiento del cuadro C). Las emociones se dividen en dos momentos: producción y venta.

Díales que reconocer los sentimientos que experimentan todos los días es importante para comprender sus acciones.

Destaque que el aprendizaje en este ejercicio es clave para que los participantes comprendan el sentido de la actividad.

Posteriormente debe escribir en el cuadro C, frente a cada emoción, cuál fue la acción que realizó como consecuencia de esa emoción.

*(Continúa)*

**Actividad:** análisis de la información

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** cartilla y bolígrafo.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Una vez identificadas las emociones y las acciones producidas por estas, se procederá a pensar en el ejercicio de la venta.

Explique que el sentido de esta actividad es comprender el impacto de las emociones en lo que hacemos o dejamos de hacer, y destaque esto como un elemento clave en su aprendizaje.

En la cartilla deberán consignar en el cuadro D, la información que obtuvieron de sus clientes. Las preguntas que deben responder en la cartilla son: ¿por qué les compraron? ¿Por qué no les compraron? ¿Quién va a hacer qué, en esta segunda oportunidad de producción? ¿Van a hacer algo diferente? ¿Necesitan nuevos materiales de la tienda? ¿Cuáles? ¿Tienen otras ideas para el plan de trabajo?

**Actividad:** aprendizajes y nuevas estrategias

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** materiales de la tienda, tijeras y lápiz.

El vendedor debe estar listo y los precios definidos y visibles en cartelera.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Antes de reanudar el reto, los participantes deben decidir si en el nuevo intento por ser la empresa que más pescado vende, van a adquirir más insumos. Para eso, deben decidir qué van a comprar y entre quiénes van a comprar. Para esto tienen diez minutos. Después de este tiempo, la tienda cerrará y ya no volverá a abrir.

Explique que el proceso de reflexión y definición de una nueva estrategia es clave en la organización de las ideas, en el pensamiento reflexivo y en la toma de decisiones alrededor de la compra de productos.

(Continúa)

**Actividad:** segundo momento de producción

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** Cuentan con los mismos materiales que se les entregaron al inicio de la sesión: moldes de pescado, lápiz, tijeras y cartulina.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Inicia el segundo momento de producción. Ahora deben intentar superar el número y la calidad de los pescados que hicieron la primera vez. En este punto, los participantes deben completar en el cuadro E cómo van a realizar la producción en esta segunda oportunidad.

En esta segunda oportunidad, los participantes tienen los pescados que elaboraron en el primer ejercicio. Los participantes trabajarán con estos pescados para la segunda venta. Esta es una información que no debe entregárseles. Es decir, ellos podrán hacerlo así, si esto forma parte de su nueva estrategia.

**Actividad:** segunda comercialización

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Después del momento de producción, pasarán al segundo momento de comercialización. Los participantes definirán los siguientes aspectos: ¿Cuánto cuestan? ¿A quién le van a ofrecer los pescados? (pueden escoger a qué cliente, de los dos que están dispuestos para realizar la compra). Por favor, escriban las respuestas a estas preguntas en el cuadro F y después realizan la negociación.

Aquí, los facilitadores o moderadores deben convertirse en clientes. Uno de ellos deberá ser tranquilo y conciliador y el otro, rudo y grosero. Se espera que, en el ejercicio, los participantes puedan determinar estas diferencias y establecer así distintas formas de aproximarse a ellos.

(Continúa)

**Actividad:** identificación de emociones y acciones

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** Caras recortadas, pegante en barra, cartillas y tijeras.

Caras de emociones recortadas (en este caso, pueden utilizarse los emoticones de WhatsApp).

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Después de efectuar la negociación, cada participante encontrará en el centro de la mesa una serie de caras que expresan diferentes emociones.

Acompañe a los participantes a identificar, con las caras, las emociones que experimentaron y la acción que realizaron ante cada emoción.

Ahora, cada participante buscará la cara que mejor demuestre lo que sintió durante la producción y venta del pescado (cada integrante del equipo debe seleccionar al menos una cara) y pegarla en el cuadro dispuesto en la cartilla (sección Sentimiento del cuadro G). Es decir, el participante buscará la emoción o emociones que experimentó en cada uno de esos momentos y pegará la cara en la parte denominada sentimiento y escribirá la acción resultante de esa emoción en la parte denominada acción.

Explique que el sentido de esta actividad es comprender el impacto de las emociones en lo que hacemos o dejamos de hacer, y destaque esto como un elemento clave en su aprendizaje

**Actividad:** reflexión

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

El facilitador les compartirá sus reflexiones de acuerdo con lo que observó en cada equipo.

Aquí se pueden revisar elementos como la importancia de tener un plan, la unión de esfuerzos para conseguir más materiales. También se cuestionará si se necesitaba más material y cómo se aprovechó.

(Continúa)

**Actividad:** inventario

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** cartilla y bolígrafo.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Después de identificar las emociones, realizará un trabajo individual. Los participantes escribirán en la cartilla (véase cuadro H) ¿Qué sé? ¿Qué me gusta hacer? ¿A quién conozco? ¿Qué tengo? Con estas preguntas, se espera que los participantes tengan más herramientas de conocimiento de ellos mismos, y a partir de esto decidan cuáles son las actividades con las que aportan más en un equipo de trabajo.

**Actividad:** yo aprendí

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** cronómetro.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Para finalizar la actividad, se efectuará un juego que invite a los participantes a reflexionar sobre sus aprendizajes. En el cuadro I, cada uno escribirá sus aprendizajes.

Así, cada participante se pondrá de pie y dirá en voz alta los aprendizajes previamente escritos teniendo en cuenta estas condiciones:

- Debe comenzar con las palabras “Yo aprendí...”.
- Debe construir oraciones cortas.
- No puede dudar.
- No puede hacer un discurso.

El participante que más tiempo dure enunciando aprendizajes, ganará.

En esta actividad, usted cumple un papel fundamental: animar a los participantes a competir. Para esto, cronometrará el tiempo que dura cada participante, lo presentará al finalizar cada intervención y realizará un *ranking* en tiempo real. Así, los participantes conocerán el tiempo que deben superar y las opciones que tienen de ganar el juego.





# Cartilla Resiliencia en los proyectos productivos

Las personas que participan en este taller aprenderán a:

- Identificar sus emociones y comprender cómo influyen en sus acciones.
- Reconocer los saberes, preferencias y recursos de cada integrante de la comunidad.



1.



Para iniciar este taller, debe conformar su equipo de trabajo. Por favor, siga las instrucciones del facilitador. Una vez conformado su equipo, recibirá los materiales de la actividad y un sobre con billetes de juego. Por favor, verifique que tenga en el sobre la misma cantidad de “dinero” que los demás participantes.

2.



Ahora, por favor escuche la historia que le contará el facilitador. Después de escucharla, por favor:

- a. Verifique que su equipo tenga los siguientes materiales: una (1) silueta de pescado; un (1) lápiz; un (1) borrador; (1) tijeras; un (1) rollo de cinta; un (1) pegante.
- b. Tenga en cuenta que el equipo debe producir la mayor cantidad de pescados posible.
- c. Recuerde conservar en las mejores condiciones de calidad cada pescado.
- d. En caso de necesitar más materia prima, encontrarán una tienda en la que podrán adquirirla. (Tengan en cuenta los horarios de atención de la tienda para comprar los materiales que necesite).
- e. Escriban en el cuadro A su plan de trabajo.

**Cuadro A. Plan de trabajo**

### 3.



Una vez finalizada la producción de los pescados, responda las siguientes preguntas en el cuadro B. Después, busque a su cliente e inicie la negociación.

#### Cuadro B. Estrategia de venta I

Decidan cuánto cuestan	Escojan a quién le van a ofrecer los pescados	Presenten su empresa y el pescado	Hagan la venta

#### Para aprender

Reconocer los sentimientos que experimentamos todos los días es clave para comprender nuestras acciones.



### 4.

Busque las caras que mejor demuestren lo que sintió durante la producción y venta del pescado, por favor seleccione mínimo una cara para cada momento. Ahora complete el cuadro C. En la parte denominada Sentimiento pegue su cara y en la parte denominada Acción, escriba las acciones que generaron esos sentimientos.

## Cuadro C. Sentimientos y acciones durante la producción

Cuando me recordaron el tiempo que faltaba

Sentimiento

Ejemplo: rabia, angustia, felicidad, nervios...

Acción

Ejemplo: realicé la actividad más rápido... Le hablé fuerte a mi compañero (a)...

Durante la venta

Cuando logré vender mi pescado

Sentimiento

Ejemplo: felicidad, orgullo, satisfacción...

Acción

Ejemplo: celebré con mis compañeros...

# 5.



Los clientes les dirán por qué les compraron o por qué no les compraron.

- a. Vuelvan a sus mesas y hablen con su equipo.
- b. Decidan cómo van a mejorar en la segunda oportunidad.

Completen el cuadro D, escribiendo las respuestas de las respectivas preguntas.

## Cuadro D. Repensando la estrategia

¿Por qué les compraron?	
¿Por qué no les compraron?	
¿Quién va a hacer qué?	
¿Van a hacer algo diferente?	
¿Necesitan nuevos materiales de la tienda? ¿Cuáles?	
Otras ideas para el plan de trabajo	

## Para aprender

Pensar en las acciones pasadas y sus resultados ayuda a repetir lo que se hizo bien y a cambiar lo que no se pudo realizar. Así se puede mejorar en cada oportunidad.



6.

La tienda está abierta. Cuentan con 10 minutos para decidir si van a comprar nuevo material.

## Segundo momento de producción

7.

Inicia el segundo momento de producción. Ahora con el nuevo plan, intenten superar el número y la calidad de los pescados que obtuvieron la primera vez. Por favor, escriba (véase cuadro E) cómo van a realizar la producción en esta segunda oportunidad.



Cuadro E. Nuevo plan de trabajo:

A large, empty light blue rectangular area intended for writing the new work plan.

8.



Ahora, por favor responda las siguientes preguntas en el cuadro F, y vuelvan donde sus clientes e inicien la negociación.

Cuadro F. Nueva estrategia de venta

Decidan cuánto cuestan	Escojan a quién le van a ofrecer los pescados	Presenten su empresa y el pescado	Hagan la venta

9.



Busque las caras que mejor demuestren lo que sintió durante la producción y venta del pescado, por favor seleccione mínimo una cara para cada momento. Ahora complete el cuadro G. En la parte denominada Sentimiento pegue su cara y en la parte denominada Acción, escriba las acciones que generaron esos sentimientos.

Cuadro G. Sentimientos y acciones durante la producción

Cuando me recordaron el tiempo que faltaba

Sentimiento	Acción
Ejemplo: rabia, angustia, felicidad, nervios...	Ejemplo: realicé la actividad más rápido... Le hablé fuerte a mi compañero (a)...

Durante la venta

Cuando logré vender mi pescado

Sentimiento

Ejemplo: felicidad, orgullo,  
satisfacción...

Acción

Ejemplo: celebré con mis  
compañeros...



10.

El moderador o facilitador presentará sus recomendaciones a partir de lo que observó durante el ejercicio (tiempo de discusión).

Para aprender

Para comprender las fortalezas de una comunidad, el primer paso es que las personas se autoconozcan y conozcan a sus compañeros, especialmente sus saberes, preferencias y recursos.



## 11.



Completen el cuadro H escribiendo las respuestas de las respectivas preguntas.

### Cuadro H. Mi inventario

¿Qué sé?	Escribe todos tus saberes
¿Qué me gusta?	Escribe qué te gusta
¿A quién conozco?	Escribe a quién conoces que te puede ayudar a desarrollar esas actividades
¿Qué tengo?	Escribe todos los recursos que tienes para esas actividades

### Para aprender

Cada persona tiene fortalezas específicas con las que contribuye diariamente a que la comunidad cubra sus necesidades y alcance los objetivos propuestos.



## 12.



Cada uno de los participantes anotará, en el cuadro I, los aprendizajes que obtuvo durante el taller. Luego, cada persona se pondrá de pie y dirá en voz alta los aprendizajes con las siguientes condiciones:

- a. Comenzar con las palabras “Yo aprendí...”.
- b. Construir oraciones cortas.
- c. Sin dudar.
- d. No hacer un discurso.

Ganará el participante que más tiempo dure enunciando aprendizajes.

Cuadro I. “Yo aprendí...”

¡Terminamos! Recuerde que los proyectos productivos presentarán constantemente retos que deben ser superados. Estos traen consigo experiencias que involucran sus emociones. Reconocerlas y gestionarlas será clave para construir espacios colaborativos, respetuosos y fértiles para el desarrollo de proyectos productivos.

# 2

## MÓDULO COOPERATIVISMO

David M. Katz Asprilla

LA ECONOMÍA SOLIDARIA, representada en las cooperativas, tiene una gran incidencia en las comunidades rurales y campesinas de Colombia. Según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el 2018 se matricularon 24 095 organizaciones de economía solidaria, y el 91 % eran de naturaleza cooperativa. De estas, 30 % (8470) fueron registradas como asociaciones agropecuarias y campesinas, lo cual generaba cerca de 300 000 empleos y asociaba alrededor de seis millones de personas en diferentes lugares de la geografía colombiana (ARN, 2018).

Las cooperativas son organizaciones que impulsan la unión de esfuerzos para satisfacer necesidades económicas, sociales, culturales, colectivas y ambientales a través de una empresa de control colectivo, administrada democráticamente (Majee & Hoyt, 2011). En las cooperativas, los asociados hacen las veces de propietarios y gestores del desempeño de la organización, según un esquema de valores en el que prima la acción colectiva, la solidaridad, la cooperación y la participación, con el objetivo de distribuir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad a la cual pertenecen (Clavijo, 2016). De esta manera, las cooperativas promueven espacios de participación democráticos e incluyentes, donde prevalece la seguridad del empleo y se incentiva la estabilidad salarial.

Las cooperativas agrícolas se consideran motores para el desarrollo territorial, entendido este como el proceso por el cual se movilizan recursos y se potencian las capacidades locales de manera colectiva para mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de un conjunto de actores y agentes que habitan un territorio (Majee & Hoyt, 2011). Así, las cooperativas agrícolas permiten potenciar el relacionamiento de los asociados con el entorno político, social y ambiental del territorio, convirtiéndose en generadoras de redes colaborativas o de coordinación

que permiten superar brechas como el acceso a capital financiero, la incidencia en los procesos territoriales o el balance del poder de negociación (Majee & Hoyt, 2011).

Las cooperativas, a su vez, se convierten en organizaciones que merecen especial atención tanto por el potencial organizativo y productivo que representa para el país rural, como por su capacidad para asumir los retos que enfrentan estas comunidades. Dentro de estos retos se incluyen la importancia de entender la nueva urgencia mundial y la necesidad de adoptar una agenda de desarrollo sostenible que permita transformar y mejorar estas condiciones y así generar procesos que impulsen el desarrollo comunitario con enfoque territorial (OIT & ACI, 2015).

En ese sentido, las cooperativas son las invitadas a desempeñar un papel preponderante debido a que su misión y propósito responden a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>3</sup>, pero también debido a que su forma organizativa y sus objetivos trazados se convierten en un vehículo de transformación social. Por ejemplo, las cooperativas agropecuarias contribuyen a conseguir las metas de los ODS-1 (Pobreza cero), ODS-2 (Hambre cero y seguridad alimentaria), ODS-5 (Igualdad de género), ODS-8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS-10 (Reducción de las desigualdades), ODS-12 (Consumo y producción responsable) y ODS-17 (Alianzas para lograr objetivos), a través de su figura legal, su estructura organizacional y su misión (ACI, 2018).

En resumen, existe la necesidad de impulsar iniciativas emprendedoras en la ruralidad a través de economías que beneficien económica, social, ambiental y culturalmente a los territorios, y las cooperativas resultan un modelo alentador y visionario con ese potencial transformador. Este módulo sobre cooperativismo se compone de dos talleres: (1) Principios cooperativos y beneficios de la asociación (véase cuadro 2.1); y (2) Desafíos organizativos de las cooperativas (véase cuadro 2.2).

Cada uno de los talleres busca, a partir de la práctica de la participación, lograr los objetivos planteados. En este contexto, la participación es un proceso constante en “el cual la gente puede ganar más o menos grados de participación en el proceso de desarrollo” a través del tránsito por la *escalera de la participación*, donde se busca principalmente “pasar, gradualmente, de una pasividad casi completa (ser beneficiario) al control de su propio proceso (ser actor del autodesarrollo)” (Geilfus, 2002).

Además, cada taller plantea una serie de actividades que inician con lo que, según la escalera de la participación, se llamaría el *suministro de información*, en el que el facilitador les propone a las personas una información relevante y estas se ven hasta ese momento como aprendices. En la medida que avanzan cada uno de los talleres, las actividades proponen ascender en la escalera, impulsando inicialmente la *participación por incentivos*, en la que las personas participan a cambio de ciertos incentivos propuestos por el facilitador o moderador, para llegar a los escalones deseados: la participación interactiva y el autodesarrollo. En estos procesos, el aprendizaje entre facilitador o moderador y participante es mutuo y horizontal. Esta aproximación metodológica permite que se impulse la participación de los asistentes y que inicien un

3. El potencial de las cooperativas se deriva de su importancia y prevalencia en todo el mundo: “Se estima que una de cada seis personas en todo el mundo son miembros o clientes de una cooperativa y que hay unos 2,6 millones de cooperativas que dan empleo a 12,6 millones de personas, por lo que su contribución potencial al desarrollo sostenible es enorme”(https://bit.ly/3ar8uJf).

proceso de empoderamiento comunitario derivado del entendimiento de las complejidades de las comunidades y de la promoción del autoanálisis de los resultados para la toma de decisiones informada (Geilfus, 2002).

El diálogo es un principio rector y la aproximación metodológica de los talleres propuestos. Debido a que estas actividades surgen de un proceso en el cual se tiene un contacto directo con la población, vale la pena potenciar la comunicación oral asertiva. Cada una de las actividades propuestas implican un intercambio y un diálogo con los participantes, por lo cual las orientaciones del taller y sus actividades parten del principio que “todos los participantes deben ser considerados como fuente de información y decisión para analizar los problemas y contribuir a soluciones a través de acciones de desarrollo” (Geilfus, 2002). Esta premisa hace imprescindible “permitir la expresión de las diferentes formas de pensar, para que sean compartidas por todos, y ayudar a lograr consensos a la hora de tomar decisiones” (Geilfus, 2002), especialmente frente a los ejercicios cooperativos.

El primer taller, “Principios cooperativos y beneficios de la asociación” (véase cuadro 2.1) busca, a partir de las cuatro actividades contempladas, que los participantes comprendan los principios cooperativos. Estos principios se entienden como “la expresión práctica de los valores que motivan la colaboración cooperativa” (UAEOS, s. f.) y orientan exitosamente la acción cooperativa, abriendo la oportunidad para que se entiendan los beneficios y las obligaciones de las cooperativas y sus asociados.

El segundo taller, “Desafíos organizativos de las cooperativas” (véase cuadro 2.2) busca contribuir a valorar la toma de decisiones por consenso, ver a la cooperativa como una empresa que necesita gestión interna, y reforzar la necesidad de asignar roles y funciones a los asociados como herramienta para mejorar el desempeño organizacional de la cooperativa.

*Cuadro 2.1.* Taller “Principios cooperativos y beneficios de la asociación”

<b><i>Tiempo sugerido</i></b>	3,5 horas.
<b><i>Objetivo de aprendizaje</i></b>	Los participantes comprenderán los principios y valores de la acción cooperativa, así como los beneficios y las obligaciones de sus asociados.
<b><i>Actividades</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del grupo.</li> <li>2. Principios cooperativos.</li> <li>3. Beneficios y obligaciones de una cooperativa.</li> <li>4. Identificación de las diferentes fuentes de ingreso de mi negocio, y las reglas generales para establecer el precio de mi producto o servicio.</li> </ol>

(Continúa)

<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro con la definición colectiva de los principios que pueden orientar exitosamente su ejercicio cooperativo.</li> <li>2. Lista de los derechos, deberes y beneficios que surgen de permanecer en su cooperativa.</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La promoción de los valores que motivan la colaboración, como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia y la solidaridad; estos valores son la clave del éxito de la cooperativa.</li> <li>2. Las cooperativas, como toda organización, brindan unos derechos a sus miembros, pero su persistencia en el tiempo depende de la gestión de los deberes por sus asociados.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<p><i>Cooperación:</i> Proceso en el cual los individuos, grupos u organizaciones se unen, interactúan y forman relaciones de mutuo beneficio. Estas relaciones pueden ser informales, con acuerdos basados en normas de comportamiento que definen las contribuciones de cada una de las partes; también pueden ser formales, en donde se establecen obligaciones contractuales y estructuras de control (Smith, Carroll, &amp; Ashford, 1995).</p> <p><i>Valores:</i> Concepciones generales acerca de lo que es socialmente aceptable en términos de comportamiento. Los valores son duraderos y determinan las actitudes y opiniones de las personas (Pantoja, 2006).</p>

**Minuto a minuto**

**Actividad:** el ovillo o la madeja

**Duración:** 30 min.

**Materiales:** madeja de lana.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Presentación del grupo.

A través de esta actividad se busca motivar a los participantes y generar la confianza para participar en toda la jornada.

*Paso 1.* Disposición de los participantes en un círculo.

*Paso 2.* El moderador o facilitador toma la madeja, sujeta el hilo por una punta, dice su nombre y una experiencia personal de colaboración con varias personas. Sin soltar el hilo, lanza la madeja a otra persona en el círculo.

*Paso 3.* La persona que recibe la madeja dice su nombre, sujeta el hilo y una experiencia de colaboración que haya tenido; luego lanza la madeja a otra persona. Repetir esto hasta llegar al último participante.

*Paso 4.* Reflexionar sobre lo que es una red, una comunidad y una cooperativa.

Inicie la actividad explicando muy pausadamente cómo va a desarrollarse.

Cuando la última persona haya dicho su nombre y su experiencia personal, formule las siguientes preguntas:

- ¿Qué hemos construido al final de la dinámica?
- ¿Qué significa ser red?
- ¿Cuáles son las características de una red?

Después del paso 4, pídale a los participantes que completen las preguntas del punto 1 de la cartilla.

Terminar este ejercicio con la lectura del 'Para aprender' en el punto 1 de la cartilla.

(Continúa)

**Actividad:** principios cooperativos

**Tiempo:** 50 min.

**Materiales:** equipo de sonido, papel kraft, marcadores y cinta adhesiva.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

A través de este ejercicio se pondrá en evidencia cuáles son los valores que impulsan exitosamente la acción cooperativa, haciendo un símil con los valores y características positivos de casos donde hay trabajo en grupo.

Dialogue previamente con los participantes de sus gustos musicales y busque música que sea de su conocimiento.

*Paso 1.* Relacionar la actividad con la identificación de valores a través de algunos audios y ejemplos.

*Paso 2.* Poner tres (3) audios que inviten a los participantes a hallar los puntos en común relacionados con los siguientes valores y principios: (1) ayuda mutua, (2) unión, (3) responsabilidad, (4) democracia; (5) igualdad, (6) equidad, (7) bien común - interés por la comunidad, (8) trabajo conjunto y (9) autonomía.

Propóngales a los participantes que escojan al final un audio que los invite a pensar sobre los valores mencionados.

*Paso 3.* Preguntar: ¿qué tienen en común estos audios? Anotar las respuestas en el cuadro A del punto 2 de la cartilla.

*Paso 4.* Mencionar tres ejemplos de situaciones que inviten a pensar sobre los principios o valores cooperativos.

*Paso 5.* Pedirles que respondan en el cuadro B, el punto 3 de la cartilla.

Ponga ejemplos alusivos a actividades deportivas o actividades colectivas que se desarrollen en la comunidad de los participantes, o de triunfos deportivos de tendencia en el momento. Propicie un diálogo alrededor de temas y preguntas como:

Reunir las reflexiones y comentarios de los asistentes y relacionarlos con las siguientes definiciones de las cooperativas:

- Las cooperativas son ejemplo de una organización de acción colectiva que se
- Ganador de copa del mundo: ¿por qué creen que el equipo ganó el mundial?

*(Continúa)*

- forman para promover los intereses de sus asociados, quienes son sus propietarios (UAEOS, s. f.).
- Las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se unen de manera voluntaria para enfrentar sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad colectiva y controlada de forma democrática (UAEOS, s. f.).
  - Ganador de prueba ciclística: ¿por qué creen que el ciclista ganó el Tour de Francia?
  - Banda musical reconocida: ¿qué hace que su música suene armónica y atractiva?
- Invite a los asistentes a compartir experiencias suyas asociadas a la actividad.

**Actividad:** análisis de valores cooperativos

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** cartulina y marcadores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Mediante esta actividad dialogará con los participantes alrededor de los valores que se promueven al interior de su asociación y, asimismo, evidenciará colectivamente aquellos que requieren especial atención.

Al final de esta actividad, pida a los participantes que de los tres valores que escogieron, hagan una reflexión respondiendo las siguientes preguntas:

*Paso 1.* Formularles las siguientes preguntas y moderar la conversación:

- ¿En la cooperativa cómo estamos (bien, regular o mal), en términos de estos valores? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los valores que actualmente identifican en la cooperativa?
- ¿Cuáles no identifican? ¿Por qué?
- Si ustedes pudieran escoger los tres valores que la cooperativa debería fortalecer ¿cuáles escogerían?
- ¿Cómo debería mejorarse, si está regular o mal? O ¿qué debería replicarse de esto en su comunidad, si está bien?

- ¿Cuáles son los valores que actualmente identifican en la cooperativa?
- ¿Cuáles no identifican? ¿Por qué?
- Si ustedes pudieran escoger los tres valores que la cooperativa debería fortalecer ¿cuáles escogerían?

*Paso 2.* Anotar las respuestas de los valores identificados en las tres preguntas, en una cartulina grande.

*Paso 3.* Hacer una reflexión alrededor de los hallazgos y respuestas.

(Continúa)

Descanso: 15 minutos

**Actividad:** beneficios y obligaciones de una cooperativa - Situaciones del campo

**Tiempo:** 80 min.

**Materiales:** papel kraft, marcadores y cinta adhesiva.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Con esta actividad, se busca que los participantes por medio de un ejercicio práctico, relacionado con una actividad del campo, reconozcan los beneficios y obligaciones de una cooperativa.

Durante esta actividad, se simulará la compra individual y colectiva de insumos, y la venta individual y colectiva de productos del campo a través de cuatro ejercicios.

En esta actividad hay cuatro roles:

- Comprador individual
- Comprador cooperativa
- Vendedor individual de productos del campo
- Vendedor de cooperativa de productos del campo

*Ejercicio 1.* Compra de insumos agropecuarios.

*Paso 1.* Dividir el grupo entre el vendedor de insumos y los compradores de insumos.

*Paso 2.* Iniciar la simulación con los siguientes roles:

- El moderador o facilitador hace las veces de vendedor de insumos localizado en la cabecera municipal.

Seleccione un producto que sea local y que sea de conocimiento de los participantes.

Dialogue previamente con los organizadores o participantes de la actividad respecto a los productos locales, las formas de comercialización, los precios, los costos de los insumos, con el fin de que los participantes presten atención y se sientan identificados con la actividad.

Para la actividad es importante que el moderador o facilitador se asegure, previo al ejercicio, que la combinación de precios de los insumos, unidades de insumos, y de los productos del campo establecidos para la actividad, cumplan la siguiente norma:

- Costo total insumos (Ejercicio 1 cuadro C) > Costo promedio insumo por asociado (Ejercicio 3 cuadro E)
- Venta total (Ejercicio 2 cuadro D) < Venta promedio por asociado (Ejercicio 4 cuadro F)

Este ejercicio es flexible; al comenzar usted debe asumir los dos siguientes roles: vendedor de insumos agropecuarios y comprador de productos agropecuarios, sin embargo, puede decidir cumplir solo el papel de observador y dejar que los participantes desarrollen todos los roles en la actividad.

*(Continúa)*

- Cada uno de los participantes hace las veces de productor, y cada uno tiene que comprar su insumo para su producto del campo.

*Paso 3.* El vendedor de insumos empieza a negociar por separado con los productores agropecuarios.

*Paso 4.* Una vez haya finalizado, separar los grupos y pedirles a los participantes completar el cuadro C del ejercicio 1 punto 4 de la cartilla.

*Ejercicio 2.* Venta de producto agropecuario de manera individual

*Paso 1.* Indicarles a los participantes que ahora van a pasar al ejercicio 2, en el que van a tener que vender sus productos.

*Paso 2.* Iniciar la simulación con los siguientes roles:

- El moderador o facilitador hace las veces de comprador de productos que se localiza en la cabecera municipal.
- Cada uno de los participantes hace las veces de productor. Cada productor tiene una cantidad de productos que debe vender completa.

*Paso 3.* Simular la situación y empezar a negociar por separado con el vendedor.

*Paso 4.* Completar el cuadro D del ejercicio 2 punto 4 de la cartilla.

*Ejercicio 3.* Compra de insumos de manera colectiva.

*Paso 1.* Conformar un solo grupo con los participantes que hagan las veces de una cooperativa.

Antes de iniciar, indicar el funcionamiento y la metodología de la actividad: ejercicios, roles y cuadros de la cartilla. Indicar cuál es el producto del campo que los participantes tendrán en cosecha y para la venta, así como la dimensión del cultivo o área de producción. Resolver dudas e iniciar el ejercicio 1.

*Ejercicio 1:*

- El moderador o facilitador inicia la actividad e indica a las personas que deben acercarse a comprar los insumos.
- El moderador o facilitador tiene el precio base de venta de los insumos. A medida que llegan los compradores debe variar su precio de venta para cada comprador, asegurando nunca vender por debajo del precio base.
- Indicar a los participantes que deben llenar el cuadro C del ejercicio 1 en la cartilla.

Haga una pausa al finalizar cada uno de los ejercicios, indicando a los participantes el fin del ejercicio actual y el inicio del siguiente ejercicio.

Al iniciar cada ejercicio, el moderador o facilitador deberá recordar a los participantes los roles que tienen.

*Ejercicio 2:*

- El moderador o facilitador inicia la actividad e indica a las personas que deben acercarse a vender su producto del campo.
- El moderador tiene el precio base de compra del producto a la venta. A

(Continúa)

*Paso 2.* Iniciar la simulación con los siguientes roles:

- El moderador o facilitador actúa como vendedor de insumos.
- Los miembros de la cooperativa tienen que escoger por consenso el precio de compra, el margen de negociación y el negociante.

*Paso 3.* Completar el cuadro E en el ejercicio 3 punto 4 de la cartilla.

*Ejercicio 4.* Venta de producto agropecuario de manera colectiva.

*Paso 1.* Indicarles a los participantes que ahora van a pasar al ejercicio 4, en el que van a tener que vender sus productos.

*Paso 2.* Iniciar la simulación con los siguientes roles:

- El moderador o facilitador hace las veces de comprador de productos del campo
- Los miembros de la cooperativa tienen que escoger, por consenso, el precio de venta, el margen de negociación y el negociante.

*Paso 3.* Completar el cuadro F del ejercicio 4 punto 4 de la cartilla.

*Actividad final.* Al terminar el ejercicio, cada participante tiene un espacio para compartir las reflexiones que tuvo en cada uno de los ejercicios. Con base en las reflexiones presentadas deben exponer las razones por las cuales los productores agropecuarios se asocian.

medida que llegan los compradores debe variar su precio de compra para cada comprador, asegurando nunca comprar por encima del precio base.

- Indicar a los participantes que deben llenar el cuadro D del ejercicio 2 en la cartilla.

Una vez terminados los ejercicios 1 y 2, hacer una pausa. Haga una reflexión sobre el costo de los insumos y el precio de venta de los productos del campo. Anote sobre el papel kraft, el total, el costo sumado de los insumos de los participantes y el tiempo total invertido por los participantes. Enseguida dar paso a los ejercicios finales (3 y 4).

*Ejercicio 3:*

- El moderador o facilitador inicia la actividad e indica que la persona seleccionada debe acercarse a comprar los insumos.
- El moderador o facilitador tiene el precio base de venta de los insumos.
- Iniciará la negociación con la persona compradora, pero su margen de negociación se verá reducido ya que el comprador requiere un mayor volumen.
- El moderador o facilitador debe vender el insumo asegurando no vender por debajo del precio base.
- Indicar a los participantes que deben llenar el cuadro E del ejercicio 3 en la cartilla.

(Continúa)

*Paso 1.* Mencionar los siguientes beneficios de los productores para estar asociados (UAEOS, s. f.):

- Mayor poder de negociación en la compra de insumos.
- Mayor poder de negociación en la venta de los productos.
- Acceso a mercados con enfoque en asociaciones o cooperativas.
- Acceso a programas y proyectos con enfoque en asociaciones o cooperativas.
- Reducción del riesgo en las inversiones de los productos.
- Promoción del trabajo solidario, la autogestión y la democracia.

*Ejercicio 4:*

- El moderador o facilitador inicia la actividad e indica que la persona seleccionada debe acercarse a vender su producto del campo.
- El moderador o facilitador tiene el precio base de compra del producto a la venta.
- El moderador o facilitador iniciará la negociación y comprará, asegurándose no comprar por encima del precio base.
- Indicar a los participantes que deben llenar la figura F del ejercicio 4 en la cartilla.

Haga una reflexión sobre el costo de los insumos y el precio de venta de los productos del campo. Anote sobre el papel kraft, el total, el costo sumado de los insumos de los participantes, el tiempo total invertido por los participantes y la venta promedio por asociado.

---

---





Cartilla

# Principios cooperativos

## y beneficios de la asociación

Las personas que participan  
en este taller aprenderán a:

- Entender cuáles son los valores que pueden impulsar, con éxito, la acción cooperativa.
- Entender los beneficios que surgen al asociarse en una cooperativa.



1.



Lea el siguiente texto sobre las comunidades y realice la actividad correspondiente:

- Las redes hacen referencia a un conjunto de personas conectadas entre sí, y que comparten y colocan a disposición de otros sus recursos, sus contactos, sus conocimientos, pero también sus dudas, sus problemas y sus limitaciones. Existen, por ejemplo, redes de información, de trabajo, de poder, de conocimiento, de confianza, entre otras.

a. Escriban un ejemplo de red en su comunidad.

---

- Las comunidades se caracterizan por ser un grupo de personas que se agrupan y tienen en común diferentes características como el idioma, las costumbres, los valores, las actividades, la visión de sus territorios, la ubicación geográfica, entre otras. En general, existen diferentes tipos de comunidades: religiosas, educativas, rurales, biológicas, étnicas, musicales, de trabajo, entre muchas otras.

b. Escriban un ejemplo de comunidad.

---

- Una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (UAEOS, s.f., p. 43)

c. Escriban un ejemplo de cooperativa.

---

### Para aprender

Las comunidades basan sus relaciones en el conocimiento entre sus allegados, vecinos, familiares, amistades, colegas, entre otros. Por esta razón, en las comunidades se tienden a fortalecer las relaciones basadas en la cooperación, en la confianza mutua y en la solidaridad. Las cooperativas comparten los valores de una comunidad, ya que son, en la práctica, empresas asociativas conformadas por un grupo de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.



## 2.



A continuación, se presentarán audios musicales donde sean evidentes los siguientes valores y principios: (1) ayuda mutua; (2) unión; (3) responsabilidad; (4) democracia; (5) igualdad; (6) equidad; (7) bien común-interés por la comunidad; (8) trabajo conjunto; (9) autonomía. Luego de escuchar las canciones y grabaciones, respondan: ¿qué encuentran en común? ¿hay algo en común con la cooperativa? Escribanlo en el cuadro A:

### Cuadro A. Reflexiones musicales sobre los puntos en común

## 3.



En el grupo se presentarán casos de ejemplos alusivos a actividades deportivas o actividades colectivas que se desarrollen en la comunidad de los participantes, o de triunfos deportivos de tendencia en el momento. Luego de escuchar las experiencias y situaciones, respondan: ¿qué tienen en común las experiencias y situaciones que acaba de escuchar? Escribanlo en el cuadro B:

### Cuadro B. Reflexiones sobre las experiencias y situaciones

## Para aprender

En las cooperativas las personas se unen de manera voluntaria para enfrentar los retos económicos, sociales y culturales comunes a través del trabajo en equipo.



# 4.



En esta actividad se hará un juego de roles para simular varias situaciones relacionadas con la compra de insumos agropecuarios y venta de productos del campo. Cada situación corresponde a un ejercicio donde se le asignará uno de los siguientes cuatro roles: comprador individual, comprador cooperativa, vendedor individual y vendedor de cooperativa.

Cada uno de estos roles está asociado a una actividad que desarrolla una persona en una finca con algún producto del campo. Al inicio de la actividad le indicarán cuál es el producto que usted tiene para cosecha y la venta, y la dimensión del cultivo o área de producción.

Según las indicaciones que reciba, debe ir completando cada uno de los cuadros de los ejercicios según le serán presentados.

### Ejercicio I: Compra de insumos para productos agropecuarios. Completen el cuadro C:

#### Cuadro C. Tabla de compra de insumos para la producción de un alimento

Costo de transporte:

Unidades de insumo compradas:

Costo total insumo:

Tiempo invertido:

## Ejercicio 2: Venta individual de productos agropecuarios. Completen el cuadro D:

Cuadro D. Tabla de venta de alimento

Costo de transporte:

Cantidad producto vendido:

Venta total:

Tiempo invertido:

## Ejercicio 3: Cooperativa compradora de insumos para productos agropecuarios. Completen el cuadro E:

Cuadro E. Tabla de compra de insumos para la producción de un alimento

Costo de transporte:

Unidades de insumo compradas:

Costo promedio insumo por asociado:

Tiempo invertido:

## Ejercicio 4: Comprador de producto agropecuario y cooperativa vendedora de productos agropecuarios. Completen el cuadro F:

Cuadro F. Tabla de venta de alimento

Costo de transporte:

Cantidad producto vendido:

Venta promedio por asociado:

Tiempo invertido:

## Para aprender

Las cooperativas y las asociaciones brindan una serie de beneficios derivados de la comercialización de sus productos, de la compra de materiales para elaborarlos, así como de las oportunidades en materia de acceso a fuentes de financiación, educación, entre otras.



¡Terminamos! Recuerde que para que una cooperativa funcione se requiere el compromiso de sus participantes con sus derechos y deberes.

*Cuadro 2.2.* Taller “Desafíos organizativos de las cooperativas”

<b><i>Tiempo sugerido</i></b>	3 horas.
<b><i>Objetivos de aprendizaje</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes comprenderán la importancia de la toma de decisiones por consenso.</li> <li>2. Los participantes identificarán la necesidad de asignar roles y funciones a los asociados como herramienta para mejorar el desempeño organizacional de la cooperativa.</li> </ol>
<b><i>Actividades</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recordación de los aprendizajes.</li> <li>2. Visualización de la cooperativa.</li> </ol>
<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organigrama con los principales instancias u órganos de su cooperativa.</li> <li>2. Reglamento de funciones de su cooperativa.</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apropiándome de las instancias de mi cooperativa, mejoro los procesos de la organización.</li> <li>2. En mi cooperativa hacemos una gestión interna y una asignación clara de roles y funciones, para que su funcionamiento sea óptimo.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<i>Cooperativa:</i> Organización económica en la cual la mayoría de la fuerza laboral está constituida por miembros. Estos miembros tienen poder de decisión formal y tienen derecho a repartir entre ellos los excedentes económicos producidos por la organización. En la cooperativa también se pueden contratar empleados, quienes no tienen poder de decisión dentro de la organización y reciben un salario fijo (Ben-Ner, 1984).

**Minuto a minuto**

**Actividad:** recordación de los aprendizajes

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** papel kraft y marcadores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

A través de esta actividad se motivará a los participantes para iniciar la reflexión sobre los desafíos organizativos de las cooperativas.

Inicie la actividad explicando muy pausadamente cómo va a desarrollarse esta.

*Paso 1.* Iniciar con una presentación de los participantes.

Retomar las preguntas y respuestas de la actividad de valores cooperativos del taller anterior.

*Paso 2.* Formular la siguiente pregunta: ¿Qué recuerdan ustedes que se hizo en el taller 1, descrito en el cuadro 2.1?

*Paso 3.* Anotar las respuestas en la cartelera.

*Paso 4.* Hacer una reflexión con los participantes y relacionarla con la actividad de desafíos organizativos y pedirles a los participantes completar el cuadro A del punto 1 de la cartilla.

*(Continúa)*

**Actividad:** la organización cooperativa

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** memofichas, marcadores y papel kraft.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

En las cooperativas, como en cualquier ejercicio asociativo y comunitario, existen diferentes espacios donde se toman decisiones, donde se intercambia información y donde se construye conocimiento. A través de esta actividad se identificarán colectivamente los diferentes órganos/instancias de toma de decisiones, de intercambio de información y de construcción de conocimiento de una cooperativa.

Inicie la actividad explicando muy pausadamente cómo va a desarrollarse.

Dialogue previamente con los miembros de la cooperativa para tener un mapa claro de las diferentes instancias de la cooperativa. Las instancias identificadas serán las que consignará en las memofichas del quiz cooperativo.

*Paso 1.* En la pared, previo al ejercicio, pegar en unas memofichas los órganos/instancias/espacios de toma de decisión de la cooperativa.

*Paso 2.* Los participantes tienen 15 minutos para escribir en el espacio del cuadro B todos los órganos/instancias/espacios de toma de decisión de la cooperativa. El primero en tener la respuesta correcta gana el ejercicio.

*Paso 3.* Hacer una reflexión sobre la necesidad de conocer cuáles son las instancias y el entorno para apropiarse de la cooperativa, y pedirles a los participantes que escriban sus reflexiones en el cuadro C.

Descanso: 10 min.

(Continúa)

**Actividad:** visualización de la cooperativa

**Tiempo:** 80 min.

**Materiales:** papel kraft, marcadores y memofichas.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

*El teatro cooperativo.* Las cooperativas tienen diferentes órganos/instancias/ espacios donde los asociados tienen que ejercer su voto y orientar las actividades cooperativas. Es importante resaltar las responsabilidades y funciones que tiene cada uno de estos órganos/instancias/ espacios de la cooperativa. Este ejercicio busca construir colectivamente las características de los órganos/instancias/ espacios a través de ejemplos prácticos.

*Paso 1.* Agrupar a los participantes en grupos de cuatro personas.

*Paso 2.* Iniciar la lectura y puesta en práctica del caso del cuadro D.

*Paso 3.* Solicitarles a los grupos responder en el cuadro E las siguientes preguntas:

- ¿Qué órganos/instancias intervendrían en esta decisión?
- ¿Qué función desempeñaría?
- Si su grupo fuera el miembro del consejo de administración ¿qué haría?

*Paso 4.* Cada grupo escoge una o dos personas que presentan los resultados de la actividad.

*Paso 5.* Al finalizar el ejercicio, hacer una reflexión de los resultados de la actividad y pedirles a los participantes prestar mucha atención a la lectura sobre las instancias cooperativas y sus funciones (cuadro F).

Dialogue previamente con los organizadores o participantes de la actividad respecto a los productos locales, las formas de comercialización, los precios, los costos de los insumos, etc.

Con base en la información recolectada, ajuste el caso “El consejo de administración, la gerencia y los comités” del cuadro D. En el ejemplo de la producción de pescado, se modularon los precios y las cantidades a un contexto particular. Sin embargo, es importante ajustar al contexto de los participantes con el propósito de que una vez se lea el caso, los participantes presten atención y se sientan identificados con la actividad.

La tabla del cuadro D tiene 3 columnas, una para cada pregunta.



Cartilla

# Desafíos organizativos de las cooperativas

Las personas que participan en este taller aprenderán a:

- Entender la importancia de tomar decisiones por consenso.
- Ver a la cooperativa como una empresa que necesita gestión interna.
- Reforzar la necesidad de asignar roles y funciones a los asociados de la cooperativa, como herramienta para mejorar su desempeño organizacional.



1.



En el cuadro A escriban su reflexión en torno a los resultados de la tarea y los aprendizajes de la primera actividad.

### Cuadro A. Reflexiones sobre los aprendizajes cooperativos

Empty space for writing reflections.

### Para aprender

El éxito de la cooperativa depende de la promoción de valores que motiven la colaboración, como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia y la solidaridad.

Las cooperativas, como toda organización, brindan unos derechos a sus miembros, pero su persistencia en el tiempo depende del cumplimiento de los deberes por sus asociados.



2.



En el cuadro B escriban los nombres de todos los órganos/instancias de toma de decisiones, de intercambio de información y de construcción de conocimiento de la cooperativa. (Asamblea general, etcétera).

### Cuadro B. Organización cooperativa

3.



En el cuadro C, escriban las principales reflexiones que pueden concluir de este ejercicio.

### Cuadro C. Reflexiones organizativas de mi cooperativa

## Para aprender

En las cooperativas, como en cualquier ejercicio asociativo y comunitario, existen diferentes espacios donde se toman decisiones, donde se intercambia información y donde se construye conocimiento. Así en una cooperativa sus asociados tienen derechos, pero también deberes.



## 4.

Lea el siguiente caso (véase cuadro D) y junto a su grupo lleguen a un consenso para responder las siguientes preguntas en el cuadro E:

- ¿Qué órganos/instancias intervendrían en esta decisión? ¿Por qué?
- ¿Qué función desempeñaría?
- Si su grupo fuera el miembro del consejo de administración ¿qué haría?

### Cuadro D. Caso “El consejo de administración, la gerencia y los comités”

Un viejo amigo de uno de los miembros del consejo de administración de la Cooperativa ABCD lo llama porque ha escuchado que su amigo se dedica a la producción de pescado. Entre gritos de saludos y risas de viejos cuentos, llegaron al siguiente diálogo:

**Amigo:**—Hermano, como le conté, tengo una cadena de restaurantes en Armenia y además le vendo los almuerzos a cinco (5) colegios del municipio, y puesto que veo que se va a poner a producir pescado, le quiero comprar unas buenas cachamas.

**Consejero:**—Pues hermano, a mí me gusta mucho la idea. Y pronto vamos a sacar la primera cosecha de esas cachamas buenas y grandes. Cuénteme bien como es el negocio para hablarlo con la cooperativa y darle razón.

**Amigo:**—Necesito que me lleve a Florencia cada semana 12.000 pescados. Sin embargo, le tengo dos opciones; si usted me las entrega cada una pesando 135 gramos, sin escamas, y sin vísceras, yo se las pago cada una a \$6.500; si me las entrega sin arreglar, se la pago cada una a \$4.800.

**Consejero:**—Uy, hermano, se ve bueno ese negocio. ¿Y eso cómo sería para empezarlo? De palabra, como siempre; me imagino.

**Amigo:**—Ya quisiera yo que fuera de palabra, pero como este negocio es con colegios y restaurantes, me toca legalizar todo. Entonces necesito que me pase toda la documentación de la cooperativa y me haga una factura por cada entrega. Yo le pagaría cada carga de pescado a 30 días, pero le aseguro un contrato inicial de 6 meses.

**Consejero:**—Me la pone compleja, pero yo sé que en la cooperativa tenemos con que responder. Déjeme yo voy y hablo con mi gente y le tengo razón en dos días.

**Amigo:**—¡Listo de una, pero que no se le olvide!



Cuadro E. Cuadro de responsabilidades de la cooperativa

Órganos/ instancias/ espacios	Justificación	Función	Acción a tomar

5.



Contrasten las respuestas con el cuadro F.

Cuadro F. Instancias de una cooperativa y sus funciones (UAEOS, s.f.)

Órganos/ instancias/ espacios	¿Qué función tiene?
<b>Asamblea General</b>	Es la principal instancia de la cooperativa. Allí los asociados escogen los miembros del consejo de administración, la junta de vigilancia, la revisoría fiscal y eligen los miembros de los comités.

### Consejo de Administración

- Desarrollar la misión y la visión de la cooperativa, establecer las estrategias, dirigir a los gerentes de la organización, comunicarse con los socios de negocios, proveedores y demás actores en la cadena de valor de la cooperativa e informar a los integrantes (UAEOS, s.f.).
- Seleccionar el gerente de la cooperativa.

### Gerencia

- Las principales funciones del gerente son (UAEOS, s.f.):
- Ejercer la representación administrativa y judicial de la cooperativa.
  - Custodiar los bienes y activos de la entidad; por ello, es el responsable directo del manejo de todos los recursos.
  - Organizar al grupo de trabajadores del equipo operativo y administrativo.
  - Ejecutar los programas y planes definidos por el consejo de administración, labor de la que es el principal responsable.
  - Coordinar las actividades de los comités con el funcionamiento del consejo de administración.
  - Asesorar a la asamblea general, al consejo de administración y a los comités y participar en las sesiones de ellos.
  - Elaborar y revisar periódicamente la planificación estratégica y operativa de la cooperativa.

### Revisoría Fiscal

- Ejercer control de las operaciones y pagos que efectúe la cooperativa.
- Informar a la asamblea general y a todas las instancias de las irregularidades de la cooperativa.
- Comprobar la veracidad de los estados financieros.
- Revisar los libros contables.
- Rendir cuentas sobre el balance general consolidado.

### Junta de Vigilancia

- Velar porque los órganos de administración sigan las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias, en especial los principios cooperativos.
- Informar a los órganos de administración y al revisor fiscal, en caso de irregularidades.
- Conocer los reclamos de los asociados con relación a la prestación de los servicios cooperativos.

### Comités

Desarrollar las funciones que le fueron encargadas por la asamblea general de la cooperativa.

### Para aprender

Las cooperativas tienen diferentes órganos/instancias/espacios donde los asociados deben ejercer su voto y orientar las actividades cooperativas. Este ejercicio busca construir colectivamente las características de los órganos/instancias/espacios a través de ejemplos prácticos.



¡Terminamos! Recuerde que el funcionamiento de la cooperativa depende del compromiso de los asociados y del funcionamiento de las instancias organizativas.

# 3

## MÓDULO INNOVACIÓN

Alan Wagenberg<sup>4</sup>

SEGÚN LA TEORÍA del crecimiento endógeno, el capital humano, la innovación y el conocimiento contribuyen de manera significativa a potenciar el desarrollo (Aghion & Howitt, 1998). Específicamente, esta teoría argumenta que nuevas tecnologías y modos de producción se requieren para obtener un crecimiento económico, y que factores internos a una economía como la inversión en investigación y desarrollo, o incentivos gubernamentales, son necesarios para que un país crezca.

Infortunadamente, más del 80 % de las exportaciones en Colombia son materia prima (principalmente petróleo) sin mayor innovación y valor agregado. Esta situación genera vulnerabilidad en el país, pues una caída mundial en el precio de estas materias primas puede impactar toda una región que depende de su producción, lo cual aumenta el desempleo local. Como respuesta a esta situación, se ha hecho un llamado para adelantar una estrategia de desarrollo productivo agrícola, que se centre en la acumulación de las capacidades tecnológicas. Esta estrategia debe involucrar la diversificación de la producción y utilizar las oportunidades tecnológicas y los encadenamientos productivos que proporciona la riqueza de recursos naturales (Ocampo, 2017).

En diversificación se ha sugerido diferenciar las economías rurales a actividades no agrícolas como el comercio, los servicios ambientales, la manufactura, la construcción, el transporte, y la enseñanza y transferencia tecnológica (FAO, 2018). Por ejemplo, los campesinos pueden aportar a la conservación ambiental por medio del emprendimiento al brindar servicios en áreas como turismo y agricultura ecológica (Andersson, Eklund & Lehtola, 2009).

4. El autor agradece a Roberto Gutiérrez, cuyo aporte fue fundamental en el desarrollo de la metodología.

En el aprovechamiento de las oportunidades tecnológicas, se sugiere aumentar la innovación agrícola para atender la creciente demanda de alimentos y enfrentar los efectos adversos del cambio climático (Fuglie, Gautam & Maloney, 2020). Para esto, es necesario promover nuevas tecnologías agrícolas de producción, facilitar el intercambio de conocimiento e incentivar la apropiación de la innovación por las comunidades locales (Habiyaemye, Kruss, & Booyens, 2019).

Cada vez más, los productores agrícolas se enfrentan con mayores desafíos que requieren innovación. Y esta no sólo consiste en diferenciar un producto o servicio, sino también encontrar nuevos nichos de mercado, canales de distribución o formas de producción y promoción. Este módulo propone una metodología enfocada en ayudar a pequeños productores y organizaciones campesinas para encontrar nuevas oportunidades de negocio. Este módulo se divide en dos talleres que buscan que los participantes encuentren formas de diferenciar sus productos o servicios, y promuevan la innovación a través de la reconfiguración del modelo de negocio.

El primer taller, “Valor agregado” (véase cuadro 3.1), busca fomentar la innovación a través de la diferenciación de productos o servicios. El taller parte de la idea de que para innovar se requiere identificar un problema que comparte un grupo de personas. Esto exige identificar este grupo, tener contacto directo con él y aprender de este. La metodología se basa en el pensamiento diseño (*Design Thinking*), el cual consta de un proceso de innovación centrado en el ser humano (Beckman & Barry, 2007). Sin embargo, teniendo en cuenta el grupo a quien va dirigido el módulo, se simplificó la metodología y se diseñaron diferentes actividades lúdicas para facilitar su comprensión y aplicación.

El segundo taller, “Modelo de negocios” (véase cuadro 3.2), espera que los participantes comprendan que la innovación no se limita al desarrollo de nuevos productos o servicios. Actualmente, la mayoría de las innovaciones se efectúan a través de la reconfiguración del modelo de negocio como nuevos canales de distribución, el desarrollo de alianzas claves, o la forma de cobrar (por ejemplo, campesinos que venden canastas de verduras y frutas directamente al consumidor). El taller utiliza elementos del Business Canvas Model (Oserwalder & Pigneur, 2011), para retar a los participantes a pensar cómo funcionan actualmente sus negocios, y los invita a identificar otras formas de operar sus negocios.

*Cuadro 3.1* Taller “Valor agregado”.

<b>Tiempo sugerido</b>	4 horas.
<b>Objetivo general</b>	Fomentar la innovación a través de la diferenciación de productos o servicios.
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes conocerán la importancia de cuestionar supuestos.</li> <li>2. Los participantes aprenderán a desarrollar una propuesta de valor.</li> <li>3. Los participantes se capacitarán en una herramienta de creatividad para desarrollar nuevas ideas.</li> </ol>

(Continúa)

<b><i>Actividades</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rompehielos.</li> <li>2. Construcción de aviones de papel para definir la innovación.</li> <li>3. Ejercicio para explicar qué es una propuesta de valor.</li> <li>4. Explicación de la cartilla con los pasos para construir una propuesta de valor.</li> <li>5. Herramienta para incentivar la creatividad.</li> <li>6. Dibujo para presentar qué es un prototipo y cuál es su importancia.</li> </ol>
<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listado de nuevos productos o servicios.</li> <li>2. Prototipo de un producto o servicio.</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No es lo que quiera vender, sino lo que necesita mi cliente.</li> <li>2. A través de un prototipo, puedo probar una idea sin invertir mucho.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<p><i>Diferenciación de producto:</i> Una oferta de producto que es percibida por el consumidor como diferente de sus competidores. Esta diferencia puede ser en alguna característica física o no física (por ejemplo, precio) del producto (Dickson &amp; Ginter, 1987).</p> <p><i>Innovación:</i> Iniciativa que puede transformar un negocio de forma significativa (Feldman, 2000). La innovación se puede tener tanto en producto, como en procesos. La innovación en productos implica la creación de nuevos productos o características de estos, mientras que la innovación en procesos requiere cambios en las operaciones, estructura u organización de una empresa (Blake &amp; Hanson, 2005).</p>

## Minuto a minuto

**Actividad:** presentación

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** una cartilla del taller “Valor agregado” por participante.

### *Descripción de la actividad*

Durante este espacio, el moderador o facilitador se presenta y comparte los objetivos del taller. Invita a los participantes a escribirlos en el paso 1 de su cartilla del taller “Valor agregado”.

### *Indicaciones para el moderador o facilitador*

En zonas donde las personas suelen ser incumplidas, se recomienda citar a los participantes media hora antes de lo programado, para iniciar tiempo.

Preséntese y comparta con los participantes los objetivos del taller.

**Actividad:** rompehielos

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** una hoja de papel y un bolígrafo por grupo.

### *Descripción de la actividad*

Esta actividad se realiza con el fin de conocer a los participantes y establecer lazos de confianza. Se sugiere formar grupos de 4 personas y solicitar a cada grupo que en 5 minutos escriban un listado de cosas que tienen en común y que no son obvias (por ejemplo, hablar el mismo idioma o pertenecer al mismo país) en el paso 2 de su cartilla. Finalizados los 5 minutos, cada grupo presenta rápidamente las cosas más inesperadas o chistosas de su listado.

### *Indicaciones para el moderador o facilitador*

*(Continúa)*

**Actividad:** construcción de aviones de papel

**Tiempo:** 35 min.

**Materiales:** una hoja de papel por participante.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Entregarle a cada participante una hoja de papel y darle 5 minutos para que haga un avión de papel. La meta es lograr que el avión sea el que vuele más lejos. En caso de que algún participante tenga alguna dificultad con el ejercicio, el moderador o facilitador lo invita a conformar un grupo con otro participante.

Finalizados los 5 minutos, el moderador o facilitador invita a los participantes a ubicarse en un extremo del salón y les indica que una vez cuente 3 segundos, todos deberán lanzar su avión. Una vez lanzados, el moderador o facilitador identifica y señala el avión que más lejos voló.

A continuación, el moderador o facilitador toma una hoja de papel, la arruga hasta que se convierta en una bola y la lanza como una pelota de béisbol. La bola debería avanzar más lejos que los otros aviones de papel.

Finalizada la actividad, el moderador o facilitador invita a todos a sentarse y promueve una discusión alrededor de lo sucedido e invita a cada participante a escribir su propia conclusión de la actividad en el paso 3 de su cartilla.

Terminada la actividad, promueva una discusión utilizando las siguientes preguntas:

- Puesto que todos tenían el mismo papel ¿qué explica que unos aviones volaron más lejos que otros? (Por ejemplo, experiencia, acceso a información, materiales, mente abierta).
- ¿A alguien se le ocurrió diseñar un avión que no tuviera alas, cabina y/o cola? ¿Por qué no?
- ¿Una bola de papel puede ser un avión?
- ¿Es posible diferenciar un producto básico? (Por ejemplo, existen diferentes tipos de leche: descremada, deslactosada, de almendras, orgánica, larga duración, etcétera).

Una vez formuladas las preguntas anteriores, pregúnteles a los participantes por qué creen que existen tantas opciones para un producto y concluya diciendo que esto se debe a que hay diferentes consumidores, y que cada grupo de consumidor tiene sus necesidades (por ejemplo, salud, alergias, motivaciones ambientalistas, etcétera).

Finalice diciendo que la innovación inicia cuando uno se pregunta ¿quién dijo que...? (por ejemplo, que un avión debe

*(Continúa)*

tener alas) e invite a los participantes a hacerse esta pregunta cada vez que quieran tener una idea nueva. En el caso del avión, la necesidad es ir de un punto a otro. No importa si se logra con un avión con alas o sin ellas.

**Actividad:** productos que compramos

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** un bolígrafo, marcadores y papel kraft.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar en 5 minutos qué es una propuesta de valor: una serie de ventajas o diferenciadores que una organización le ofrece a sus clientes y responde a tres preguntas:

- ¿Qué nos hace diferente a la competencia?
- ¿Qué solución ofrecemos?
- ¿A quiénes le ofrecemos esta solución?

Solicitar a los participantes que completen el cuadro A de la cartilla del taller “Valor agregado”, donde tienen que identificar su marca favorita para cada producto listado y explicar por qué la prefieren.

El módulo puede tener mayor impacto si los ejemplos utilizados toman referencias locales. Por ejemplo, en vez de ponerlos a identificar marcas de celulares, puede ser más relevante ponerlos a identificar marcas de motos, razas de ganado, entre otras.

Una vez los participantes completen la tabla, invítelos a compartir qué marca seleccionaron para un producto y la razón de su elección. Luego, pregunte si otras personas seleccionaron otras marcas y la razón de su elección.

A medida que avanza la discusión, escriba sobre un tablero o en el papel kraft las diferentes razones (por ejemplo, las personas deciden comprar un celular por precio, por la resolución de la cámara, por la duración de la pila, por estatus, entre otros).

Resuma el ejercicio resaltando que cada persona percibe el valor diferente, y basado en esto toma la decisión de comprar o no comprar un producto.

*(Continúa)*

**Actividad:** explicación proceso para identificar una propuesta de valor

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** bolígrafo.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Para identificar una propuesta de valor es importante seguir cinco (5) pasos. Aquí se debe explicar la figura A que se encuentra en la cartilla: identificar y escuchar a los clientes, generar y seleccionar ideas y probar las ideas utilizando prototipos.

Una vez finalizada la actividad, destaque cómo ellos se enfocaron en vender sin conocer para qué necesitaba el cliente el bolígrafo y que usualmente uno intenta convencer al comprador a la fuerza o bajando el precio.

Para ilustrar la importancia de conocer las necesidades del cliente, pedir dos voluntarios y a cada uno darle 1 minuto para que le vendan un bolígrafo (les entrega cualquiera que tenga a la mano). Hay que explicar que se trata de una dramatización, e invitar a los voluntarios a actuar como representantes de una empresa de bolígrafos.

A medida que cada voluntario plantea sus argumentos de venta, negarse a comprar sin dar mayores explicaciones.

Cambiar de rol y ahora el moderador o facilitador debe tratar de venderle a un participante el bolígrafo. Para ello, debe formular preguntas para identificar qué genera valor para cada participante (por ejemplo, el color, la duración, la marca, la cantidad, etc.). Por ejemplo, formular preguntas como:

- ¿Actualmente tienes bolígrafo?
- ¿Para qué lo usas?
- ¿Qué te gusta más de tu bolígrafo?
- ¿Qué te gusta menos de tu bolígrafo?

*(Continúa)*

Según las respuestas ajustar el discurso de venta. No importa si termina vendiendo otra cosa como un lápiz. La clave es demostrar que hay que vender lo que el cliente requiere y no lo que uno quiere vender. Es importante resaltar que muchas veces las personas tratan de vender sin formular preguntas o conocer el cliente y que usualmente terminan bajando el precio de un producto para realizar la venta.

Para finalizar, explicar el paso 1 de la cartilla e invitar a los participantes a completar el cuadro B. En este espacio deben identificar un producto o servicio que están vendiendo o quieren vender, así como los clientes de dicho producto o servicio.

Descanso: 15 min.

**Actividad:** propuesta de valor

**Tiempo:** 70 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Explicar que las necesidades de los clientes pueden ser emocionales (por ejemplo, sentirse seguro), funcionales (por ejemplo, limpiar una ventana) o sociales (por ejemplo, proyectar una imagen de éxito).

Explicar a los participantes el paso 2 de la propuesta de valor e invitar a completar el cuadro C. En este paso, deben identificar un cliente actual o potencial, la principal necesidad de este cliente y cómo pueden satisfacer esa necesidad.

A medida que explica los tipos de necesidades, motive a los participantes para que den sus propios ejemplos.

También es importante que revise con los participantes las preguntas de la cartilla, antes que estos salgan a realizar la actividad.

Si es imposible entrevistar a los clientes debido a la distancia, propóngales entrevistar a miembros de la comunidad para identificar necesidades al interior de esta comunidad. Lo importante es que practiquen el ejercicio.

*(Continúa)*

Para ello, darles a los participantes 1 hora para que salgan del salón y entrevisten a actuales o posibles clientes para identificar esas necesidades.

**Actividad:** herramienta para incentivar la creatividad

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** cartilla y bolígrafo por participante.

<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Indicaciones para el moderador o facilitador</i>
<p>En esta sección, comentar la existencia de varias herramientas que permiten desarrollar ideas y que en el taller van a aprender a usar una de ellas.</p> <p>A continuación, se debe explicar cómo funciona la herramienta SCAMPER. Su nombre proviene de la sigla formada por estas palabras: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Ponerle otros usos, Eliminar y Reorganizar. Cada una de estas palabras invita a pensar en diferentes ideas. Luego, se debe dar un ejemplo e incentivar a los participantes a aportar más ideas.</p> <p>A continuación, solicitarles que formen grupos de tres personas y pedirles que completen la tabla de SCAMPER (cuadro D) de la cartilla, utilizando el producto que el emprendimiento comunitario está vendiendo actualmente o planea vender.</p> <p>El ejercicio concluye con el paso 4 de la propuesta de valor (paso 8 de la cartilla), donde los participantes seleccionarán su idea favorita.</p>	<p>Para explicar mejor la herramienta, seleccione un producto familiar para todos los participantes (por ejemplo, una Coca-Cola) e invite a los participantes a desarrollar ideas. Para incentivar las ideas, formule las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ingredientes podemos agregarle? (Por ejemplo, sabores de fruta.)</li> <li>• ¿Qué otros usos podemos darle a este producto? (Por ejemplo, quitar el óxido de un metal.)</li> <li>• ¿Cómo podemos cambiar la presentación del producto? (Por ejemplo, caja de cartón por lata.)</li> </ul>

(Continúa)

**Actividad:** dibujo para presentar un prototipo y su importancia

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** una hoja de papel y un bolígrafo por participante.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Para esta última actividad, repartir una hoja en blanco y ofrecer un minuto para que cada participante dibuje un animal.

Luego, invitar a todos a levantarlo y compartirlo con el resto de los participantes, y resaltar que no todos pintaron el mismo animal.

Aquí se debe comentar acerca de la importancia de validar una idea con algo más tangible, ya que cada persona se imagina cosas diferentes y explicar que un prototipo sirve para comprobar si una idea es buena o mala.

A continuación, explique qué es un prototipo y muestre algunos ejemplos (la figura B tiene dos ejemplos). Un prototipo es una versión minimalista de lo que será el producto o servicio.

Permite validar las ideas al ponerlas a prueba con verdaderos clientes. La retroalimentación que se recibe de los clientes permitirá detectar problemas sin tener que gastar mucho dinero.

A continuación, dé unos minutos para que en los mismos grupos anteriores diseñen un prototipo utilizando el cuadro E de la cartilla. Invite a los participantes a desarrollar ideas utilizando el SCAMPER.

Finalmente, asigne la tarea para el siguiente taller: desarrollar el prototipo, compartirlo con varios clientes actuales o potenciales, y, utilizando el cuadro F de la cartilla, solicitarles retroalimentación.

Muestre varios ejemplos de prototipos para que entiendan el concepto (se recomienda llevar algunos ejemplos impresos). Estos ejemplos deben ser sencillos y relevantes para ellos. Por ejemplo, para un producto de comida se puede mostrar una bolsa de papel con una etiqueta dibujada a mano. En uno de estos talleres, un participante utilizó cartón, colores, icopor y papel plástico para simular un pescado fileteado, condimentando y listo para hornear.

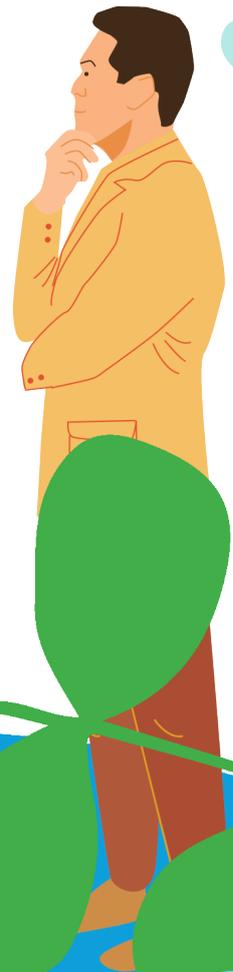
Deles entre 5 y 10 días entre este y el siguiente taller para que los participantes tengan tiempo suficiente para elaborar sus prototipos y solicitar retroalimentación de los clientes.

# Cartilla

# Valor agregado

Las personas que participan en este taller aprenderán a:

- Innovar por medio de la identificación de necesidades locales.



1.



A continuación, resume los tres objetivos de este taller:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2.



En pequeños grupos, listar la mayor cantidad de cosas que tienen en común todos los miembros del grupo y que no sean evidentes (por ejemplo, no vale decir que hablan el mismo idioma o pertenecen al mismo país, etcétera.).

---

---

---

---

---

---

---

---

3.



En su opinión, ¿qué nos enseña la actividad de los aviones de papel?

---

---

---

---

---

---

---

---

# 4.

Tiempo: **15 min**

Identifiquen la marca que compran por cada producto. Luego, escriban, en el cuadro A, la razón por la cual compraron esa marca.

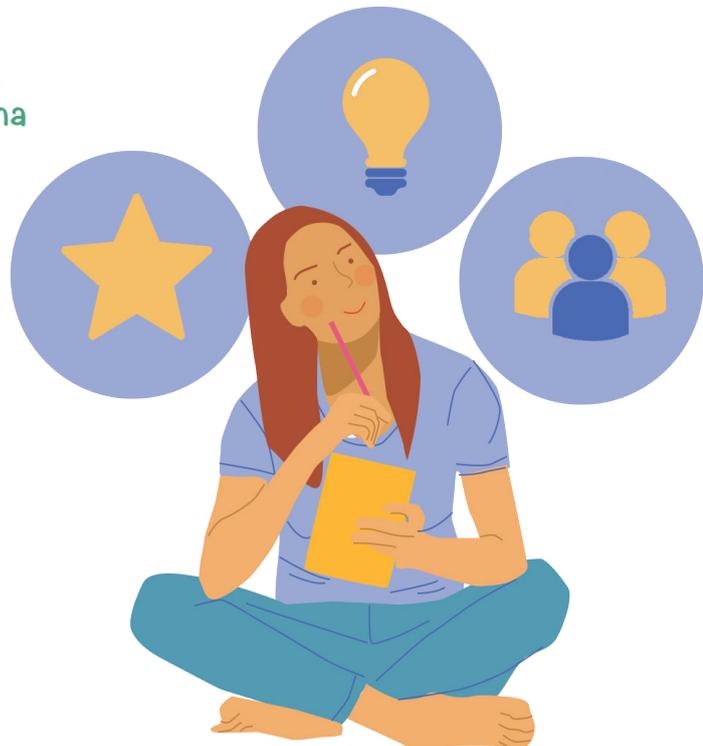
### Cuadro A. Actividad de marcas

Producto	Marca	Razón de compra
Café		
Electrodomésticos		
Celular		

### Para aprender

Una propuesta de valor es una serie de ventajas o diferenciadores que una organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor responde las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué nos hace diferentes de la competencia?
- b. ¿Qué solución ofrecemos?
- c. ¿A quiénes le ofrecemos esta solución?





El valor lo percibe el cliente. Es lo que lo hace tomar la decisión de comprar un producto o servicio. Algunos ejemplos de valor son:

- Precio.
- Calidad.
- Reducción de costos.
- Velocidad.
- Diseño.
- La relación con la marca.
- Personalización.

Una propuesta de valor se basa en las ideas generadas por los problemas de los clientes y luego se ponen a prueba. Finalmente, mediante ensayo y error se llega a un producto o servicio final (véase figura A.).

Figura A. Pasos para desarrollar una propuesta de valor



## 5.

**Paso 1.** Identificar los clientes actuales y los potenciales.

### Cuadro B. Identificación de clientes

- ¿Qué producto o servicio ofrecen?

---

---

---

- ¿Quiénes son y/o pueden ser clientes de este producto o servicio? Por ejemplo: tiendas de barrio, tiendas de zapatos familiares, almacén de cadena, cocineros, amas de casa, colegios, plaza de mercados, etcétera.

---

---

---

---

- ¿Cuál de estos clientes puede pagar bien?

---

---

---

## 6.



**Paso 2.** Escuchar y agrupar las problemáticas de los clientes.

Teniendo en cuenta el cliente y los beneficios anteriores, salgan a entrevistar a su cliente o clientes o personas de la comunidad para identificar sus necesidades. Para ello, utilice las preguntas disponibles en el cuadro C.

### Cuadro C. Preguntas para los clientes

- ¿Compra este tipo de producto (según el producto identificado en el paso 1)?

---

---

---

- ¿Qué le gusta del producto?

---

---

---

- ¿Qué no le gusta del producto?

---

---

---

- ¿Qué le cambiaría al producto?

---

---

---

- ¿Para qué usa este tipo de producto?

---

---

---

- ¿Para qué más podría usar este tipo de producto?

---

---

---

### Para aprender

Los problemas que buscan resolver los clientes pueden ser emocionales (sentirse seguro), funcionales (limpiar una ventana), o sociales (proyectar una imagen de éxito).



# 7.



**Paso 3.** Generar ideas. Existen varias herramientas que permiten fomentar la creatividad. Una de estas herramientas se llama SCAMPER. Su nombre proviene de la sigla formada por las palabras sustituir, combinar, adaptar, modificar, ponerle otros usos, eliminar y reorganizar. Cada una de estas palabras invita a pensar en diferentes ideas. En el cuadro siguiente, generen nuevos productos o servicios utilizando la herramienta SCAMPER.

**Cuadro D. Ejercicio para desarrollar la creatividad**

S (sustituir)	¿Qué podemos reemplazarse?	
C (combinar)	¿Qué materiales podemos combinarse?	
A (adaptar)	¿En qué diferentes contextos podemos colocar el producto?	
M (modificar)	¿Podemos cambiar el color, forma, tamaño, olor, textura, sonido, sabor, precio, materiales, nombre?	
p (ponerle otros usos)	¿Qué otro uso diferente se le puede dar?	
E (eliminar)	¿Qué podemos reducir o eliminar?	
R (reorganizar)	¿Qué podemos cambiar de orden o de lugar?	

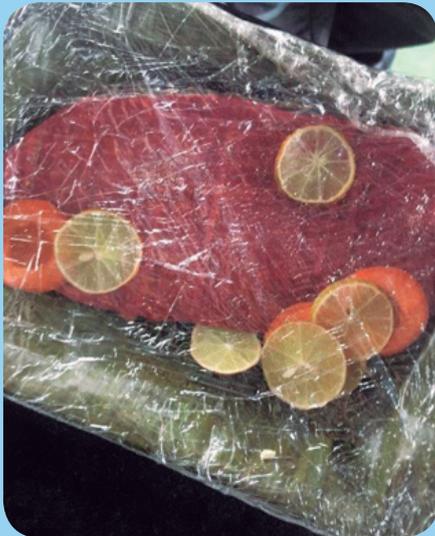
# 8.

**Paso 4.** Filtrar ideas. Tengan en cuenta que en una cooperativa se filtran ideas respondiendo estas preguntas:

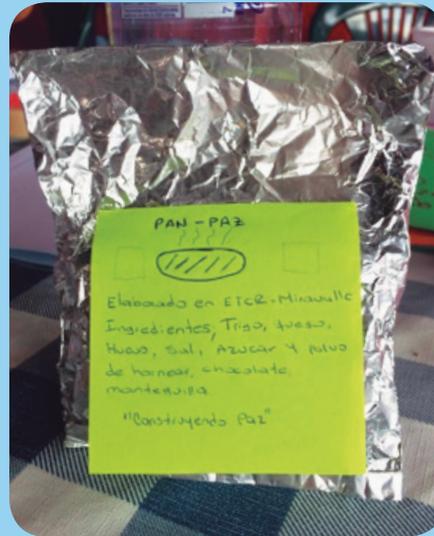
- ¿Cuál de ellas puede hacerse con poca inversión? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál de ellas sería más atractiva para el cliente? \_\_\_\_\_

## Figura B. Ejemplos de prototipos

Prototipo de una bandeja de pescado listo para hornear. Elaborado con cartón, colores y hoja de plátano.



Prototipo de pan empacado al vacío. Realizado con aluminio y papel.



## Para aprender

Un prototipo es una versión minimalista de lo que será el producto o servicio. Permite validar las ideas al ponerlas a prueba con clientes verdaderos. La retroalimentación que se recibe de los clientes permitirá detectar problemas sin tener que gastar mucho dinero. Algunos ejemplos de prototipos son: una maqueta, un dibujo, una dramatización, un video, una página web, un guion gráfico.



# 9.



**Paso 5.** Probar ideas con prototipos. En el siguiente cuadro diseñen o describan un prototipo de la idea seleccionada.

## Cuadro E. Mi prototipo

# 10.

## Tarea:

En grupos, desarrollen el prototipo y preséntenselo a dos o tres clientes. Después de mostrárselo, pídale retroalimentación mediante la formulación de las siguientes preguntas:

## Cuadro F. Resultados del prototipo

¿Qué le gustó?

¿Qué no le gustó?

¿Qué no entendió?

¿Qué ideas nuevas se le ocurren?

¡Terminamos! Recuerde vender lo que necesita el cliente y no lo que quiera vender.

## Cuadro 3.2. Taller “Modelo de negocios”

<b>Tiempo sugerido</b>	4 horas.
<b>Objetivo general</b>	Al final de este taller, los participantes aprenderán que la innovación también se hace por medio del modelo de negocio.
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes conocerán los componentes principales de un modelo de negocio.</li> <li>2. Los participantes buscarán formas creativas de organizar su negocio.</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida y objetivos.</li> <li>2. Puesta en común de una tarea (prototipos).</li> <li>3. Juego de cubos para recordar aprendizajes del taller “Valor agregado”.</li> <li>4. Identificación de los componentes de un modelo de negocio.</li> <li>5. Reconfiguración del modelo de negocio.</li> </ol>
<b>Producto que resulta</b>	Listado de ideas para innovar a través del modelo de negocio.
<b>Regla de oro</b>	Puedo innovar cambiando la forma en que opera mi empresa.
<b>Número máximo de participantes</b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b>Conceptos claves</b>	<p><i>Modelo de negocio:</i> Combinación de cuatro elementos que en conjunto crean y entregan valor: Primero, la proposición de valor para el cliente, que consiste en crear productos o servicios que le ayuden al cliente a solucionar un problema en una situación específica. Segundo, fórmula de ganancias que define cómo la organización genera valor para sí misma mientras genera valor para los clientes. Esta fórmula tiene un modelo de ingresos (precio x volumen), estructura de costos (directos, indirectos), modelo de margen (contribución requerida de cada transacción para lograr ganancias) y velocidad de recursos (qué tan rápido hay que rotar el inventario y qué tan bien hay que manejar otros recursos). Tercero, recursos clave que se requieren para entregar la propuesta de valor a los clientes e incluyen personas, productos, instalaciones, equipos y marcas, entre otros. Y cuarto, procesos clave que le permiten a la organización entregar valor de una forma que es repetible y escalable (por ejemplo, producción, ventas, planeación) (Johnson, Christensen, &amp; Kagermann, 2008).</p>

**Minuto a minuto**

**Actividad:** bienvenida y objetivos del día

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** una cartilla del taller “Modelo de negocios”, por participante.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Presentar los objetivos del día. Una vez presentados los objetivos, solicitar a los participantes resumir los objetivos en el punto 1 de la cartilla del taller “Modelo de negocios”.

Preséntese y deles primero la bienvenida.

**Actividad:** puesta en común de una tarea (prototipo)

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Abrir un espacio para que los participantes presenten su prototipo y expliquen qué aprendieron al mostrárselo a sus clientes. Mientras un grupo presenta, los otros participantes identifican ideas de cómo ese grupo puede mejorar su prototipo. Las ideas las pueden dibujar en el cuadro A de su cartilla.

Usualmente, los grupos desarrollan el prototipo, pero no recopilan mucha retroalimentación de los clientes. Haga énfasis en que el objetivo del prototipo es justamente recibir comentarios del cliente.

Finalizar la actividad abriendo un espacio para que los otros grupos y usted den retroalimentación.

(Continúa)

**Actividad:** juego de cubos

**Tiempo:** 60 min.

**Materiales:** tablero o un pliego de papel, dos (2) marcadores, dos (2) bloques de papel iris de diferentes colores, tijeras, un tubo de pegante y cinta, para cada grupo.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Organizar el juego de los cubos para repasar las reglas de oro del taller “Valor agregado”. Para ello, hay que dividir a los participantes en grupos de 3 a 5 personas y luego dé las siguientes indicaciones:

- El objetivo del juego es lograr la mayor utilidad de dinero fabricando y vendiendo cubos tridimensionales de papel (véase cuadro B).
- Cada grupo cuenta con 20 000 pesos para comprar los materiales del moderador o facilitador.
- Se juegan dos rondas, cada una de 20 minutos.
- Durante cada ronda, cada grupo deberá comprar, fabricar y vender sus cubos.
- Explique a los grupos que existen dos compradores: el primero compra directamente y el otro, solo por correo. El moderador o facilitador debe actuar como los dos compradores.
- Los participantes venderán a cualquier comprador. En el caso del comprador directo, los participantes negociarán directamente con el moderador o facilitador. Para comunicarse con el otro comprador, los participantes tendrán que escribirle en un tablero

Asegúrese de que todos entiendan qué es un cubo tridimensional. Tiene que ser un cubo con volumen y no dibujado en un papel.

Formule estas preguntas para facilitar la discusión final de la actividad:

- ¿Por qué no lograron vender mucho?
- ¿Cómo hubieran evitado comprar tanto material?
- ¿Cómo hubieran aprovechado un prototipo?

*(Continúa)*

- o en un pliego de papel (pegado o colgado en una pared por el moderador o facilitador). Asimismo, el comprador le responderá por este mismo medio.
- Luego, se debe comunicar a los grupos que pueden consultar las instrucciones y los precios de los materiales en el cuadro C y que, una vez comprado el material, no podrán devolverlo. Cada grupo llevará el registro de lo gastado y lo vendido. A continuación, abrir un espacio para preguntas y aclarar que una vez empiece el juego no se darán más instrucciones.
  - Por su parte, el moderador o facilitador jugará el rol de los dos compradores. En el papel de comprador directo, él buscará comprar dados para juegos de mesa. En el rol de comprador por correo, buscará comprar una escultura móvil para colgarla sobre la cuna de su bebé. Es importante que los clientes no den ninguna pista de lo que están buscando, a menos que algún grupo se acerque para averiguar más información. La idea de la primera ronda es que los participantes pierdan tiempo y dinero diseñando cubos sencillos que nadie quiere comprar.
  - En caso de que algún grupo logre desarrollar dados o la escultura, el moderador o facilitador les ofrecerá 10 000 pesos por cada producto.
  - Finalizado los 20 minutos, el moderador o facilitador le preguntará a cada grupo cuánto dinero han gastado

*(Continúa)*

y cuánto han vendido, y registrará las respuestas en el tablero o en el pliego de papel.

- A continuación, el moderador o facilitador promoverá una discusión alrededor de por qué no pudieron vender mucho y empieza a recordarles las reglas de oro del taller “Valor agregado”.
- El moderador o facilitador inicia la segunda ronda y nuevamente da pistas sobre lo que quiere comprar, únicamente si algún grupo le pregunta directamente.
- Finalizada la ronda, el moderador o facilitador muestra los productos fabricados y comenta sobre cómo hay algunos que se parecen y cómo otros ya empiezan a ser diferentes.
- Para cerrar la actividad, hay que preguntarle a cada persona qué hubiera hecho diferente y le solicita escribir su respuesta en el cuadro D de la cartilla del taller “Modelo de negocio”. Invite a 2-3 personas a compartir sus respuestas.
- La actividad finaliza sugiriendo que hubieran hecho un prototipo dibujando el cubo o producto en un papel, y así se hubieran gastado menos dinero en materiales.

---

Descanso: 15 min.

---

*(Continúa)*

**Actividad:** identificación de los componentes de un modelo de negocio

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** tablero o pliego de papel y marcador.

<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Indicaciones para el moderador o facilitador</i>
<p>Se inicia preguntando en qué se asemeja el juego de los cubos a una empresa.</p> <p>Las respuestas se escriben sobre un tablero o pliego de papel.</p> <p>La idea es identificar entre todos los diferentes componentes de un modelo de negocio (clientes, canales de distribución y promoción, alianzas, propuesta de valor, actividades, recursos, ingresos y costos). Una vez estén identificados, solicitar a los participantes escribirlos en el paso 5 de su cartilla.</p> <p>Finalizar esta sección diciendo que cada empresa responde diferente a estas preguntas, y esto hace que unas empresas sean más exitosas que otras.</p>	<p>Promueva una discusión para que el grupo defina conjuntamente qué es un modelo de negocio. Algunas preguntas que puede usar para guiar la discusión son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué hace que una empresa sea mejor que otra?</li> <li>• ¿Qué empresas se consideran innovadoras? ¿Por qué?</li> <li>• ¿A veces compran el mismo producto, pero en diferentes lugares? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Alguna vez han comprado un producto sabiendo que es más caro en otro lugar? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Qué formas hay para pagar por un producto o servicio?</li> <li>• ¿Qué hace que una empresa ofrezca más barato un producto que otra?</li> </ul>

*(Continúa)*

**Actividad:** identificando el modelo de negocio actual

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** un esfero por participante.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Invitar a los participantes a formarse en parejas y a completar en 20 minutos el cuadro E de sus cartillas. Para ello, deben tener en cuenta su negocio actual. En caso de que no tengan uno, pedirles que seleccionen un negocio que les llame la atención y que completen la tabla teniendo en cuenta este negocio.

Mientras las parejas completan la tabla, pase por cada grupo para revisar el trabajo y aclarar dudas.

Finalizados los 20 minutos, se invitan a algunas parejas a compartir sus respuestas con todo el grupo.

**Actividad:** reconfiguración del modelo de negocio

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Recalcar que la innovación no sólo se da a través de un producto o servicio, sino también por medio de la forma de operar un negocio.

Pase por los grupos y rete a los participantes a ser creativos con sus respuestas.

A continuación, solicitarles a los participantes completar el cuadro F de sus cartillas, pero esta vez invitarlos a repensar que cambiarían del negocio para reducir costos, ser más eficientes y facilitarles la vida a sus clientes.

Motivarlos a utilizar la herramienta SCAMPER (véase taller “Valor agregado”) para pensar en nuevas ideas.

*(Continúa)*

**Actividad:** reconfiguración del modelo de negocio (socialización)

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** ninguno.

<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Indicaciones para el moderador o facilitador</i>
Solicitar que las parejas compartan sus respuestas en plenaria. A medida que van respondiendo, invitar a los demás a contribuir con otras ideas.	A medida que los participantes vayan compartiendo sus respuestas, muestre cómo el negocio puede ser diferente, si se realizan algunos ajustes a su modelo de negocio.
Invitar a los participantes a anotar la retroalimentación que reciban en el cuadro G.	

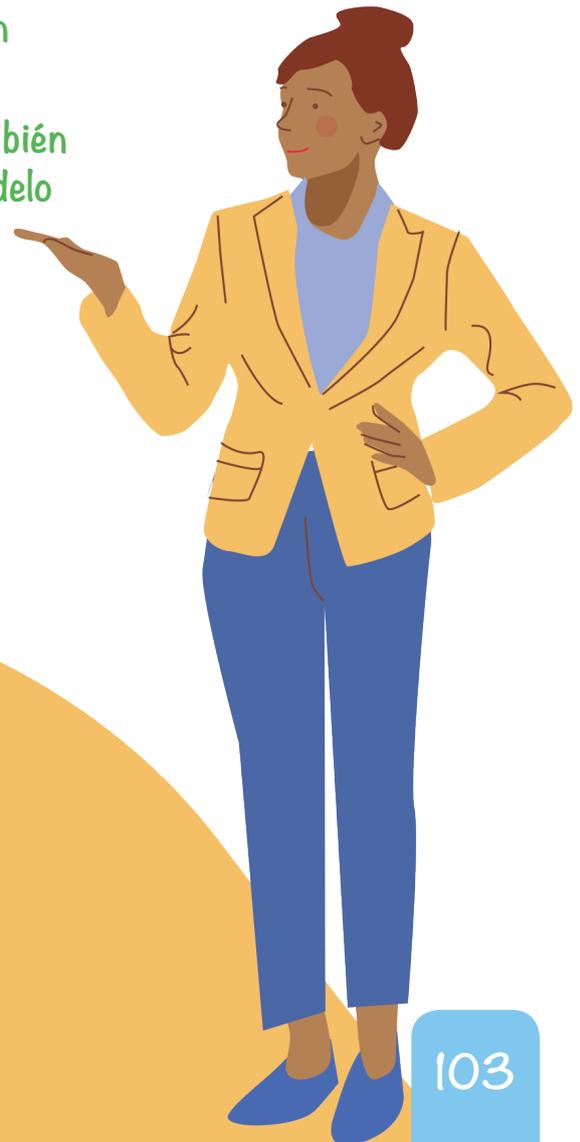


Cartilla

# Modelo de negocio

Las personas que participan en este taller aprenderán a:

- Reconocer que la innovación también puede lograrse mediante el modelo de negocio.



1.



A continuación, resume los dos objetivos de este taller:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2.



En el siguiente espacio, dibuje ideas que ayuden a los otros grupos a mejorar sus prototipos.

**Cuadro A. Sugerencias para los otros grupos.**

Grupo 1

Grupo 2

Grupo 3

Grupo 4

### 3.



El objetivo de esta actividad es, en grupos, ganar la mayor cantidad de dinero por medio de la venta de cubos 3D. Los cubos no pueden ser dibujos.

#### Cuadro B. Ejemplo de un cubo



- a. Cada grupo empieza con \$20.000= de capital. Los costos de los materiales se muestran en el cuadro C.
- b. Habrá 2 rondas cada una de 20 minutos. Durante este tiempo los grupos deberán comprar el material y producir y vender los cubos.
- c. Tenga en cuenta que hay dos posibles compradores:
  - Comprador directo:** Puede vender sus productos directamente al moderador o facilitador.
  - Comprador virtual:** Solo podrá comunicarse con este comprador por medio de la cartelera que el moderador o facilitador pondrá en el salón para este ejercicio.
- d. Finalmente recuerde llevar sus cuentas. Esto incluye ventas y costos.

#### Cuadro C. Costo de los materiales

Producto	Precio por unidad (\$)
Hoja	2.000
Tijeras	5.000
Cinta	5.000
Pegante	10.000

4.



Escriba a continuación 2 cosas que harían diferente en este juego para producir más ingresos.

Cuadro D. Elementos para mejorar

5.



¿Cuáles son los componentes de un modelo de negocio?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



# 6.



Identifique los componentes principales de su modelo de negocio respondiendo las siguientes preguntas. En caso de que no haya negocio, invéntense un negocio nuevo o respóndanlas por una empresa que les guste e inspire.

## Cuadro E. Modelo de negocio actual

Preguntas clave	Respuestas
¿Quiénes son nuestros clientes?	
¿Cómo resolvemos los problemas o necesidades de nuestros clientes?	
¿Cómo distribuimos nuestros productos o servicios?	
¿Cómo se enteran los clientes de nosotros?	
¿Cuáles son las 3 actividades necesarias para que el negocio funcione (vender, producir, etcétera)?	

<p>¿Cuáles son los recursos mínimos que necesita el negocio (humanos, financieros, materiales e insumos, intangibles, etcétera)?</p>	
<p>¿Cuáles son nuestros aliados?</p>	
<p>¿Cómo generamos ingresos?</p>	
<p>¿Cuáles son nuestros principales costos?</p>	

**Para aprender**

Un modelo de negocio responde las preguntas listadas en el cuadro anterior. Es decir, ayuda a entender elementos de un negocio, incluyendo qué y cómo producir, entregar, y cobrar por producto o servicio a un cliente.



7.



¿Qué podemos hacer diferente? Piense que puede cambiar de su modelo de negocio y desarrolle nuevas ideas respondiendo las siguientes preguntas.

### Cuadro F. Nuevo modelo de negocio

Preguntas clave	Respuestas
¿Quiénes más pueden ser nuestros clientes?	
¿Cómo podemos diferenciar más nuestro producto o servicio?	
¿Qué otros canales podemos utilizar para distribuir?	
¿Cómo podemos cambiar nuestra promoción?	
¿Podemos reemplazar o eliminar las actividades principales del negocio? ¿Cómo?	

¿Qué recursos podemos cambiar (humanos, financieros, materiales e insumos, intangibles, etcétera)?	
¿Qué otras alianzas podemos hacer?	
¿De qué otras formas podemos generar ingresos?	
¿Cómo podemos cambiar los costos?	



## 8.

A continuación, anote las sugerencias que reciba de los otros participantes.

### Cuadro G. Sugerencias de los otros grupos



¡Terminamos! Recuerde que también puede innovar cambiando la forma en que opera la empresa.



# 4

## MÓDULO GESTIÓN

Andrés Barrios y Daniela Pradilla

USUALMENTE, LOS PROGRAMAS de emprendimiento se han centrado en motivar y guiar a los emprendedores a crear una empresa. Sin embargo, el marco temporal del emprendimiento va más allá del proceso de incubación (Gartner & Carter, 2003). Las tasas de supervivencia de estas empresas son bajas (12 % a 15 % después de 4 años) (Global Entrepreneurship Monitor, 2019). Uno de los factores de terminación de un negocio es la baja capacidad de gestión de los emprendedores, la cual genera pérdidas operativas (Global Entrepreneurship Monitor, 2019).

Esto es relevante en los emprendimientos de subsistencia, en los que la puesta en marcha de la vida no da espera, y se basa en los conocimientos y desarrollo productivo previamente desarrollado por los participantes (Viswanathan *et al.*, 2010). En el sector rural, los programas de emprendimiento involucran personas que ya tienen un terreno en el cual están trabajando y, por tanto, su motivación en los programas es crear una nueva idea de negocio o construir sobre lo que ya han creado.

Entonces, los programas de emprendimiento rural deben tener en cuenta las actividades que se van a realizar una vez el negocio se pone en marcha (Anderson, & Starnawska, 2008). Sin embargo, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), el problema principal que enfrentan los emprendedores es la falta de conocimientos y habilidades para hacer gestión, particularmente en las áreas de mercadeo y finanzas (OECD, 2019). Este capítulo busca, a través de tres talleres, brindarle al participante los conocimientos para gestionar, desde el punto de vista financiero y de mercadeo, un proyecto productivo.

En el caso de mercadeo, este se considera la clave para el desarrollo, la supervivencia, y el éxito de nuevas empresas (Bjerke & Hultman, 2004). A lo largo del ciclo empresarial, se diseñan

e implementan diversas estrategias comerciales para vender con éxito la idea de negocio a los inversionistas y el producto o servicio resultante a los consumidores (Hisrich, 1992). Para ello, el módulo involucra el taller “Plan de comercialización” (véase cuadro 4.1), basado en el marco de *la lógica del servicio* (Vargo & Lusch, 2014). En este marco, la estrategia comercial se basa en el valor creado por el producto y servicio antes, durante y después de su consumo.

En finanzas, es clave conocer las inversiones que se requieren para desarrollar un negocio (Mason & Harrison, 1999). Sin embargo, posterior a su inicio, se debe tener un plan de gestión financiera que permita conocer el estado de las finanzas del negocio e identificar las fortalezas y debilidades para tomar decisiones encaminadas al crecimiento del negocio. El segundo taller, “La contabilidad de mi negocio” (véase cuadro 4.2), le permite al participante establecer dos indicadores determinantes en la gestión contable de su negocio: (1) el flujo de caja que requiere para hacer las inversiones en la puesta en marcha del proyecto productivo, y (2) el capital de trabajo que requiere en su operación mensual (Mazzarol, 2014).

En los emprendimientos de subsistencia, las finanzas del negocio están directamente relacionadas con las finanzas del emprendedor (Viswanathan *et al.*, 2015). Por este motivo, el módulo incluye el taller “Mis finanzas como parte de mi desarrollo personal” (véase cuadro 4.3) que le permite al participante conocer su situación financiera personal y su relación/diferencia con la de su proyecto productivo, para tomar medidas con el fin de mejorar.

A continuación, se muestran las fichas técnicas de los tres talleres, en las que se detallan los objetivos, las actividades, el minuto a minuto de cada uno y los productos que se obtendrán en cada sesión.

**Cuadro 4.1.** Taller “Plan de comercialización”

<b>Tiempo sugerido</b>	4 horas.
<b>Objetivos de aprendizaje</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los participantes comprenderán los diferentes tipos de valor que se entregan en un producto o servicio.</li> <li>2. Los participantes definirán un plan para comunicar y entregar el valor de un producto o servicio.</li> </ol>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del valor que entrega un producto o servicio para un cliente determinado, a lo largo del proceso de consumo.</li> <li>2. Comprensión de mecanismos para el adecuado relacionamiento con los clientes.</li> <li>3. Definición de un guion de venta para comunicar el valor de un producto o servicio, dependiendo de los canales de comunicación disponibles.</li> <li>4. Identificación de las diferentes fuentes de ingreso de mi negocio, y las reglas generales para establecer el precio de mi producto o servicio.</li> </ol>

(Continúa)

<b>Producto que resulta</b>	1. Plan de comercialización de un producto o servicio para un cliente determinado.
<b>Reglas de oro</b>	1. La clave de mi producto/servicio está en entender su valor para el consumidor. 2. El valor de un producto/servicio es diferente del precio.
<b>Número máximo de participantes</b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b>Conceptos claves</b>	<p><i>Emprendimiento:</i> Creación de nuevos negocios por individuos o grupos pequeños de personas, en el que los emprendedores asumen el rol de agentes de cambio en la sociedad (Kent, Sexton, &amp; Vesper, 1982). Los emprendimientos de impacto positivo en la sociedad son aquellos con vocación para el rápido crecimiento y que se diferencian de otros a través de la innovación y capacidad del emprendedor para asumir riesgos (Centro de Emprendimiento, 2016).</p> <p><i>Mercadeo:</i> Actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, consumidores, socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2017).</p>

Minuto a minuto. Sesión 1

**Actividad:** bienvenida y presentación

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

Dar la bienvenida y pedirle a los participantes que se presenten y describan su proyecto productivo y propuesta de valor.

Dos participantes deben formular preguntas sobre el proyecto productivo presentado.

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Preséntese y describa la actividad.

Promueva la colaboración de los participantes, formulando una pregunta sobre cada proyecto.

(Continúa)

**Actividad:** plan de comercialización

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Describir el modelo del plan de comercialización con sus componentes.

Explique cada uno de los componentes del plan de comercialización, utilizando un ejemplo previamente determinado.

**Actividad:** beneficios de los productos y/o servicios

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** colores y papel.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Actividad en parejas. Cada participante identifica y dibuja su producto comercial favorito (véase cuadro A), y describe cómo ha sido la historia de consumo de ese producto y los beneficios que ha recibido (véase cuadro B).

Explique los tres momentos de consumo de un producto (adquisición, posesión y disposición) y los beneficios funcionales y simbólicos.

Conforme las parejas.

**Actividad:** guión de venta

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Posteriormente, cada participante tratará de vender el producto de su compañero como si fuera un servicio, partiendo de beneficios identificados (véase cuadro C).

Promueva el diálogo en torno a productos y servicios asociados.

(Continúa)

**Actividad:** relación con el cliente I

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** papel y lápiz.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Identificar una experiencia de compra de un producto o servicio, en la que todos los participantes hayan estado (por ejemplo, el mercado semanal).

Explique, usando la experiencia descrita por los participantes, los tipos de cliente, y los principios de una buena relación con el cliente.

Los participantes conjuntamente deben identificar y describir los aspectos positivos y negativos, y por mejorar de la experiencia. (véase cuadro D).

Posteriormente, un participante debe hacer una puesta en común de su experiencia, y los demás pueden intervenir para construir, entre todos, una descripción y evaluación de esta.

Después de la puesta en común, formular las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan importante fue para usted la relación con el cliente durante esta experiencia?
2. Para su negocio ¿qué tan importante es el servicio al cliente?
3. ¿Qué cambiaría o qué mejoraría si usted hubiese sido el vendedor?

*(Continúa)*

**Actividad:** relación con el cliente II

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Los participantes deben formar grupos de cuatro (4) personas. En los grupos, cada integrante lee una historia distinta de servicio al cliente (véase paso 5 de la cartilla) y los demás deben identificar qué principio no se tuvo en cuenta y las posibles consecuencias.

Explique la actividad.  
Conforme los grupos y promueva la participación de todos.

Descanso: 15 min.

**Actividad:** comunicación

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** marcadores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar los elementos de la comunicación (medios y mensajes), y los objetivos de cada mensaje (mostrar que existo y que soy el mejor).

Explique la actividad y escriba en el tablero los diferentes sectores donde se ubican los proyectos productivos.

En el tablero, escribir los sectores donde cada proyecto productivo se ubica (por ejemplo, agrícola, turismo, artesano).

Coordine la presentación de cada grupo y anote en el tablero los elementos relevantes de cada presentación.

Los participantes se agrupan por sector productivo y discuten sobre la forma en que se promocionan los productos y servicios en cada sector.

Un representante del grupo debe explicarle a los demás las conclusiones del grupo.

(Continúa)

**Actividad:** guion de comunicación

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** colores y papel.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

En cada grupo, cada integrante debe reflexionar sobre la promoción en todos los sectores, diseñar un guion de venta para su proyecto productivo (usando el cuadro E), y exponerlo a sus compañeros.

Apoye el proceso de escritura del guion.

Organice los procesos de votación en cada grupo.

En cada grupo, hacer una votación sobre el mejor guion presentado a todo el grupo de participantes.

**Actividad:** fuentes de ingreso

**Tiempo:** 40 min.

**Materiales:** colores, tijeras, y dinero falso.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Actividad en parejas: costear el plato de comida (sancocho).

Defina las parejas y explique la actividad.

En parejas, los participantes calcularán los costos y le asignarán un precio de venta a cuatro platos de sancocho.

Actúe como dueño de la tienda, asignando diferentes cantidades mínimas y precio por la compra.

Inicialmente, los participantes listarán los ingredientes necesarios y los comprarán en una tienda gerenciada por el moderador o facilitador.

Después de comprar los ingredientes, calcularán cuánto producto necesitan para hacer los cuatro sancochos y los costearán, incluyendo desperdicios y mano de obra. Esta información se escribe en el cuadro F.

Posterior al costeo, definirán y pondrán el precio de venta a cada plato.

(Continúa)

Al finalizar el ejercicio, explicarán cuáles son las fuentes de ingresos y egresos de un negocio, y las definiciones sobre los elementos para establecer el precio de un producto o servicio.

**Actividad:** definiciones

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Basado en la actividad anterior, explicar las definiciones y los elementos para tener en cuenta al hacer un costeo del producto.

Explique las reglas para tener en cuenta al establecer el precio de venta de un producto o servicio.

Durante la explicación, los participantes pueden reformular los elementos de costeo y precio de venta de su sancocho. Al finalizar, deben identificar las diferencias antes y después de la explicación.

Posteriormente, plantee los cálculos que debieron tenerse en cuenta para establecer el costo del sancocho.

**Actividad:** cierre

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

En cada grupo, los participantes deben hacer una votación sobre el aprendizaje obtenido en la sesión que consideren más importante. Después de la votación, cada grupo debe describir este aprendizaje a todos los participantes.

Escriba en el tablero los aprendizajes mencionados y solicíteles a los participantes que inicien el desarrollo de plan de comercialización de su proyecto productivo.



# Cartilla

# Plan

## de comercialización:

## una estrategia para entregar valor

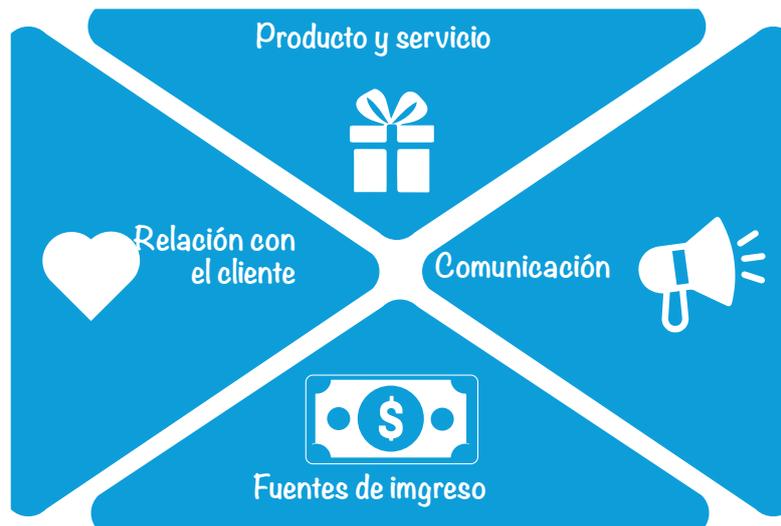
Las personas que participan en este taller aprenderán a:

- Diferenciar los tipos de valor que se entregan en un producto o servicio
- Definir un plan para comunicar y entregar el valor a un producto o servicio.



Observen el modelo de comercialización que se muestra en la figura A.

Figura A. Modelo de comercialización



1.

Piensen y dibujen, en el siguiente cuadro su producto/servicio comercial favorito.

Cuadro A. Descripción del producto favorito

## 2.



En el cuadro B, escriban la historia de ese producto/servicio comercial favorito desde el momento que lo adquirieron, cómo lo poseen en la actualidad, y si ya lo dispusieron, cómo lo hicieron (o lo planean hacer). Escriban los beneficios de este producto a lo largo de su historia de consumo.

### Cuadro B. Historial de consumo del producto favorito

	Beneficios
Adquisición	
Posesión	
Disposición	

#### Para aprender

El primer paso de una estrategia de comercialización es identificar la forma en que un producto o servicio genera diferentes beneficios al cliente. Estos beneficios cambian a lo largo del tiempo, desde el momento que se compra hasta que se dispone el producto o servicio. En estos beneficios nos apoyamos para la venta.



### 3.



Guion de venta.

Basados en los beneficios de su producto/servicio, ideen una forma de vendérselo a un (a) compañero (a), incluyendo el precio. Escríbanla en el cuadro C..

Su compañero (a) debe decidir si lo compra y cuánto pagaría.

#### Cuadro C. Guion de venta

### 4.



Recuerde una experiencia de compra común para usted y sus compañeros de clase en la que sus compañeros hayan participado. Por ejemplo, el mercado semanal.

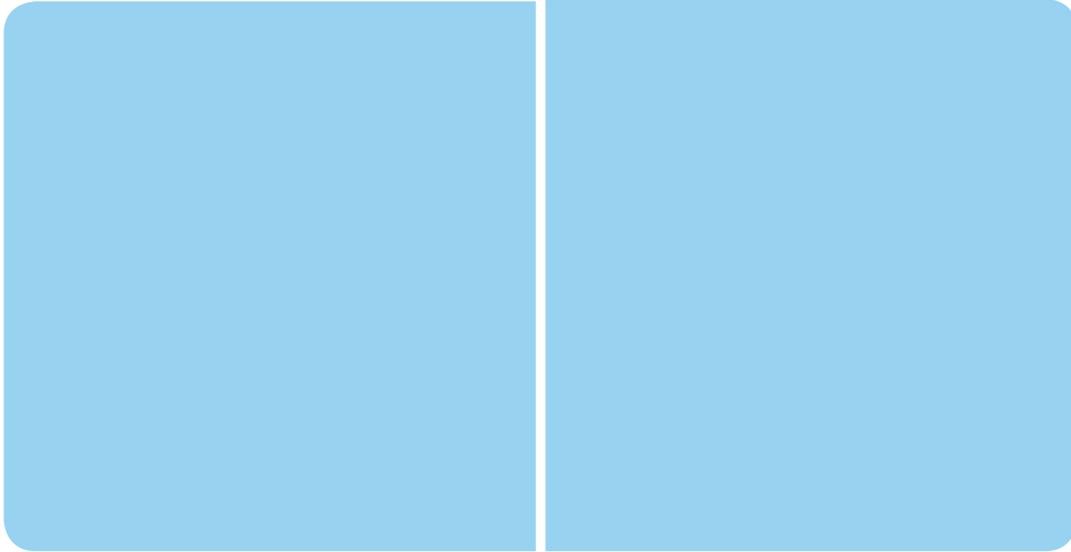
- Identifiquen los aspectos positivos y aquellos por mejorar de esta experiencia, y escríbanlos en el cuadro D.

#### Cuadro D. Evaluación de un servicio

Aspectos positivos

Aspectos negativos

--	--



Ahora, respondan las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante fue para ustedes la relación con el cliente durante esta experiencia?
- Para sus negocios ¿qué tan importante es el servicio al cliente?
- ¿Qué cambiarían o que mejorarían si ustedes hubiesen sido el vendedor?

### Para aprender

El valor de una organización surge de la calidad y la duración de la relación con los clientes, pues estos son quienes generan rentabilidad al negocio.



## 5.



Seleccionen una de las historias a continuación, identifiquen los aspectos positivos y por mejorar, y respondan las preguntas que aparecen al final de cada una, según los siguientes principios para mantener una relación con el cliente:

- Respetar: respetar las opiniones y los tiempos del cliente.
- Actitud: la buena actitud es clave para generar empatía y hacer que el cliente se sienta más cómodo.
- Escuchar: es muy importante saber lo que el cliente realmente está buscando, y esto solo lo sabremos si prestamos atención a cada cosa que el cliente nos dice.
- Conocer: saber de nuestro producto o servicio nos da la seguridad de argumentar frente a diferentes situaciones o dudas que se presenten en el camino.
- Preguntar: hay que preguntarle al cliente cuál es su necesidad puntual, así podremos responder de manera asertiva.

### La aventura de la señorita María

La señorita María es soltera y le gusta la aventura. Ella optó por iniciarse en la actividad de rafting, y escuchó que en la comunidad de Miravalle hacen este tipo de actividades y puede conectarse con la naturaleza. Por tanto, decidió llamar al teléfono que aparecía en la página de Caguan Expedition. El señor Pedro atendió la llamada y le preguntó a María, cuándo viajaba y su nombre completo. Para María esto fue suficiente y entonces decidió vivir esta aventura en la comunidad de Miravalle.

Al llegar al lugar, la señorita María le informó al señor Pedro, el encargado de la atención a turistas, que ella es "todo terreno", pero le pide encarecidamente que su alimentación sea especial porque tiene problemas de colesterol y azúcar en su sangre. El señor Pedro le informa que no hay problema y que con gusto le colabora. Entonces la señorita María le entrega una lista de su dieta sugerida por el médico.



La señorita María feliz se va a descansar esperando al siguiente día tener una aventura nueva para contar; se levanta y con mucha alegría se dirige al restaurante, pero se lleva una sorpresa: el desayuno no coincide con la dieta que ella acordó con Pedro. Sin embargo, ella consume los alimentos y al cabo de media hora sale feliz con las personas que la guiarán en esta aventura.

Ya lista con toda la indumentaria para iniciar la actividad, María comienza a sentirse mal, las personas que la acompañan le ayudan, pero María finalmente dice que está muy mal y prefiere regresar a su habitación donde debe quedarse todo el día: se le bajó el azúcar debido a que consumió alimentos que no estaban dentro de su dieta

Ahora, los participantes deben responder las preguntas formuladas de mutuo acuerdo con los integrantes de su grupo; luego, deberán hacer una puesta en común del caso con el resto de participantes.

- ¿Qué pasó en este caso?
- ¿Cuál fue el error de Pedro?
- ¿Qué efecto tuvo que Pedro haya omitido la sugerencia de María?
- ¿Qué principio no se tuvo en cuenta en esta historia?
- ¿Tuvo María alguna responsabilidad en este caso?

### La familia de Juan y su visita a la comunidad

Juan está casado con la señora Carmen hace 15 años y tienen un hijo. Para el próximo fin de semana planearon algo diferente y, por sugerencia de un amigo, decidieron hacer rafting en la comunidad de Miravalle. Juan y su hijo Carlos son apasionados de los deportes extremos, pero la señora Carmen es más tranquila y prefiere otro tipo de plan. Sin embargo, ella decidió acompañarlos en esta aventura y piensa que allá encontrará qué hacer.

Al llegar al sitio, los ubican en su habitación y les dan un breve recorrido. Juan y su hijo están emocionados porque van vivir una nueva



experiencia, mientras que la señora Carmen está a la expectativa de saber qué puede conocer y hacer alguna actividad que la distraiga.

Juan y su hijo Carlos se alistan para hacer rafting en el río Pato. Pablo, el guía, está muy pendiente de ellos. La señora Carmen se queda en la habitación, porque a ella no le gusta el rafting. A lo largo del día, Carmen se aburre porque no encuentra mucho que hacer y, además, está sola; decide, entonces, leer un libro, pero junto a su habitación están escuchando música a alto volumen.

Al regresar, su hijo y esposo están felices porque vivieron una experiencia maravillosa; sin embargo, la señora Carmen está molesta y decide regresar a casa. Entonces, recogen sus cosas y se devuelven.

Ahora, respondan las preguntas; luego, deberán hacer una puesta en común del caso con el resto de participantes.

- ¿Qué pasó en este caso?
- ¿Cuál fue el error de Pablo?
- ¿Qué principio no se tuvo en cuenta en esta historia?
- ¿Qué opciones podrían haberle ofrecido a la señora Carmen?

### Los novios

Camila y Jaime son novios desde hace cinco años. A los dos les gusta viajar y vivir experiencias nuevas; en esta ocasión, deciden visitar la comunidad de Miravalle por dos motivos: (1) conocer y hacer rafting; y (2) recolectar datos porque están haciendo una maestría en desarrollo rural y quieren aprovechar el momento para hablar con la comunidad del lugar.

Hacen un viaje largo, y llegan cansados; y lo único que quieren hacer ese día es dormir. Camila es una cliente generosa con la propina, pero muy exigente en el servicio. Al asignarles la habitación, Camila no está satisfecha y exige que la cambien porque quiere estar lo más cómoda posible y, en esa habitación no hay luz.



Después se dirige al restaurante y Camila hace una observación sobre la comida porque dice que con esa preparación le cae pesada. Carlos, la persona encargada, comienza a molestarse por las exigencias de su cliente; al notar esto, Camila le reclama a Carlos y se genera una acalorada discusión.

Finalmente, Carlos le dice a Camila que otra persona los atenderá para que se sientan más cómodos. Ante esta situación, Jaime le informa a Carlos que no hay problema y que lo único que desean es estar cómodos.

A partir de ese momento, Carlos decide atenderlos con la mejor disposición. Al final, Camila queda muy satisfecha porque se tuvieron en cuenta sus sugerencias y Carlos se lleva una buena propina.

Ahora, respondan las preguntas; luego, deberán hacer una puesta en común del caso con el resto de participantes.

- ¿Qué pasó en este caso?
- ¿Cuál fue el error de Carlos?
- ¿Qué principio no se tuvo en cuenta en esta historia?
- ¿Cómo tendría que haber reaccionado Carlos ante las exigencias de Camila?

### La profe Laura

Laura, una profesora que debe viajar por razones de trabajo a la comunidad de Aguabonita, es una persona muy tranquila que le gusta relacionarse con las personas, y en esta oportunidad debe impartir unas capacitaciones acerca del fortalecimiento en turismo. Para esta tarea, Laura debe informarse previamente del funcionamiento del proyecto, así que contacta a José, la persona encargada de estos temas.

Laura indaga con José acerca del emprendimiento en turismo, pero él le informa que está encargado del proyecto de peces. La profesora se da cuenta de que José no es la persona indicada para hablarle del tema; sin embargo, José se esfuerza por explicarle, pero no es suficiente para Laura, quien de manera muy cordial le pide al señor que la ponga en contacto con la persona encargada.

Así lo hace José y la contacta con Miguel, quien sabe mucho del tema porque además estuvo en una competencia en Australia. De esta manera, Laura reanuda su proceso.

La profesora Laura regresa a la ciudad con la información completa que le dio Miguel, pues ya cuenta con suficientes herramientas para desarrollar un programa adecuado para el fortalecimiento del turismo en la comunidad.



Ahora, respondan las preguntas; luego, deberán hacer una puesta en común del caso con el resto de participantes.

- ¿Qué pasó en este caso?
- ¿Cuál fue el error de José?
- ¿Qué principio no se tuvo en cuenta en esta historia?
- ¿Cómo se debió haber manejado la situación con Laura?

6.

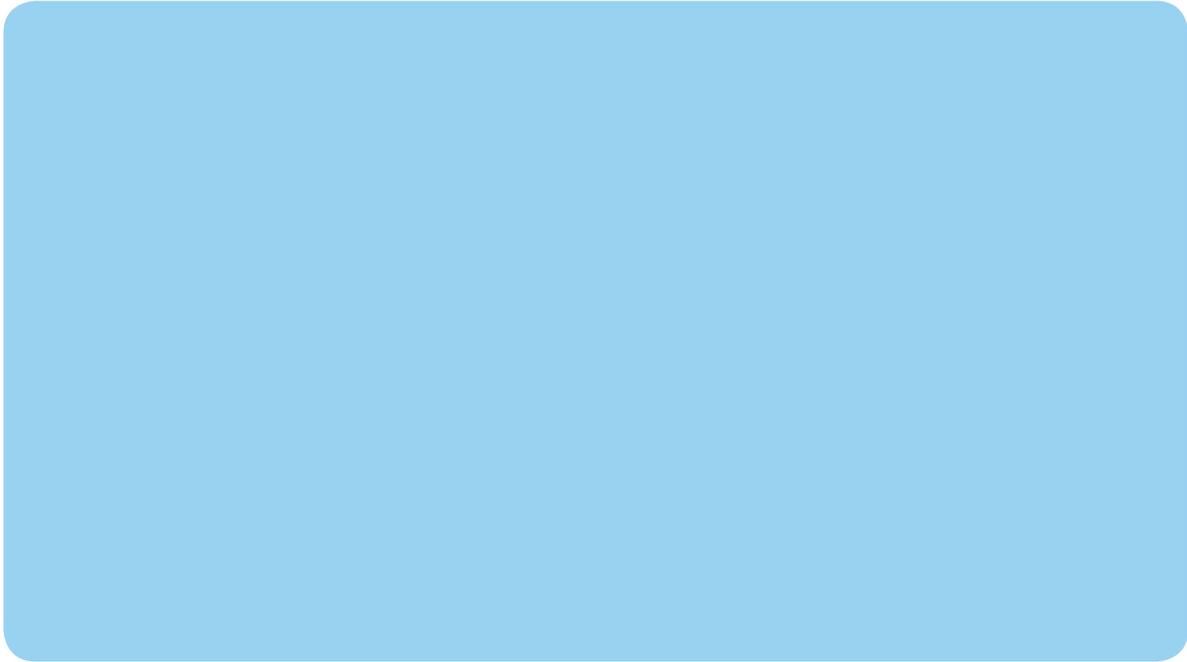


Identifiquen el sector en el que está su proyecto productivo (agrícola, servicios, turismo, etcétera). Recuerden una comunicación/publicidad en la que se promueven productos o servicios similares a los suyos. Describan esta comunicación/publicidad y respondan las siguientes preguntas:

- ¿Qué le gustó de la comunicación?
- ¿Cuál era el mensaje de la comunicación?
- ¿Qué imágenes o sonidos utilizaba?

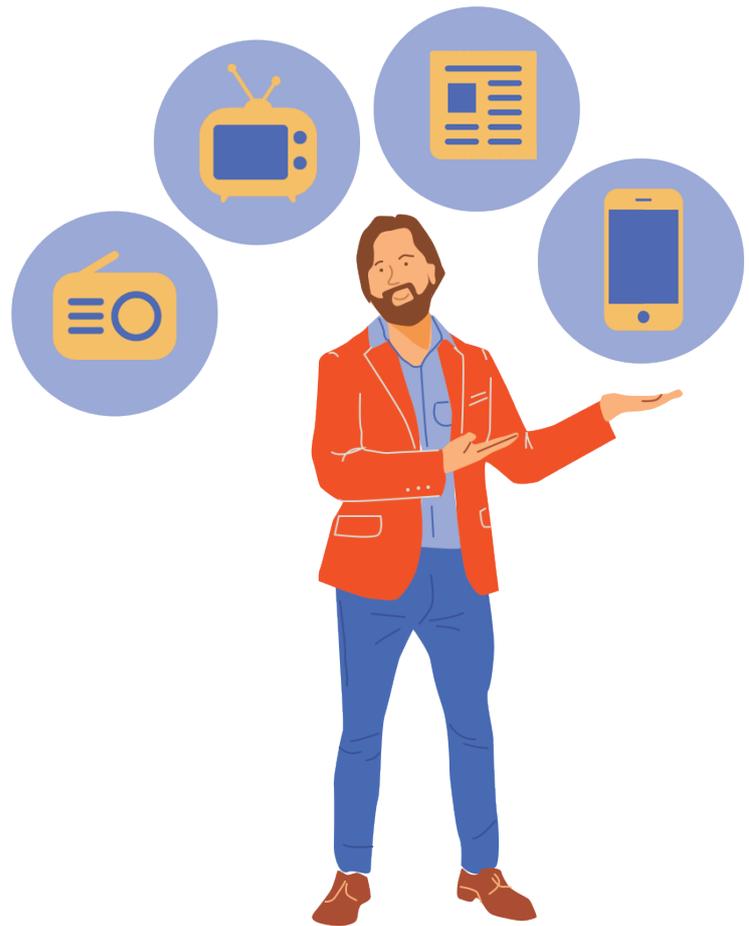
Basados en los elementos reconocidos en esta sesión, escriban en el cuadro E, un nuevo guion de venta para su producto/servicio.

**Cuadro E. Guion de comunicación**



## Para aprender

Los canales de comunicación acercan el potencial consumidor al proyecto productivo. Para atraer al consumidor, se requiere comunicar que su negocio existe y que es el mejor.



7.



Ustedes son propietarios de un restaurante y han sido contratados para vender cuatro (4) platos de sancocho a un grupo de turistas que pasaban por allí. Para ello deben:

- (a) identificar los ingredientes y cantidades necesarias para hacer los cuatro (4) platos;
- (b) costear los ingredientes en la tienda manejada por el facilitador o moderador;
- (c) calcular el pago al cocinero;
- (d) con base en lo anterior, calcular el costo de los cuatro (4) platos y el precio de venta. En el cuadro F, escriban los resultados obtenidos.

Cuadro F. Costos del sancocho

Ingrediente	Costo	Desperdicio

Costo total \_\_\_\_\_

Precio de venta total \_\_\_\_\_

### Definiciones



**Precio:** cantidad de dinero que debe pagar el consumidor para obtener/acceder al producto/servicio en venta.

**Precio de mercado:** cantidad de dinero que los consumidores deben pagar por productos o servicios iguales o sustitutos.

**Producto sustituto:** producto/servicio que brinda un valor similar a los consumidores.

**Costos totales:** cantidad de dinero que debe pagar el proveedor por desarrollar sus productos y/o servicios.

**Costos fijos:** cantidad de dinero que debe pagar el proveedor por desarrollar sus productos y servicios independiente de las ventas.

**Costos variables:** cantidad de dinero que debe pagar el proveedor por desarrollar sus productos y servicios relacionados directamente con las ventas.

### Para aprender

El elemento que define la viabilidad comercial de mi producto/servicio es el precio. El precio de mi producto o servicio debe ser similar al precio del mercado, pero siempre mayor a los costos totales. Los costos totales es la suma de los costos fijos más los variables, y se recomienda que los costos fijos sean mejores que los costos variables.



¡Terminamos! Es momento de actuar y de hacer un plan para comunicar y brindar el valor de los productos y servicios de la comunidad.

*Cuadro 4.2.* Taller “La contabilidad de mi negocio”

<b><i>Tiempo sugerido</i></b>	4 horas.
<b><i>Objetivo de aprendizaje</i></b>	Los participantes comprenderán la lógica financiera para el seguimiento del desempeño de su emprendimiento.
<b><i>Actividades</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de grupos.</li> <li>2. Construcción del balance general de los proyectos productivos.</li> <li>3. Construcción del estado de resultados de los proyectos productivos.</li> <li>4. Construcción del flujo de caja de los proyectos productivos.</li> <li>5. Construcción y análisis de los indicadores financieros de los proyectos productivos.</li> </ol>
<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagrama de la relación entre los tres (3) estados financieros principales.</li> <li>2. Balance general por proyecto productivo.</li> <li>3. Estado de resultados por proyecto productivo.</li> <li>4. Flujo de caja por proyecto productivo.</li> <li>5. Ejemplo de estados financieros de un restaurante.</li> <li>6. Análisis comparativo de indicadores financieros de los proyectos productivos actuales de la comunidad.</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información del día a día del negocio conforma los estados financieros.</li> <li>2. Los estados financieros sirven como herramientas para tomar decisiones que mejoren el día a día del negocio.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<p><i>Contabilidad:</i> Sistema utilizado para registrar, clasificar y resumir las actividades del negocio (Meigs &amp; Meigs, 1996). También se refiere a la función de mantener tanto la información financiera como el análisis continuo de la misma que son necesarios para tomar decisiones (Wooldridge, Garvin, &amp; Miller, 2001).</p> <p><i>Gestión financiera:</i> El término finanzas hace referencia a las actividades relacionadas con el manejo de dinero por individuos, empresas o gobiernos. Por otro lado, la gestión financiera es la disciplina encargada de la toma de decisiones con relación a la adquisición, inversión y administración del dinero (Padilla, 2012).</p>

<b>Minuto a minuto</b>	
<p><b>Actividad:</b> bienvenida y conformación de grupos  <b>Tiempo:</b> 15 min.  <b>Materiales:</b> ninguno.</p>	
<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Indicaciones para el moderador o facilitador</i>
<p>Se forman grupos de participantes teniendo como criterio los proyectos productivos en los que trabaja la comunidad.</p> <p>Individualmente, cada participante responde las 3 preguntas del numeral 1 sobre su negocio.</p>	<p>Cada participante deberá incluirse en el grupo que represente el proyecto productivo en el que más trabaje.</p> <p>Si la comunidad tiene un solo proyecto, entonces conforme grupos de máximo seis (6) personas.</p>
<p><b>Actividad:</b> la función de los estados financieros  <b>Tiempo:</b> 30 min.  <b>Materiales:</b> ninguno.</p>	
<i>Descripción de la actividad</i>	<i>Indicaciones para el moderador o facilitador</i>
<p>Se explica la función de los estados financieros y cuáles son los más importantes utilizando las figuras A y B.</p> <p>Tras la explicación, cada grupo debe ponerse de acuerdo en las respuestas de las preguntas asociadas a cada figura.</p>	<p>Explicar la función estratégica de los estados financieros para conocer la historia, las actividades, debilidades y fortalezas de un negocio, para así, tomar decisiones respecto a su futuro.</p>

(Continúa)

**Actividad:** el balance general

**Tiempo:** 40 min.

**Materiales:** lápices y borradores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar el balance general y sus elementos: activos, pasivos, patrimonio y liquidez utilizando la tabla A.

Posteriormente, cada grupo debe discutir cada uno de los elementos del balance para su proyecto productivo y responder las preguntas que aparecen luego de las siguientes figuras y cuadro:

Figura C Activos

Figura D Pasivos

Cuadro A Patrimonio

Finalmente, consolide los resultados en el formato del punto 5 de la cartilla.

El balance general es la situación financiera de la empresa en un momento dado. Por una parte, se compone de los activos, y por otra, de los pasivos y el patrimonio.

Permanezca atento para resolver dudas de los participantes y para ayudar pensando que puede conformar su balance general.

Recuerde que:

Es bueno que una porción de los activos sea fácilmente convertible en efectivo, porque puede permitirle al negocio afrontar una emergencia más fácil.

Es mejor tener pasivos con proveedores, que indican un plazo al negocio para pagar, a tener deudas con bancos o con terceros que cobran intereses por la deuda.

Un patrimonio negativo es un indicador de alarma porque significaría que el negocio depende de su operación para responder sus obligaciones financieras.

*(Continúa)*

**Actividad:** el estado de resultados

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** lápices y borradores.

**Descripción de la actividad**

Explicar el estado de resultados.  
Posteriormente, cada grupo debe discutir y diligenciar el cuadro de estado de resultados (cuadro B) con la información de sus proyectos productivos, y responder las preguntas correspondientes.

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

El estado de resultados muestra si un negocio genera utilidad o pérdida en un periodo determinado, y permite realizar una evaluación sobre cómo hacer más eficiente el uso de los recursos. El estado de resultados muestra lo siguiente:

- Si la utilidad operacional es negativa, debe reestructurarse en la operación del negocio.
- Si la utilidad neta es negativa, el negocio da pérdidas.
- Si la utilidad neta es positiva, el negocio da ganancias.

**Actividad:** el flujo de caja

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** lápices y borradores.

**Descripción de la actividad**

Explicar el flujo de caja.  
Cada grupo debe discutir y diligenciar el cuadro de flujo de caja (punto 7 de la cartilla), según la información de sus proyectos productivos.

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

El flujo de caja muestra cómo está el negocio en términos de disponibilidad de efectivo. Para calcularlo, se deben conocer las diferentes actividades por las que entra y sale el dinero, así como los plazos que se tienen para pagar y que se otorgan para que me paguen.

*Actividades de operación:* entrada y salida de efectivo por actividades relacionadas con la actividad económica de la cooperativa (por ejemplo, las cuentas por cobrar y por pagar).

(Continúa)

*Actividades de inversión:* entrada y salida de efectivo dedicado a la compra o venta de activos (por ejemplo, comprar una máquina o un edificio para producir).

*Actividades de financiación:* entrada y salida de efectivo por acuerdos de dinero (por ejemplo, el dinero que aportaron los socios o integrantes de la cooperativa o el dinero que pide prestado a una entidad bancaria para financiar un proyecto).

Tenga a la mano ejemplos, especialmente aquellos que permitan entender la distinción de un egreso respecto a un gasto (por ejemplo, el gasto de depreciación es un gasto, pero no un egreso, puesto que no se desembolsa efectivo).

Descanso: 20 min.

**Actividad:** análisis financiero

**Tiempo:** 60 min.

**Materiales:** formato de estados financieros de un restaurante, cuatro (4) pliegos de cartulina y marcadores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar las definiciones de los indicadores financieros, señalados en la figura E.

Entregarle a cada grupo el ejercicio de estados financieros para un restaurante. Asegurarse que los estados financieros son diferentes para cada grupo, con el fin de que estimen los indicadores financieros del restaurante y obtengan distintos valores.

Una vez tienen el valor, escribirlo en una cartulina. Las cartulinas deben estar marcadas con los nombres de cada restaurante.

Para esta explicación, es muy útil que usted detecte qué se necesita para que el indicador sea igual, mayor o menor que 1.

*Margen neto:* permite saber si se está efectuando un eficiente control de costos. Cuanto más elevado el valor, más beneficio (rendimiento) está generándose. Si el valor es negativo, porque la utilidad es negativa, están generándose pérdidas. En este caso, hay que reajustar los precios y los costos y gastos en los cuales está incurriéndose para convertirlos en utilidades.

(Continúa)

Cuando todos los grupos hayan escrito su resultado, se hará una puesta en común para compararlos.

Cada grupo deberá decidir en cuál restaurante invertiría.

*Tasa de quema de efectivo:* permite identificar si el negocio generará dinero suficiente para cubrir sus necesidades de efectivo. Además, permite estimar si a futuro es necesario algún tipo de financiamiento (por ejemplo, crédito). Si el valor es *menor* que 1, el gasto de efectivo generado en un periodo es *mayor* que el efectivo final del periodo y, por ende, se necesita financiamiento para operar.

*Razón de endeudamiento:* muestra la proporción de los activos financiados con deuda.

*Rotación del inventario:* mide el ritmo de ventas de un proyecto en un periodo determinado. En la mayoría de los casos, lo ideal es que este número sea alto, porque significaría que el inventario se vende a una mayor velocidad y, por ende, no es necesario acumularlo. Sin embargo, cada proyecto puede tener una prioridad diferente en la velocidad de venta de sus productos.

**Actividad:** ejercicio propio de estados financieros

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Cada uno debe diligenciar el cuadro D con los indicadores de su negocio y, basado en su análisis, responder las tres preguntas allí planteadas.

(Continúa)

**Actividad:** cierre

**Tiempo:** 5 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

---

Con base en los resultados obtenidos para cada negocio en el taller, se hará una socialización sobre lo que cada participante cambiaría en el manejo de las finanzas de su negocio.

---

---



Cartilla

# La contabilidad de mi negocio

Las personas que participan en este taller aprenderán a:

1. Identificar cómo la información del día a día del negocio construye la información financiera del mismo.
2. Analizar de manera integral el desempeño financiero de un negocio.
3. Utilizar el análisis financiero como herramienta en los procesos de toma de decisiones de un negocio.

1.



Responda las siguientes preguntas:

- ¿Cómo están las finanzas de mi negocio hoy?
- ¿Cómo sé si mi negocio va bien o no?
- ¿Cómo sé qué puedo hacer para mejorar las finanzas de mi negocio?

2.



Observe en la figura A el proceso de la función financiera dentro de cualquier negocio o proyecto, y responda la siguiente pregunta.

- ¿Cuáles son los movimientos del día a día de mi negocio que puedo registrar? (Ejemplo: ventas, compras a proveedores, cuentas por cobrar a clientes)

### Figura A: Proceso de la función financiera



Preparación de estados financieros:

- a. Registro diario de los movimientos que afectan las finanzas del negocio.
- b. Resumen de todos los registros diarios de un periodo contable (por lo general un mes).

Análisis financiero: se hace a través de indicadores, que se construyen a partir de los resultados del proceso de preparación, y que permiten entender los acontecimientos relevantes del negocio.

Toma de decisiones: con base en el análisis financiero se toman decisiones que cambian el día a día del negocio y por ende se verán reflejadas en estados financieros futuros.

### Para aprender

Se deben identificar los procesos que debo registrar en el día a día de mi negocio y así tener la información para tomar mejores decisiones a futuro.

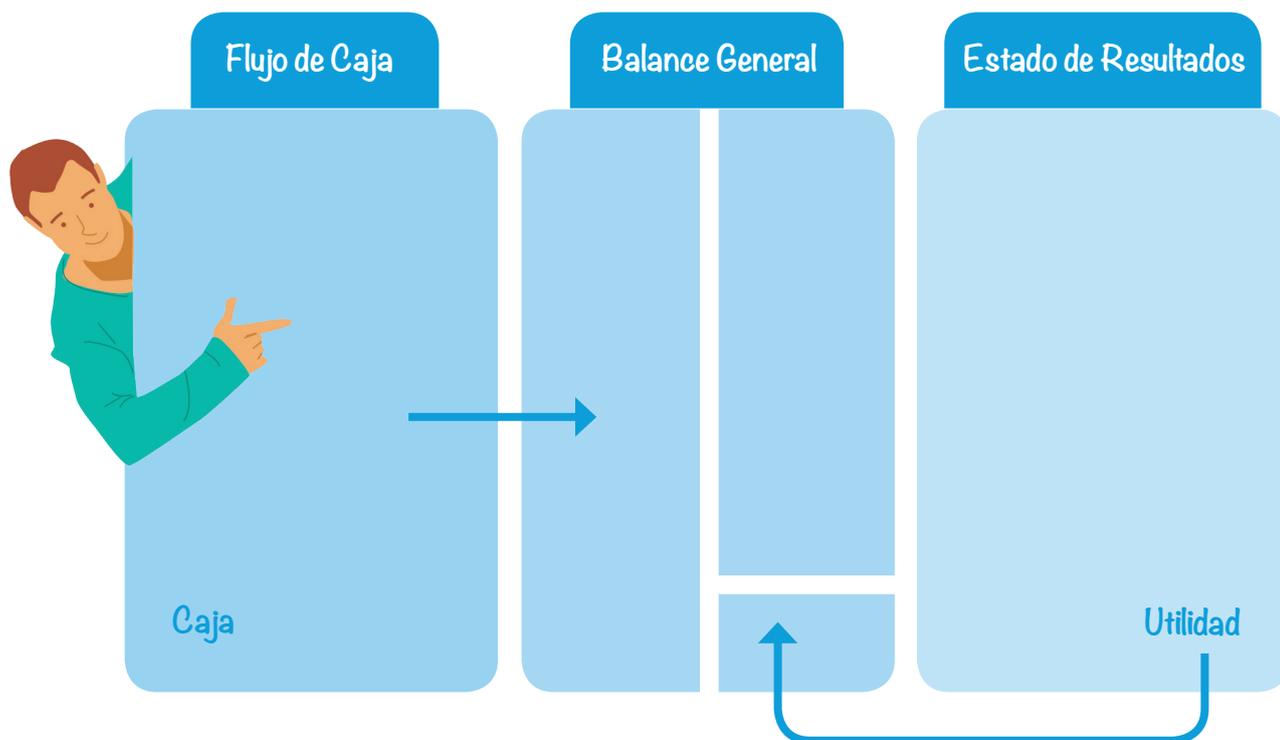


## 3.

Los estados financieros son la base contable y financiera de todo negocio. Estos estados permiten conocer la historia, actividades, debilidades y fortalezas de un negocio en términos financieros, y, con esta información, ayudan a identificar el funcionamiento del negocio, para así, tomar decisiones respecto a su futuro.

Los tres estados financieros principales son el Balance general, el Estado de resultados y el Flujo de caja (véase figura B).

Figura B: Los estados financieros más importantes



Observe en la figura B los estados financieros, y teniendo en cuenta la explicación del profesor indique si las afirmaciones siguientes son falsas o verdaderas.

- Los tres estados financieros (flujo de caja, balance general y estado de resultados) muestran información diferente sobre el negocio. \_\_\_\_\_ (¿Falso o verdadero?)
- Solo es necesario construir uno de los tres estados financieros para tomar decisiones sobre el negocio. \_\_\_\_\_ (¿Falso o verdadero?)
- Cada negocio puede preferir con cuál de los tres estados financieros prefiere trabajar y luego olvidarse de los otros dos. \_\_\_\_\_ (¿Falso o verdadero?)



## 4.

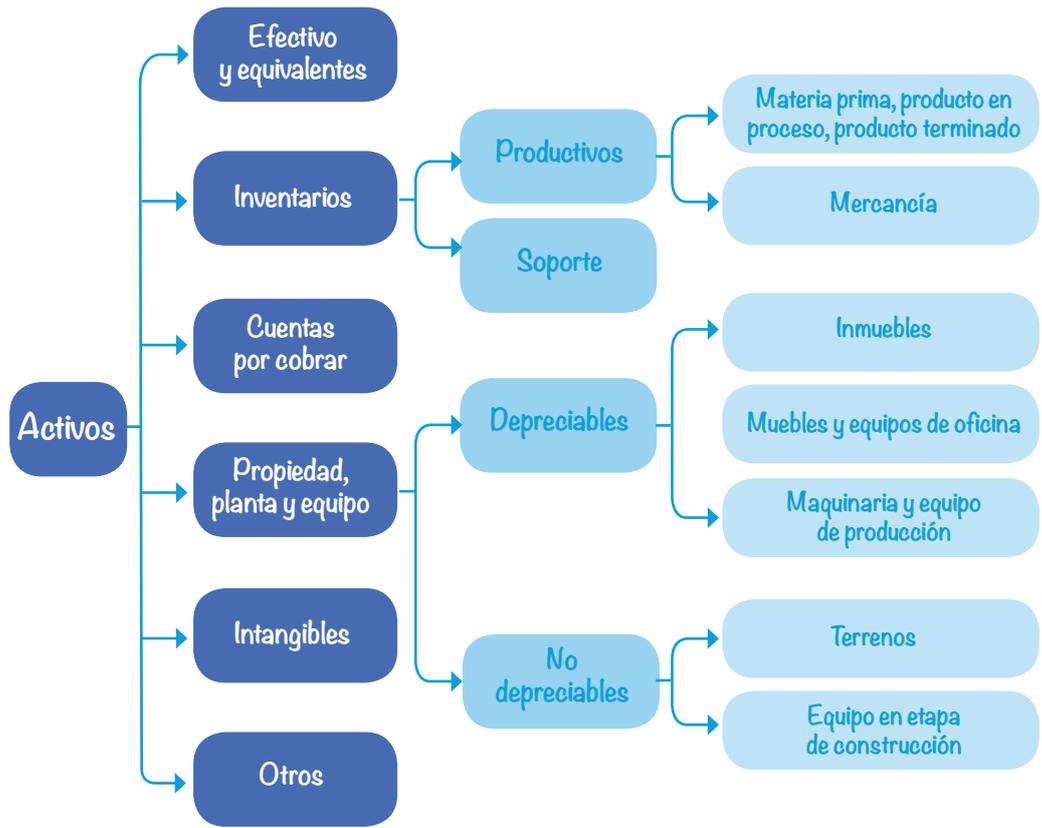
Observe la tabla A, el balance general y diligencie cada cuadro con la información correspondiente.

Tabla A. El balance general

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Tractor	50'000.000	Deuda con el banco	10'000.000
Inventario de semillas	2'000.000		
		Total Pasivos	10'000.000
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>42'000.000</b>
		Total Patrimonio	42'000.000
<b>Total Activos</b>	<b>52'000.000</b>	<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>52'000.000</b>

El balance general es la situación financiera de la empresa en un momento dado. Por un lado, se compone de los activos, y por el otro, de los pasivos y el patrimonio: los activos son los bienes que pertenecen a la empresa y que contribuyen al funcionamiento de esta.

**Figura C. Los activos**



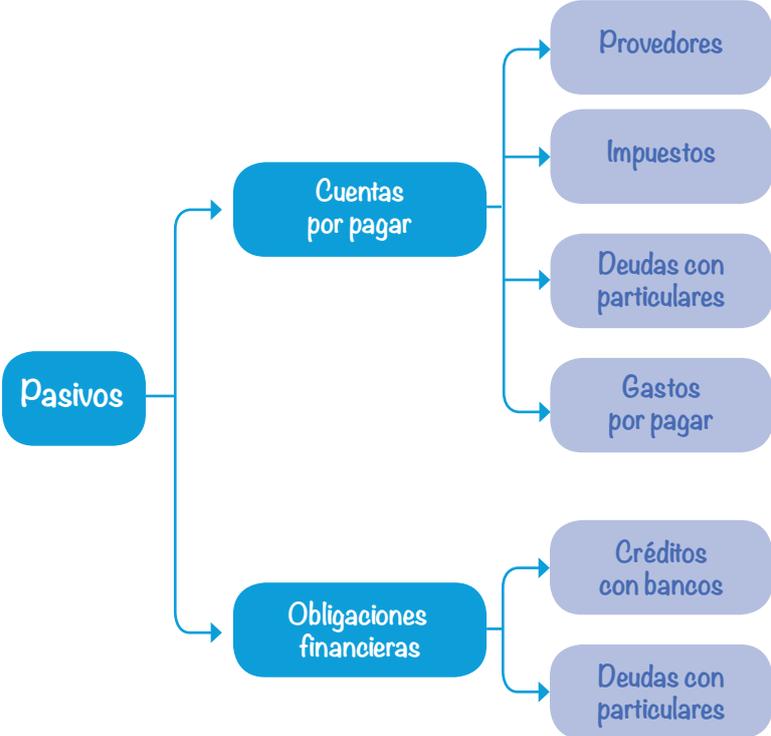
- ¿Cuáles son los activos con los que cuenta mi negocio hoy?

Nombre	Tipo de activo (Ej. efectivo, inventario)

- Del total de mis activos que es \_\_\_\_\_, ¿cuántos puedo convertir en efectivo en el transcurso de 1 mes? \_\_\_\_\_

## Figura D. Los pasivos

Los pasivos son las deudas que tiene el negocio.



- ¿Cuáles son los pasivos que tiene mi negocio hoy?

Nombre	Tipo de pasivo (Ej. préstamo bancario)

- Del total de mis pasivos que es \_\_\_\_\_, ¿cuántos me generan un costo financiero (en cuántos me cobran un interés adicional al pago de la deuda en sí misma)? \_\_\_\_\_

## Cuadro A. El patrimonio

El patrimonio son los recursos que realmente le pertenecen al negocio después de que ha reservado lo que necesita para pagar todos sus pasivos. En otras palabras, es la diferencia entre los activos y los pasivos.

¿Cuál es el patrimonio actual de mi negocio?

$$\text{Patrimonio} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$$

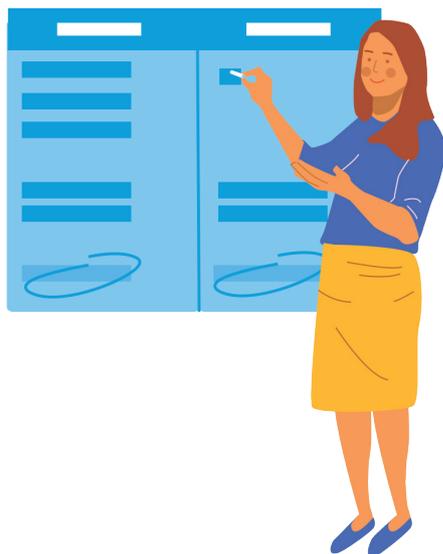
- Mi patrimonio es \_\_\_\_\_ (¿Positivo o negativo?)



5.

Consolide la información en el siguiente formato de balance general de su negocio hoy:

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
		Total Pasivos	
		PATRIMONIO	
		Total Patrimonio	
Total Activos		Total Pasivos + Patrimonio	



### Para aprender

El balance general construido permite entender en qué se convierten los recursos invertidos y las cuentas pendientes por pagar.



## 6.

Observe en el cuadro B el proceso para obtener el estado de resultados y diligencie la tabla B incluyendo cada ingreso, costo y gasto junto con el valor estimado para el último mes.

### Cuadro B. Estado de resultados

El estado de resultados muestra si mi negocio genera utilidad o pérdida en un periodo determinado, y permite hacer una evaluación sobre cómo hacer más eficiente el uso de los recursos. El proceso para desarrollar el estado financiero es el siguiente:

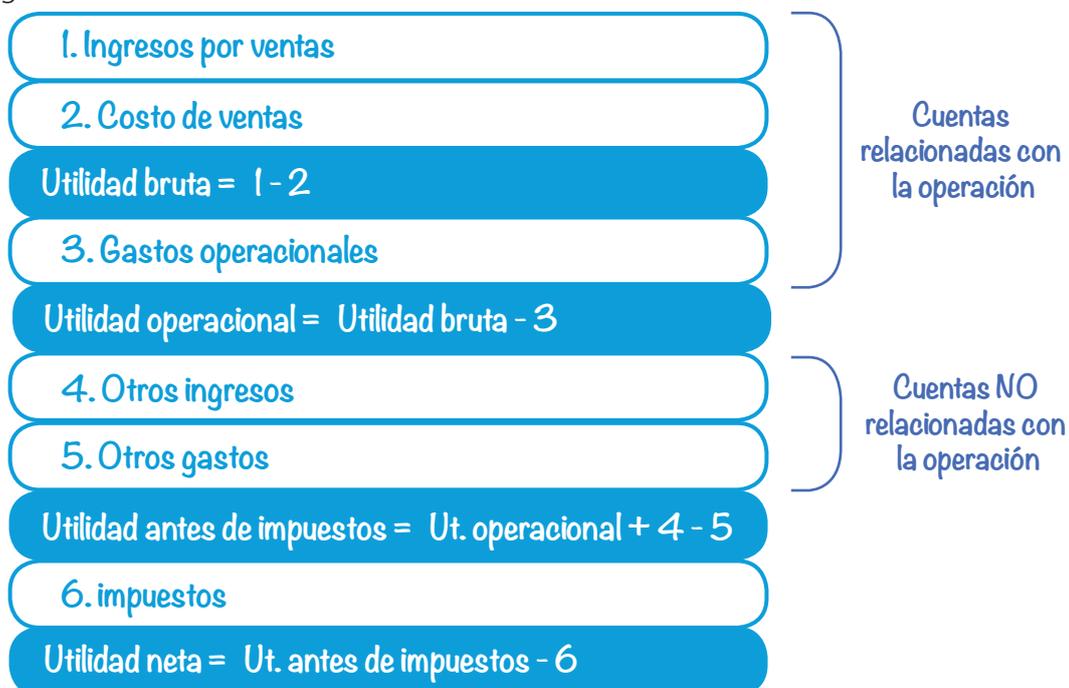


Tabla B. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	
Costo de ventas	
<b>Utilidad bruta</b>	
Gastos operacionales	
<b>Utilidad operacional</b>	
Otros ingresos	
Otros gastos	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	
Impuestos	
<b>Utilidad neta</b>	

- Mi utilidad operacional es \_\_\_\_\_ (¿Positiva o negativa?)
- Mi utilidad neta es \_\_\_\_\_ (¿Positiva o negativa?)

## Para aprender

El estado de resultados me permite tener presente cuánto estoy ganando con la operación de mi negocio y me puede dar pistas sobre las cosas en las que me debo enfocar para mantener o aumentar mis utilidades.



7.



Observe en el cuadro C sobre el flujo de caja y responda las preguntas que aparecen después del cuadro.

El flujo de caja muestra cómo está el negocio en términos de disponibilidad de efectivo. Para calcularlo se debe conocer las diferentes actividades por las que entra y sale el dinero, así como los plazos que tengo para pagar y doy para que me paguen.

**Flujo de las actividades de operación:** entrada y salida de efectivo por actividades directamente relacionadas con la actividad económica de la cooperativa; por ejemplo, las cuentas por cobrar y por pagar.

**Flujo de las actividades de inversión:** entrada y salida de efectivo dedicado a la compra o venta de activos; por ejemplo, comprar una máquina o un edificio para producir.

**Flujo de las actividades de financiación:** entrada y salida de efectivo por acuerdos de dinero; por ejemplo, el dinero que aportaron los socios o integrantes de la cooperativa o el dinero que esta pide prestado a una entidad bancaria para financiar un proyecto.

## Cuadro C. Flujo de caja

1. Recaudos operacionales

2. Pagos operacionales

3. Pago de impuestos

Flujo de caja después de operación  $1 - 2 - 3$

4. Venta de activos

5. Compra de nuevos activos

Flujo de caja después de inversión: Flujo de caja después de operación  $+ 4 - 5$

6. Deuda adquirida con terceros

7. Pago de deudas con terceros

8. Pago de intereses

9. Nuevos aportes de accionistas

10. Devolución dinero accionistas

Caja generada en el período: Flujo de caja después de inversión  $+ 6 - 7 - 8 + 9 - 10$

II. Caja del período anterior

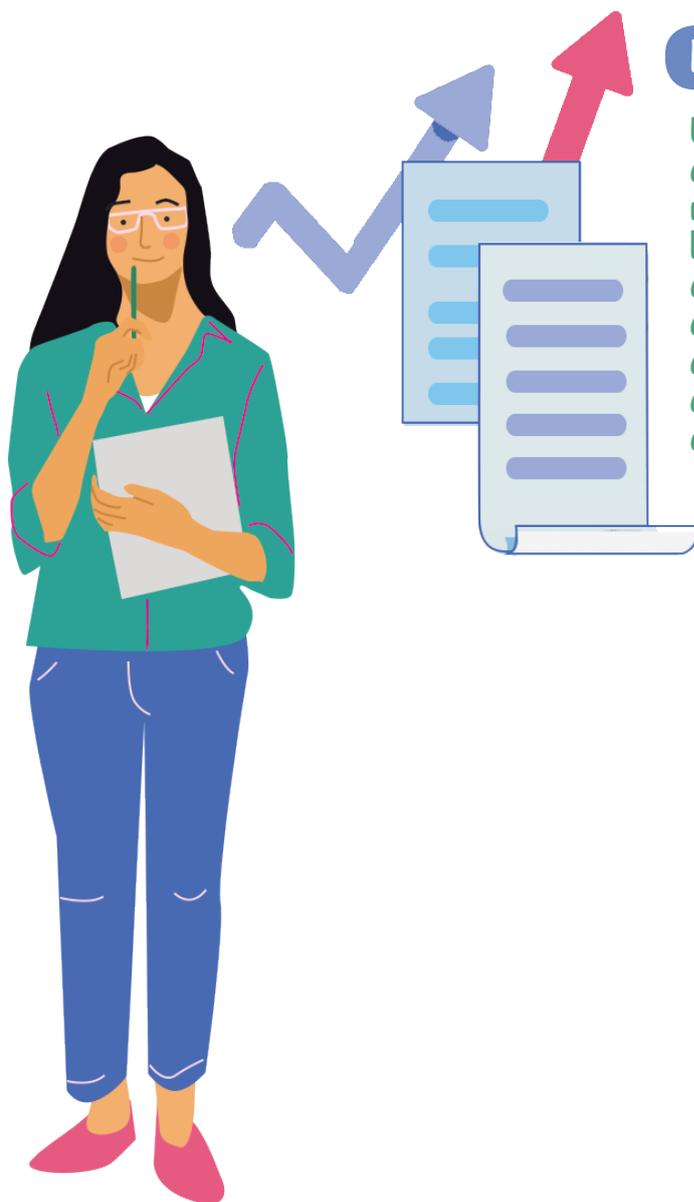
Total disponible: Caja generada en el período  $+ II$

- ¿La persona que compra mis productos o servicios siempre me paga en el mismo momento en que realiza la compra? \_\_\_\_\_ (¿Sí o no?)
- El valor que vendo mensualmente es \_\_\_\_\_
- De esas ventas, el valor que me pagan en el mismo mes es \_\_\_\_\_
- ¿Las compras que yo le hago a mis proveedores las pago en el mismo momento de la compra? \_\_\_\_\_ (¿Sí o no?)
- El valor de mis compras mensualmente es \_\_\_\_\_
- De esas compras, el valor que pago en el mismo mes es \_\_\_\_\_

Teniendo en cuenta las respuestas anteriores complete la siguiente tabla con la información de las entradas y salidas de efectivo que ocurren en su negocio. Debe incluir cada entrada y salida junto con el valor estimado para el último mes.

## FLUJO DE CAJA

<b>Actividades de operación</b>	
Recaudos operacionales	
Pagos operacionales	
<b>Actividades con el Estado</b>	
Pago de impuestos	
<b>Actividades de inversión</b>	
<b>Actividades de financiación</b>	
Financiación con terceros	
Financiación con accionistas	
Caja generada en el período	
Caja del período anterior	
<b>Total disponible</b>	



### Para aprender

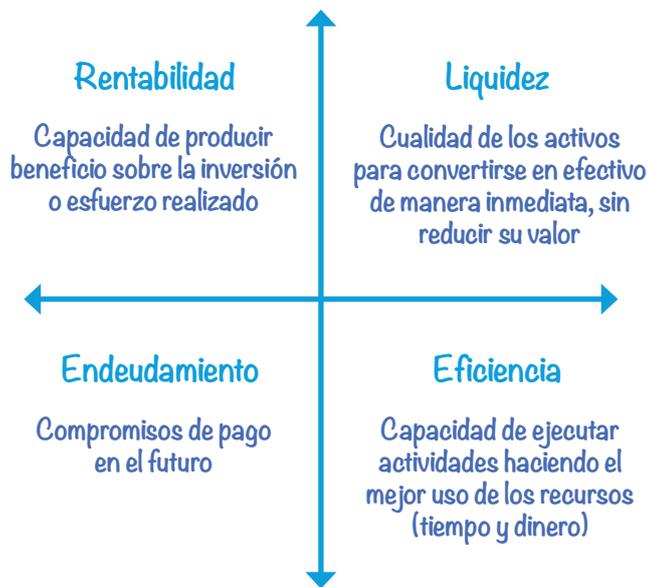
Es muy importante saber cuál es el manejo que le doy al efectivo de mi negocio y tener muy presente las cuentas por cobrar y por pagar que manejo cada mes. Para ello, el flujo de caja me permite definir el comportamiento del dinero (en efectivo) con relación a la actividad que genera mi negocio.

## 8.



Ahora que tiene los estados financieros definidos, puede analizar cómo están las finanzas de su negocio. Observe la figura E de análisis financiero y analice las finanzas del restaurante que le fue asignado.

### Figura E. Las 4 perspectivas para realizar un análisis financiero



### A. Los indicadores de Rentabilidad

**Margen Neto:** permite saber si se está efectuando un eficiente control de costos. Cuanto más elevado el valor, más beneficio (rendimiento) está generándose. Si el valor es negativo, porque la utilidad es negativa, están generándose pérdidas; es decir, hay que reajustar los precios y los costos y gastos en los cuales está incurriéndose para convertirlos en utilidades.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- ¿Cuál es el **margen neto** de mi negocio?

**Rentabilidad de los activos:** muestra qué tan efectivo es el manejo del proyecto usando sus activos para generar ingresos. Cuanto más alto sea este valor significa que los activos del proyecto son más rentables.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activos}}$$

- ¿Cuál es la **rentabilidad** de los activos de mi negocio?

## B. Liquidez

**Tasa de quema de efectivo:** permite identificar si el negocio puede generar dinero suficiente para cubrir sus necesidades de efectivo. Además, permite estimar si a futuro es necesario algún tipo de financiamiento (por ejemplo, crédito). Si el valor es menor que 1, el gasto de efectivo generado en un periodo es mayor que el efectivo final del periodo y, por ende, se necesita financiamiento para operar.

$$\text{Tasa de quema de efectivo} = \frac{\text{Caja final}}{\text{Cuánto efectivo gasto por período}}$$

- ¿Cuál es la **tasa de quema de efectivo** de mi negocio?

## C. Endeudamiento

**Razón de endeudamiento:** muestra la proporción de los activos financiados con deuda.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- ¿Cuál es la **razón de endeudamiento** de mi negocio?

## D. Eficiencia

**Rotación del inventario:** mide el ritmo de ventas de un proyecto en un periodo determinado. En la mayoría de los casos, lo ideal es que este número sea alto, porque significaría que el inventario se vende a una mayor velocidad y, por ende, no es necesario acumularlo. Sin embargo, para cada proyecto puede tener una prioridad diferente de vender sus productos: de forma rápida o más lenta.

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

- ¿Cuál es la rotación del inventario de mi negocio?

## 9.



Escriba en el cuadro D cada uno de los indicadores para su negocio y responda las siguientes preguntas:

### Cuadro D. Resumen de indicadores

Rentabilidad		Liquidez	Endeudamiento	Eficiencia
Margen neto	Rentabilidad de activos	Quema de efectivo	Razón de endeudamiento	Razón de inventario

- ¿Cómo están las finanzas de mi negocio hoy?

---



---

- ¿Cómo sé si mi negocio va bien o no?

---



---

- ¿Cómo sé que puedo hacer para mejorar las finanzas de mi negocio?

---



---

¡Terminamos! Recuerde que los indicadores financieros me permiten medir cómo está mi negocio desde cuatro perspectivas: la rentabilidad que genera, la liquidez que tiene, el endeudamiento que tiene y la eficiencia con la que se opera.

Cuadro 4.3. Taller “Mis finanzas como parte de mi desarrollo personal”

<b><i>Tiempo sugerido</i></b>	4 horas.
<b><i>Objetivo de aprendizaje</i></b>	Los participantes conocerán hábitos que les permitan hacer de sus finanzas una parte de su desarrollo personal.
<b><i>Actividades</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de grupos.</li> <li>2. Definición del concepto finanzas personales.</li> <li>3. Explicación e identificación del presupuesto y balance personal.</li> <li>4. Patrón mental frente al dinero.</li> <li>5. Categorización del presupuesto personal.</li> <li>6. Explicación de la funcionalidad del endeudamiento.</li> </ol>
<b><i>Productos que resultan</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro de ingresos, gastos, e inversiones personales.</li> <li>2. Cuadro de activos y deudas a nombre personal.</li> <li>3. Diagrama de evaluación de la situación financiera actual y acciones para su mejora.</li> <li>4. Diagrama de categorización del presupuesto personal.</li> </ol>
<b><i>Reglas de oro</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un buen manejo de las finanzas personales es la combinación de cuatro (4) claves: mi conciencia, mis hábitos, mi patrón mental y mis conocimientos.</li> <li>2. Tener unas finanzas sanas no significa tener mucho dinero, significa saber cuál es el estilo de vida que deseo y qué hago para conseguirlo.</li> </ol>
<b><i>Número máximo de participantes</i></b>	Se recomienda manejar grupos de máximo 20 personas.
<b><i>Conceptos claves</i></b>	<p><i>Finanzas personales:</i> Proceso de manejar el dinero a lo largo de la vida de una persona. Las finanzas personales incluyen cómo sopesar las consideraciones que surgen (por ejemplo, cambios en el hogar, futuro incierto) al tomar decisiones sobre el dinero (National Financial Educators Council, 2019).</p> <p><i>Presupuesto:</i> Aprobación, adopción y asignación de fondos requeridos para el funcionamiento adecuado de una organización (Wooldridge, Garvin, &amp; Miller, 2001).</p>

Minuto a minuto

**Actividad:** bienvenida y conformación de grupos

**Tiempo:** 5 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Definir el número de participantes en cada grupo según sus intereses y rol en cada proyecto productivo.

En lo posible, conforme grupos con máximo seis (6) participantes en cada uno.

**Actividad:** definición de finanzas personales

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** pliego de cartulina por grupo y marcadores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

A cada grupo se le entrega una cartulina que tiene escrito en la mitad: ¿Qué son las finanzas personales? y ¿para qué sirven?

Los integrantes de cada grupo deberán escribir sus respuestas de manera individual en el cuadro. Posteriormente, los participantes se pondrán de acuerdo sobre una respuesta a cada pregunta y la escribirán en la cartulina.

(Continúa)

**Actividad:** definición de cuatro (4) claves para el manejo de las finanzas personales

**Tiempo:** 15 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Explicar la definición de las cuatro (4) claves para el manejo de las finanzas personales.

A continuación, pedirles a los participantes que completen la figura A, de acuerdo con lo que estos conceptos significan para ellos.

Las 4 claves del manejo de las finanzas personales (conciencia, hábitos, patrón mental y conocimiento) indican que para tener unas finanzas personales sanas y en línea con los propósitos personales, no es suficiente el conocimiento de conceptos básicos que se enmarcan en este tema.

La mayoría de las personas conoce estos conceptos y, aun así, no los aplica en su vida. Esto ocurre porque la persona no es consciente de su situación financiera, no ha generado los hábitos que le permitan aplicar esos conceptos o tiene creencias negativas frente a las finanzas personales.

El primer paso en el proceso de mejorar las finanzas de una persona consiste en que sea consciente de cuál es su situación actual, pues esto le permitirá definir mejor hacia dónde quiere dirigirse y cuáles acciones implementar para llegar a donde desea.

*(Continúa)*

**Actividad:** conciencia – ingresos y egresos

**Tiempo:** 40 min.

**Materiales:** billetes falsos, fichas bibliográficas, lápiz y papel para cada participante.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Juego de tarjetas y dinero: repartir el mismo monto en billetes a cada participante y poner en el centro de la mesa las fichas bibliográficas, boca abajo. Cada grupo decidirá cuál integrante comienza y luego irán rotándose hacia la derecha.

Defina el monto máximo en billetes que va a entregar a cada participante. Luego, en cada ficha escriba una frase que indique un ingreso (“obtiene \$\$”) o un egreso (“entregue \$\$”). Varíe las cantidades en las frases (\$\$) y tenga en cuenta el monto máximo asignado a cada participante.

En su turno, cada participante deberá tomar la ficha que está en la parte superior del mazo y la leerá en voz alta. Cada ficha contendrá una frase que indicará una situación en la que el participante obtiene un ingreso o genera un egreso. De acuerdo con lo indicado en la ficha, el participante deberá recibir o entregar el dinero señalado al “banco”, y también deberá anotar el movimiento en la tabla A de la cartilla.

Lo ideal es que haya varios facilitadores para que se dividan entre los grupos y cada uno cumpla el rol de “banco” en el grupo. Si esto no es posible, entonces deberá instruirse a uno de los participantes para que desempeñe el papel de “banco”.

Hay dos (2) tipos de ingresos:

Este proceso deberá repetirse hasta que finalicen las fichas bibliográficas. El participante que al final quede con más dinero gana el juego.

*Ingresos activos:* aquellos que se dan como resultado del trabajo (por ejemplo, salarios, honorarios y comisiones).

*Ingresos pasivos:* aquellos que se dan sin necesidad de trabajar para obtenerlos (por ejemplo, arrendamientos, dividendos e intereses).

Luego de terminar el juego, pedirles a los participantes registrar sus entradas (ingresos) y salidas (egresos) de dinero personales en la tabla B.

Hay dos (2) tipos de egresos:

*Gastos:* salidas de dinero para pagar lo que se consume en un periodo (por ejemplo, comida, ropa, cine, transporte).

*Inversiones:* salidas de dinero que hacen crecer el patrimonio, ya sea a través de la adquisición de activos o de la disminución de deudas asociadas a la compra de activos (por ejemplo, compra de inmuebles, pago de crédito hipotecario).

(Continúa)

**Actividad:** activos, pasivos y patrimonio

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** pliego de cartulina por grupo y marcadores.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Entregarle a cada grupo una cartulina en la cual se encuentran tres (3) dibujos: una casa, un carro y una tienda.

Ejemplifique cómo, a partir del uso que se le da a los bienes, puede identificarse un activo.

Indicar a los participantes que usen la figura B de la cartilla para escribir todos los ingresos y gastos asociados a los dibujos presentados allí.

Utilice como ejemplo las ideas que surgieron en la actividad anterior.

Luego, los participantes agrupan sus respuestas en la cartulina que se le entregó a cada grupo. Al finalizar, debe hacerse una puesta en común de las conclusiones con los demás grupos.

Permanezca atento para resolver dudas de los participantes y para ayudar en caso de que falte incluir información en los cuadros.

Basado en lo aprendido en el ejercicio, se deben responder las preguntas posteriores, llenando la tabla C.

**Actividad:** evaluación individual

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Basado en los aprendizajes anteriores, cada participante debe hacer una evaluación individual de sus finanzas. Para ello, responderá las preguntas del punto 7 de la cartilla.

Contrastar los resultados de las preguntas con la información de la figura C.

(Continúa)

**Actividad:** hábitos

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar los conceptos de hábitos, rutinas, y conocimiento.

Recuérdelos a los participantes que para mejorar sus finanzas personales necesitan generar nuevos hábitos de gasto y ahorro.

Pedirles a los participantes que respondan las preguntas de los puntos 8 y 9 de la cartilla. Luego, socializar las respuestas anotadas allí.

Tenga a la mano ejemplos que permitan entender los hábitos como resultado del proceso: recordatorio, rutina y recompensa.

**Actividad:** patrón mental

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** pliegos de cartulina, post-it y lápices.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

En un pliego de cartulina, escribir la palabra “Dinero”; en otro, “Riqueza”; en otro, “Empresa”; y en otro, “Comunidad”.

Recuérdelos a los participantes que para mejorar sus finanzas personales es necesario identificar lo que piensan sobre el dinero y su relación con otros aspectos de su vida.

Cada participante deberá escribir en el punto 10 de la cartilla lo que piensa cuando lee esas palabras y si los motiva. Luego, cada participante deberá tomar un post-it por cada palabra y escribirá las ideas que plasmó en la cartilla. Posteriormente, cada participante pegará cada post-it en la cartulina correspondiente.

Tenga a la mano ejemplos sobre pensamientos empoderados y no empoderados.

Finalmente, debe hacerse una puesta en común sobre las respuestas y qué tan empoderadas o no han resultado.

*(Continúa)*

**Actividad:** mis cuentas y libertad financiera

**Tiempo:** 30 min.

**Materiales:** sobres tipo “lluvia de sobres”, billetes falsos y lápices.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Entregarle a cada participante 5 sobres y el monto en billetes que equivalga al valor de sus ingresos mensuales. Cada participante debe nombrar cada sobre de acuerdo con las siguientes categorías: necesidades básicas, educación, diversión, dar y ahorro.

El participante debe incluir en cada sobre, los billetes que representen el monto que cree que le dedica a cada una de estas categorías. En el sobre, deberán escribir el monto total que destinaron a cada uno y el porcentaje que este monto representa sobre el valor total de los ingresos. Estos valores también deben ser escritos en el punto 11 de la cartilla.

Después de explicar los porcentajes sugeridos para cada categoría, indicar a los participantes que revisen la figura E y respondan las preguntas.

Socialice las siguientes categorías después de que los participantes terminen su propia clasificación, para que comparen sus resultados personales con la guía que representan los porcentajes que se enuncian a continuación.

*Necesidades básicas:* este fondo deberá ser equivalente al 50 % del valor de los ingresos y cubrirá las necesidades de supervivencia como el arriendo, los servicios, la alimentación y el transporte.

*Educación:* este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de los ingresos y estará destinado a formación en los distintos campos de interés para la persona.

*Diversión:* este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de los ingresos y cumplirá un fin específico: ¡cuidarse y mimarse! Aunque por lo general no se le dé mucha prioridad, esta cuenta es importante pues genera un equilibrio en la administración del dinero y hace que se disfrute el proceso y no se sienta como un sacrificio.

*Dar:* este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de los ingresos y le permitirá a la persona ayudar a los demás.

*Ahorro gastos de largo plazo:* este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de los ingresos y servirá para cubrir

(Continúa)

todos aquellos gastos que no tienen una periodicidad mensual (por ejemplo, seguro del vehículo). Además, servirá en caso de que algo inesperado ocurra (por ejemplo, una enfermedad temporal).

*Ahorro libertad financiera:* este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de los ingresos. La idea es ir acumulando los recursos que le permitirán a la persona acercarse cada vez más a su libertad financiera.

**Actividad:** ahorro e inversión

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar los conceptos de ahorro e inversión.

Luego de explicar los conceptos, pedirles a los participantes que respondan las preguntas del punto 12 de la cartilla.

Explique los conceptos a continuación:

*Ahorro:* acción de guardar una parte de los ingresos presentes para uso futuro. Este uso futuro puede ser:

*Fondo de emergencias:* no tiene una destinación específica, pero debería servir para cubrir gastos inesperados y que sean urgentes (por ejemplo, gastos médicos y préstamos a familiares). En Colombia, cuatro de cada diez hogares caerían en la pobreza ante un imprevisto, debido a la falta de un fondo de emergencias.

*Gastos a largo plazo:* gastos que las personas saben que deben asumir en el futuro (por ejemplo, impuestos, viajes).

*Inversión:* recursos con los que se aumenta el patrimonio y generan ingresos pasivos que dan libertad financiera.

(Continúa)

**Actividad:** endeudamiento

**Tiempo:** 20 min.

**Materiales:** ninguno.

**Descripción de la actividad**

**Indicaciones para el moderador o facilitador**

Explicar los conceptos de endeudamiento, crédito y tasas de interés.

Explique los conceptos:

*Créditos y tasas de interés*

Luego de la explicación, preguntarles a los participantes si tienen dudas y resolverlas.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado, así como el precio de cualquier producto. Algunos aspectos importantes para tener en cuenta sobre las tasas de interés:

Finalmente, pedirles a los participantes que respondan las preguntas del punto 13 de la cartilla.

- Siempre se expresan como porcentaje del monto que ha sido prestado o invertido.
- Pueden tener diferentes nombres (diaria, mensual, nominal, efectivo anual, anticipada, entre otros). ¡Lo importante es pedir siempre la denominación efectivo anual, y así sabrá si una tasa es mayor o menor que otra!
- En Colombia, por ley, todas las tasas de interés dadas por los bancos deben ser efectivas anuales.
- En Colombia, existe una tasa máxima que se cobra por el dinero prestado, se llama tasa de usura, cambia cada mes y actualmente es cercana al 29 %.

Una tarjeta de crédito es un medio de pago a través del cual uno puede comprar sin necesidad de tener el dinero. Cuando se paga con una tarjeta de crédito, el banco está pagándole al establecimiento por la persona y después la persona le paga al

*(Continúa)*

banco el valor de la compra y los intereses que correspondan. Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

La única forma de no pagar intereses es eligiendo que el pago se realice en una sola cuota.

Por lo general, los bancos cobran una cuota de manejo mensual solo por tener la tarjeta de crédito, así la persona la utilice o no.

Este tipo de endeudamiento maneja las tasas de interés más altas de todo el mercado (alrededor del 28 % efectivo anual).

Este es un medio de pago, no representa dinero adicional con el que se puede contar para gastar.

**Actividad:** cierre

**Tiempo:** 10 min.

**Materiales:** ninguno.

***Descripción de la actividad***

***Indicaciones para el moderador o facilitador***

Responder las preguntas del punto 14 y compartir las respuestas con al menos otro participante.

Indique a los participantes que en la medida en que uno comparte sus “compromisos” puede sentir más motivación para ejecutarlos.



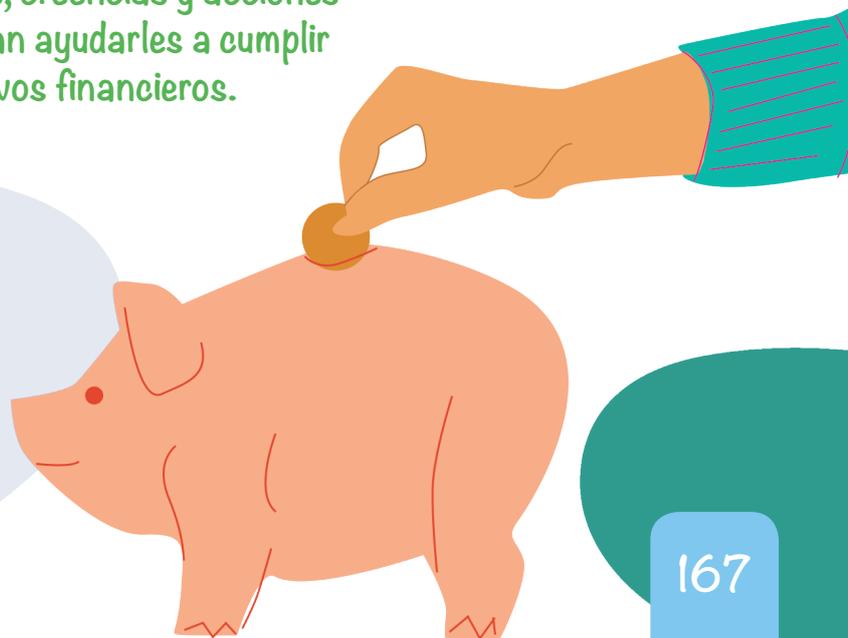
Cartilla

# Mis finanzas

como parte de mi desarrollo personal

¿Qué se llevan los participantes en este taller?

1. Identificar el estado actual de sus finanzas personales.
2. Identificar hábitos, creencias y acciones puntuales que podrían ayudarles a cumplir con sus objetivos financieros.



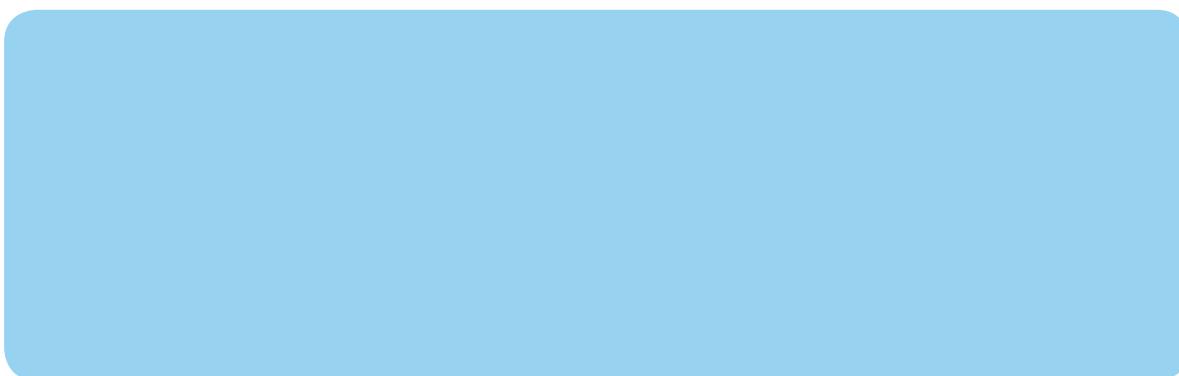
1.



Responda la siguiente pregunta en el cuadro A: Para usted, ¿qué son las finanzas personales y para qué sirven?

- Converse su respuesta con sus compañeros de grupo.
- Lleguen a un acuerdo sobre la definición y colóquela en la cartulina que posee cada grupo:

Cuadro A. Las finanzas personales son:



Para aprender

El manejo de mis finanzas personales depende de qué tan claro es para mí el rol que cumplen en mi vida y en mi desarrollo personal.

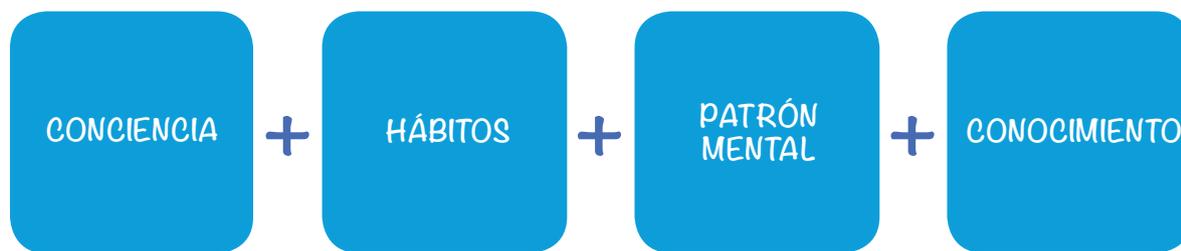


2.



Observe el modelo de aprendizaje financiero que se muestra en la figura A y escriba debajo de cada cuadro el significado que tiene para usted.

Figura A. Las 4 claves del manejo de las finanzas personales

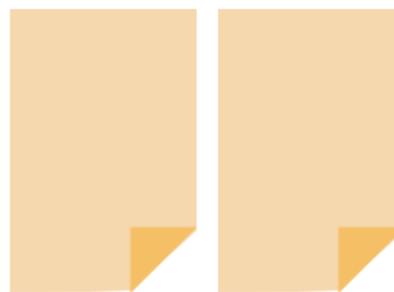



## Conciencia sobre mi situación económica

Para la siguiente actividad usted recibirá:



Un monto de dinero



Tarjetas para el grupo

### 3.



Durante el juego de Tarjetas y Dinero, escriba en la tabla A cada uno de los ingresos y de los egresos que le asignen las tarjetas:

Tabla A. Ingresos y egresos

Ingresos		Egresos	
Nombre	Valor	Nombre	Valor

- Responda las siguientes preguntas:

Con cuánto dinero comencé \_\_\_\_\_

El total de los ingresos que tuve fue \_\_\_\_\_

El total de los egresos que tuve fue \_\_\_\_\_

Con cuánto dinero terminé \_\_\_\_\_

#### Para aprender

El primer paso para ser consciente de mis finanzas es saber cuánto dinero entra y sale.



# 4.



Ahora haremos el mismo ejercicio de reporte de ingresos y egresos, pero con sus cuentas del mes. Responda las preguntas en la tabla B.

- ¿Cuáles fueron sus entradas de dinero (ingresos) en el último mes?

Tenga en cuenta que hay dos (2) tipos de ingresos:

**Ingresos activos:** aquellos que se dan como resultado de mi trabajo; por ejemplo: salarios, honorarios, comisiones.

**Ingresos pasivos:** aquellos que se dan sin necesidad de trabajar para obtenerlos; por ejemplo: arrendamientos, dividendos, intereses.

- ¿Cuáles fueron sus salidas de dinero (egresos) en el último mes?

Tenga en cuenta que hay dos (2) tipos de egresos:

**Gastos:** salidas de dinero para pagar lo que se consume en un periodo; por ejemplo: viajes, comida, ropa, cine, transporte.

**Inversiones:** salidas de dinero que hacen crecer el patrimonio, ya sea a través de la adquisición de activos o de la disminución de deudas asociadas a la compra de activos; por ejemplo: compra de inmuebles, pago de crédito hipotecario.

**Tabla B. Mis cuentas mensuales**

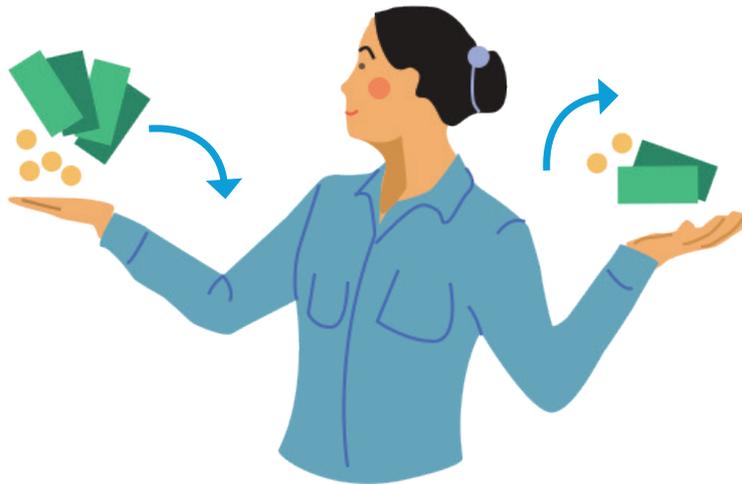
Ingresos		Egresos	
Activos	Pasivos	Gastos	Inversiones
<b>Total ingresos</b>		<b>Total egresos</b>	

Total ingresos activos \_\_\_\_\_ + Total ingresos pasivos \_\_\_\_\_ = Total ingresos \_\_\_\_\_

Total gastos \_\_\_\_\_ + Total inversiones \_\_\_\_\_ = Total egresos \_\_\_\_\_

## Para aprender

Existen diferentes tipos de entradas y salidas de dinero que puedo tener. Las sumas y restas de cada una de ellas construyen finalmente el valor que me queda al final del ejercicio.



## 5.

En la figura B encontrará 3 dibujos.

- Escriba debajo de cada dibujo los ingresos y gastos asociados a cada imagen.
- Agrupe con sus compañeros las respuestas en la cartulina que se les brindó.

### Figura B. Activos y pasivos



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------	-------------------------	-------------------------

## Para aprender

Un objeto se considera un activo si pone dinero en el bolsillo y un pasivo si saca dinero del bolsillo.



Tiempo:  
15 min

## 6.

Por favor, responda las siguientes preguntas en la tabla C. Diligenciar el nombre y el valor de cada elemento.

- ¿Cuál es el valor de lo que tengo (activo)? (Ejemplos: dinero en efectivo, dinero en el banco, casa, vehículo, acciones en empresas, etcétera).
- ¿Cuál es el valor de mis deudas (pasivo)? (Ejemplos: crédito hipotecario, crédito de libre inversión, crédito educativo, crédito que se pidió para comprar algún activo, deudas a amigos/familiares, saldo de la tarjeta de crédito).

Tabla C. Lo que tengo y lo que debo

Activos		Pasivos	
Nombre	\$	Nombre	\$
Total Activos		Total Pasivos	

Valor de mi patrimonio = \_\_\_\_\_

Patrimonio = (valor total de mis activos – valor total de mis deudas)

## Para aprender

El segundo paso en el proceso de ser consciente de la situación actual del negocio es saber cuánto se tiene y cuánto se debe hoy.



## 7.

Teniendo en cuenta los valores que ha estimado sobre sus finanzas actuales, es hora de hacer una evaluación de su situación actual para saber en dónde está y en qué debe enfocarse para cumplir sus metas. Para ello, responda las siguientes preguntas:

Mis ingresos totales son \_\_\_\_\_

Mis egresos totales son \_\_\_\_\_

Si el total de mis ingresos es mayor que el total de mis egresos, entonces estoy en superávit; si mis ingresos son menores que los egresos, entonces estoy en déficit.

El total de mis ingresos es \_\_\_\_\_ (¿mayor o menor?) que el total de mis egresos

Estoy en \_\_\_\_\_ (¿déficit o superávit?)

Mis activos totales son \_\_\_\_\_

Mis pasivos totales son \_\_\_\_\_

Mi patrimonio (activos – pasivos) es \_\_\_\_\_ (¿positivo o negativo?).

- La figura C presenta las etapas que describen la situación financiera de una persona. Según la evaluación anterior seleccione la etapa en donde se encuentra:

## Figura C. Proceso de evolución financiera

### Supervivencia financiera

#### Perfil:

- Déficit
- Patrimonio negativo
- No genera ingresos positivos
- No hay dinero para imprevistos
- No hay planificación financiera

#### Acciones:

- Controlar gastos
- Buscar nuevas fuentes de ingresos
- Negociar con acreedores

### Estabilidad Financiera

#### Perfil:

- Superávit
- Patrimonio puede ser positivo o negativo
- No genera ingresos positivos
- En búsqueda de activos
- Interés en formación

#### Acciones:

- Controlar gastos
- Generar ingresos positivos
- Adquirir activos
- Perderle el miedo a la inversión

### Seguridad financiera

#### Perfil:

- Superávit
- Patrimonio positivo
- Sí hay ingresos positivos
- Se tienen seguros que protejan frente a imprevistos

#### Acciones:

- Prestar más atención a la formación
- Evolucionar en inversiones
- Diversificar
- Crear metas de largo plazo (imaginar más de 20 años de jubilación)

### Libertad financiera

#### Perfil:

- Superávit
- Patrimonio positivo
- Ingresos positivos alcanzan a cubrir todos los egresos
- En búsqueda de activos
- No necesita trabajar, lo hace por placer

#### Acciones:

- Mantener procesos de formación
- Proteger activos
- Se pueden hacer inversiones más arriesgadas (nuevos sectores, *startups*)

### Para aprender

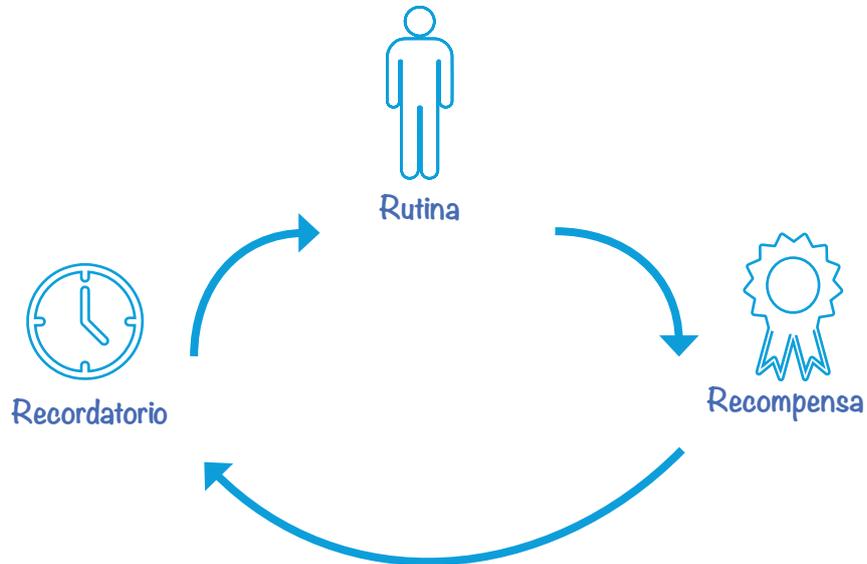
La conciencia en las finanzas personales implica saber cuál es la situación actual en términos económicos y cuáles son las metas que se quieren conseguir, de modo que se pongan en práctica acciones que permitan conseguir esas metas.



# 8.

Observe la figura D, y responda las siguientes preguntas:

## Figura D. Ciclo de la construcción de un hábito



¿Qué es un hábito?

Es una acción que es constante y que se hace en piloto automático; no experimenta un proceso de toma de decisiones. Los hábitos nacen de la búsqueda del cerebro de volverse más eficiente.

- ¿Qué hábitos puede identificar en su día a día (qué cosas hace de manera automática, por ejemplo: el nudo para amarrarse los zapatos)?

---

---

---

- ¿Cómo desarrolló esos hábitos?

---

---

---

# 9.

Ahora analicemos sus hábitos financieros. Responda las siguientes preguntas:

- Mencione un hábito que tenga con el dinero que recibe mensualmente (e.g. separar primero lo del mercado, registrar mis gastos)

---

---

---

- Según el cuadro B ¿Qué hábito financiero le gustaría desarrollar?

## Cuadro B. Buenos y malos hábitos financieros

Buenos	Malos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dedíquese tiempo a sus finanzas: al menos 1 hora a la semana para revisar y analizar sus finanzas</li><li>• Registre sus ingresos y sus egresos mensualmente</li><li>• Endéudese solo para construir patrimonio</li><li>• Controla tus tarjetas de crédito</li><li>• Ahorra con una meta</li><li>• Encuentre personas que también estén en la búsqueda del éxito. Usted es el promedio de las 5 personas con las que pasa la mayor parte de su día</li><li>• Cuide su salud</li><li>• Fórmese financieramente: libros, vídeos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No tener un plan financiero</li><li>• Comprar compulsivamente</li><li>• Mantener secretos financieros con tu pareja</li><li>• Invertir sin entender</li><li>• Confundir necesidad con antojo</li><li>• Dejar todo en manos del destino (Ej. Loterías)</li><li>• Dejar el ahorro para después</li></ul>

- ¿Qué recompensa cree que puede motivarlo a realizar la acción (rutina) relacionada con este hábito? Ejemplo: un chocolate al final de la semana si registro los gastos todos los días.
- ¿Qué suceso cree que puede recordarle que es momento de realizar la acción (rutina)? Ejemplo: cada vez que saco la billetera para realizar el pago.

## Para aprender

No debo conformarme con saber qué hacer para mejorar mis finanzas personales, debo asegurarme de crear un sistema que me permita construir los hábitos que necesito para lograrlo.



## Las creencias que tengo sobre el dinero

# 10.



Escriba la primera idea que se le viene a la cabeza cuando lee las siguientes palabras:

Palabra	Idea	Me motiva? (si/no)
• Dinero	_____	_____
• Riqueza	_____	_____
• Empresa	_____	_____
• Comunidad	_____	_____

- Identifique 5 palabras que lo motiven a cumplir sus objetivos financieros.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Para aprender

Nuestras creencias guían nuestro actuar. Hay creencias empoderantes que motivan y creencias desempoderantes que limitan el actuar para cumplir las metas personales. Se debe trabajar para que esos pensamientos vayan encaminados hacia ideas positivas que motiven actuar en pro de los objetivos financieros.

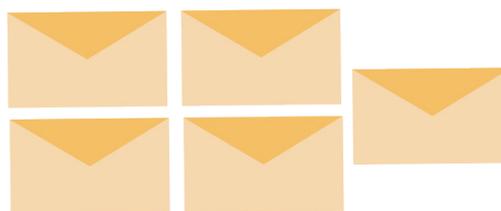


## El conocimiento que tengo sobre el manejo del dinero

Para la siguiente actividad usted recibirá:



Un monto de dinero



5 sobres

Siga las instrucciones que le dará el organizador y responda lo siguiente:

### II.



¿Cuánto dinero quedó en cada una de las categorías?

- **Necesidades Básicas** \$ \_\_\_\_\_
- **Educación** \$ \_\_\_\_\_
- **Diversión** \$ \_\_\_\_\_
- **Dar** \$ \_\_\_\_\_
- **Ahorro** \$ \_\_\_\_\_

¿Cuánto representa cada categoría del valor total del dinero recibido? (Para este cálculo tome el monto que acabó de escribir para cada categoría y divídalo entre el valor total de dinero que recibió, luego multiplique el resultado por 100)

- Necesidades Básicas \_\_\_\_\_%
- Educación \_\_\_\_\_%
- Diversión \_\_\_\_\_%
- Dar \_\_\_\_\_%
- Ahorro \_\_\_\_\_%

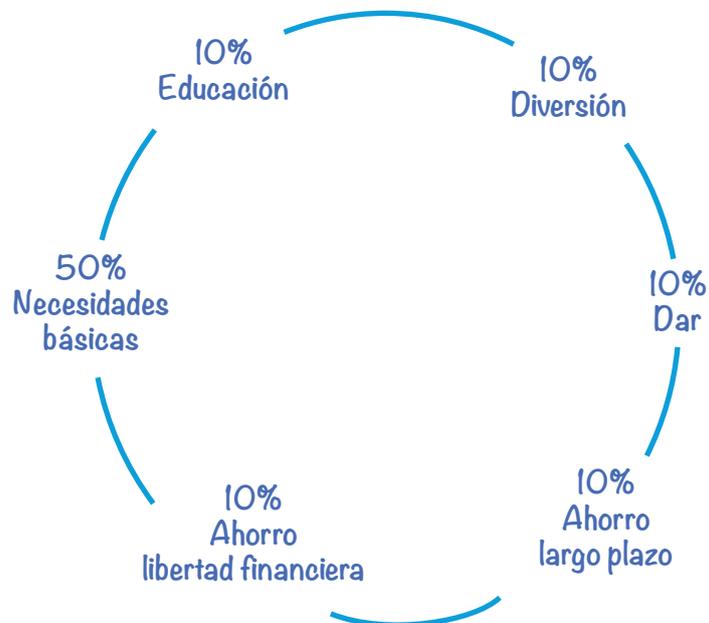


### Para aprender

Es importante tener un plan sobre la forma de manejar las entradas y salidas de dinero para alcanzar las metas financieras.

- En la figura E, se muestra un modelo que puede servir como guía para llevar cuentas. Lea el modelo:

Figura E. Categorías de agrupación de las cuentas



- ¿Qué significa cada una de estas categorías?

**Necesidades básicas.** Este fondo deberá ser equivalente al 50 % del valor de mis ingresos y cubrirá las necesidades de supervivencia: el arriendo, los servicios, la alimentación, el transporte, etcétera.

**Educación.** Este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de mis ingresos y estará destinado a mi formación en los distintos campos de mi interés.

**Diversión.** Este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de mis ingresos y cumplirá un fin específico: ¡cuidarme y mimarme! Aunque por lo general no se le dé mucha prioridad, esta cuenta es importante pues genera un equilibrio en la administración del dinero y hace que se disfrute el proceso y no se sienta como un sacrificio.

**Dar.** Este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de mis ingresos y me permitirá ayudar a los demás.

**Ahorro gastos de largo plazo.** Este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de mis ingresos y servirá para cubrir todos aquellos gastos que no tienen una periodicidad mensual, como el seguro del vehículo. Además, me podrá servir en caso de que algo inesperado ocurra, por ejemplo una enfermedad temporal.

**Ahorro libertad financiera.** Este fondo deberá ser equivalente al 10 % del valor de mis ingresos. La idea es ir acumulando los recursos que me permitirán acercarme cada vez más a mi libertad financiera.

- Teniendo en cuenta las categorías descritas, ¿qué tanto se aproximan estas recomendaciones a los porcentajes que estimó sobre sus finanzas personales?

---

---

- A continuación, complete los espacios en blanco con la información que estimó en las actividades anteriores sobre sus finanzas personales:

El total de mi patrimonio es \_\_\_\_\_

El total de mis egresos es \_\_\_\_\_

El total de mis ingresos pasivos es \_\_\_\_\_

- Entonces, si utilizo estos tres números y aplico la siguiente relación:

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Egresos} - \text{Ingresos pasivos}} =$$

El resultado anterior refleja mi libertad financiera. Es el tiempo durante el cual puedo mantener mi nivel de vida actual (o deseado) sin la necesidad de realizar ninguna actividad.



### Para aprender

Ser rico no significa tener mucho dinero, no se necesita un nivel muy alto de ingresos para obtener riqueza y libertad financiera. Depende de cuál es el estilo de vida que deseo y qué hago para conseguirlo.

12.



Lea el cuadro C y responda las siguientes preguntas sobre ahorro e inversión.

### Cuadro C. Ahorro

Acción de guardar una parte de los ingresos presentes para uso futuro. Este uso futuro puede ser:

**Fondo de emergencias:** no tiene una destinación específica, pero debería servir para cubrir gastos inesperados y que sean urgentes; por ejemplo: gastos médicos, préstamos a familiares. En Colombia, cuatro de cada diez hogares caerían en la pobreza ante un imprevisto, debido a la falta de un fondo de emergencias.

**Gastos a largo plazo:** gastos que debemos asumir en el futuro; por ejemplo: impuestos, viajes o cosas en las que nos queramos dar gusto.

**Inversión:** recursos con los que podamos aumentar nuestro patrimonio y generar ingresos pasivos que nos dé nuestra libertad financiera.

- ¿Tiene un fondo de emergencias que le sirva para cubrir gastos inesperados?  
¿Cuánto tiene hoy ese fondo?

- ¿Qué gastos de largo plazo puede tener usted? ¿Cuál es el valor de estos gastos?

---

---

---

- ¿Tiene inversiones en mente que le gustaría ejecutar? ¿Cuál es el valor que necesita para realizar estas inversiones?

---

---

### Para aprender

Es natural posponer el ahorro, porque no significa un disfrute inmediato. Por tanto, debemos tener claro para qué queremos ahorrar y concentrarnos en cómo lo volvemos un hábito para nosotros.



## 13.

Lea el cuadro D y responda las siguientes preguntas sobre endeudamiento.

### Cuadro D. Créditos y tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado, así como el precio de cualquier producto. Algunos aspectos importantes para tener en cuenta:

- Siempre se expresan como porcentaje del monto que ha sido prestado o invertido.
- Pueden tener diferentes nombres (diaria, mensual, nominal, efectivo anual, anticipada, entre otros). ¡Lo importante es pedir siempre la denominación efectivo anual, y así sabrá si una tasa es mayor o menor que otra!
- En Colombia, por ley, todas las tasas de interés dadas por los bancos deben ser efectivas anuales.

- En Colombia, existe una tasa máxima que se puede cobrar por el dinero prestado, se llama tasa de usura, cambia cada mes y actualmente es cercana al 29 %.

- ¿Está usted pagando una tasa de interés? Si \_\_\_ No \_\_\_
- ¿Qué interés paga usted y cuánto equivale en dinero? \_\_\_\_\_

Una tarjeta de crédito es un medio de pago a través del cual uno puede comprar sin necesidad de tener el dinero. Cuando pago con una tarjeta de crédito, el banco está pagándole al establecimiento por mí y después a mí me toca pagarle al banco el valor de la compra y los intereses que correspondan. Deben tener en cuenta que:

- La única forma de no pagar intereses es eligiendo que el pago se realice en una sola cuota.
- Por lo general, los bancos cobran una cuota de manejo mensual solo por tener la tarjeta de crédito, así la utilice o no.
- Este tipo de endeudamiento maneja las tasas de interés más altas de todo el mercado (alrededor del 28 % efectivo anual).
- Este es un medio de pago, no representa dinero adicional con el que se puede contar para gastar.
- ¿Tiene hoy en día tarjetas de crédito a su nombre? Si \_\_\_ No \_\_\_
- ¿Le cobran cuota de manejo? \_\_\_\_\_ ¿Cuánto paga? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál es la tasa de interés de su tarjeta de crédito? \_\_\_\_\_

## 14.



Responda las siguientes preguntas

- ¿Cómo describiría sus finanzas actuales?
- ¿Qué cosas le gustaría que fueran diferentes?
- ¿Qué acciones podría implementar desde mañana mismo para cambiar su situación actual?

¡Terminamos! Recuerde que antes de endeudarse, debe tener muy claras las condiciones de esas deudas (por ejemplo, la tasa de interés) para saber qué impacto podrían tener en sus finanzas personales.

## CONCLUSIÓN

Juan Carlos Montes Joya

EL EMPRENDIMIENTO Y el trabajo cooperativo son mecanismos fundamentales para lograr un desarrollo sostenible del campo colombiano. En particular, este tipo de emprendimientos contribuyen al logro de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: (1) acabar con la pobreza y el hambre (objetivo 1 y 2), (2) trabajo decente y crecimiento económico (objetivo 8), (3) reducir las desigualdades (objetivo 10), (4) producción y consumo responsable (objetivo 12) y (5) alianzas para lograr objetivos (objetivo 17). A pesar de la relevancia de estos negocios, la mayoría de los programas de emprendimiento tienen un enfoque individual y urbano, que no responde a las particularidades sociales y geográficas del campo colombiano.

Este libro plantea responder a las anteriores necesidades mediante un programa de emprendimiento para impulsar iniciativas productivas en la ruralidad colombiana. Este programa no es el resultado de la extrapolación de los modelos y variables teóricas que se enseñan en el salón de clase de una universidad urbana. Se plantearon cambios importantes según las particularidades del contexto rural del país. Por ejemplo, el productor no está cerca del mercado o el mercado local es muy reducido, y en la mayoría de los casos no tiene redes más amplias o internacionales para llevar sus productos a precios favorables. Lo anterior crea un reto de diferenciación y de innovación para la implementación y sostenibilidad de las iniciativas (Psaltopoulos *et al.*, 2005).

El emprendimiento se ha considerado como un tema de una persona, a quien hemos denominado el emprendedor, quien tiene ciertas características personales como la necesidad del logro, el locus de control, la innovación y la proactividad. Sin embargo, en este programa nos referimos al emprendimiento como “un proyecto colectivo de un grupo de personas que llamamos comunidad y que deciden coordinarse y cooperar con fines productivos, persiguiendo el bienestar común” (Peredo & Chrisman, 2006, p. 310). Así, para este programa, la comunidad es la base del emprendimiento, y el éxito de este último se da tanto en términos económicos, como en el bienestar y la preservación tanto cultural como ambiental de la comunidad.

El programa brinda una experiencia nueva y valiosa para que las comunidades agrícolas reconozcan sus capacidades individuales y colectivas, y mediante procesos colectivos innoven en el desarrollo y gestión de diversos proyectos productivos (por ejemplo, agricultura, turismo de aventura) de manera sostenible. Si bien el logro de este objetivo requiere abordar diferentes temáticas, decidimos seleccionar cuatro grandes módulos: empoderamiento, cooperativismo, innovación y gestión.

Así, un primer paso en el programa fue desarrollar junto con la comunidad un diagnóstico de sus capacidades, los proyectos actuales en desarrollo, y las características geográficas de la región. A partir de esta información, se fijaron objetivos para que la comunidad creara y desarrollara proyectos productivos, respetando la estructura comunitaria y las reglas culturales con que estos grupos están acostumbrados a trabajar. Lo anterior se realizó en el marco de un programa de emprendimiento desarrollado a través de diferentes módulos.

El primer módulo sobre empoderamiento individual y colectivo involucró a los participantes con los proyectos productivos, a partir de una mayor consciencia sobre el impacto de esos emprendimientos para la colectividad. Así mismo, los participantes reconocieron la posibilidad de generar bienestar personal en el marco de una visión compartida del futuro, siendo productivos y con capacidades económicas para un futuro sostenible. Consideramos que el efecto de este primer paso fue motivar a los participantes a avanzar en proyectos productivos, viendo posibles escenarios a futuro.

El segundo módulo se enfocó en apoyar y formalizar el trabajo cooperativo ya realizado por la comunidad, bajo principios de solidaridad y colaboración como base fundamental de este tipo de emprendimientos. Este proceso conllevó una reflexión sobre la ruta del desarrollo organizativo para que, de manera coordinada, se llevaran a cabo actividades que crean valor en el mercado, basadas en una lógica de economía solidaria.

El tercer módulo hizo una reflexión sobre la capacidad innovadora de los proyectos productivos de la comunidad. Cada proyecto productivo sirvió de ejemplo para la identificación de su valor agregado y las posibilidades de innovación en su modelo de negocio. Como resultado, la comunidad comprendió que debe llevar un registro contable detallado de sus gastos y actividades, así como valorar el trabajo de cada actor en la cadena productiva. También se evidenció la integración de las actividades de otras personas a las que hace cada actor y una visión conjunta de la empresa que están creando en el día a día.

En el cuarto y último módulo, reconociendo el camino productivo recorrido por la comunidad, se brindaron herramientas para la gestión tanto de las finanzas individuales y colectivas, como de los planes de comercialización de sus productos. Estas herramientas buscaban impulsar el crecimiento sostenible de los proyectos productivos en curso. Como toda organización productiva, estos emprendimientos comunitarios necesitaban desarrollar herramientas de administración y control sencillos, con indicadores que permitieran medir el desempeño de los proyectos productivos al final de un ejercicio. Esto implicó llevar un registro contable, armar un sistema de costeo, tener planes a futuro, pensar en la realización de ventas, lograr ingresos y asegurar utilidades como resultado final al completar el ejercicio emprendedor.

Cada uno de los módulos se desarrolló con diferentes talleres, utilizando metodologías

experienciales que tuvieron en cuenta las capacidades de los participantes. Este conjunto de talleres obedeció a una premisa básica y es que el emprendimiento es una actitud y un comportamiento que se aprende, para formar intenciones y actitudes que requieren de una inversión en tiempo y reflexión sobre las acciones tendientes a crear un negocio (Nabi *et al.*, 2017). Por lo tanto, se implementó un modelo de formación basado en la demanda participativa y activa por parte del grupo de personas que conforman la comunidad y comparten el interés de iniciar o desarrollar proyectos productivos mediante el trabajo solidario. Así, en cada taller se aplicaron actividades que comprometían al participante de manera personalizada en búsqueda de sentido a través de “la exploración, discusión y experimentación” (Béchar & Grégoire, 2007, p. III). Lo que se logró fue aclarar el rol de cada individuo en una organización articulada, en la que las partes conforman un todo que es el emprendimiento comunitario y organizado.

Como se apreció en cada uno de los módulos, el modelo de enseñanza parte de que en la comunidad hay una motivación por emprender, pero aún se necesita apoyo para desarrollar la creatividad y aprender las habilidades para reconocer las oportunidades. El programa entonces desarrolló competencias esenciales en los emprendedores y la comunidad enfocadas en resolver problemas de la vida real, donde “la enseñanza es concebida como una intervención estratégica que ayuda a los participantes a organizar los recursos a disposición y movilizarlos para la acción” (Neck & Greene, 2011). En consecuencia, las actividades en cada taller brindaron ejemplos y situaciones de la vida cotidiana que potencian en el proceso de aprendizaje y hacen el conocimiento “transferible”. Se buscó en los talleres transmitir los conocimientos con un lenguaje cotidiano, evitando los conceptos abstractos y difíciles de interpretar. En este sentido, la inspiración viene de comprender los mercados de subsistencia que operan con escasos recursos y con grandes limitaciones de infraestructura, así como con entornos institucionales inciertos (Viswanathan *et al.*, 2014).

Este programa fue desarrollado e implementado entre los años 2018 y 2019 buscando, mediante la metáfora del emprendimiento, promocionar la reincorporación productiva de excombatientes de las FARC que residían en los dos ETCR ubicados en el departamento del Caquetá (Aguabonita y Miravalle). A la fecha se han tenido resultados positivos en estas comunidades, sin embargo, queda aún mucho por hacer. Por ejemplo, se requiere el desarrollo de un sistema que soporte a la cadena de valor de estos proyectos (ecosistema de emprendimiento) para asegurar las rentas esperadas, y garantizar en el largo plazo la existencia del nuevo esquema de producción y comercialización planteado.

Sin embargo, esperamos que el trabajo hecho hasta ahora sirva de aprendizaje-acción para la enseñanza de futuros emprendimientos comunitarios rurales. Hemos hecho un esfuerzo para documentar y mostrar los detalles de un programa de formación, con el deseo y el ánimo que se continúe desarrollando y comprendiendo estas dinámicas y se involucre con éxito un mayor número de personas, tanto para el beneficio regional, como para el desarrollo rural sostenible de regiones alejadas y personas vulnerables.



## AUTORES

### **Andrés Alberto Barrios Fajardo**

Profesor asociado de la Universidad de los Andes, doctorado en Mercadeo de la Universidad de Lancaster (Reino Unido), MBA de la Universidad de los Andes e ingeniero civil de la Universidad Javeriana. El profesor Barrios lleva más de 12 años investigando sobre estrategias de mercadeo para resolver problemas en la intersección entre la pobreza, el consumo responsable y el conflicto social.

### **Sonia Camacho Ahumada**

Profesora asistente de la Universidad de los Andes, doctorado en Administración de McMaster University (Canadá), MBA de la Universidad de los Andes e ingeniera de sistemas de la Universidad Nacional de Colombia. La profesora Camacho forma parte del equipo del proyecto de investigación Colciencias Paz, que implementó un programa de emprendimiento comunitario en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR).

### **Francy García**

MBA internacional con énfasis en dirección de personas de Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra, comunicadora social de la Universidad de la Sabana. Lideró y coordinó la comunidad de Emprendedores Uniandinos del Centro de Emprendimiento de la Universidad de los Andes. Actualmente trabaja en una empresa del sector privado generando una comunidad con sentido de pertenencia hacia la organización. Hizo parte del equipo de la investigación Colciencias Paz, implementando el programa de emprendimiento comunitario en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR); trabajó en la Asociación Alianza Educativa diseñando e implementando la comunidad de egresados, entre otros.

### **David M. Katz Asprilla**

Magíster en Gobierno del Territorio y Gestión Pública y especialista en Gobierno y Gestión Pública Territoriales de la Pontificia Universidad Javeriana, ingeniero industrial y administrador de empresas de la Universidad de los Andes. Con experiencia en trabajo con la comunidad en

diversas regiones de Colombia y especial interés académico en las áreas de desarrollo sostenible y comunitario, sistemas socio ecológicos y nuevas economías.

### **Stefania Modesto Polo**

Magíster, becaria en Historia y Politóloga de la Universidad de los Andes. Coordinó y diseñó la oferta de formación para emprendedores y lideró la línea de Emprendimiento Femenino del Centro de Emprendimiento de la Universidad de los Andes. Forma parte del equipo del proyecto de investigación Colciencias Paz, implementando un programa de emprendimiento comunitario en los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR). Trabajó como asistente graduada en docencia en el Centro de Español de la misma universidad y diseñó y ejecutó iniciativas a partir de Investigación Acción Participativa (IAP), como cofundadora de Parces ONG. En la actualidad, trabaja como profesional en proyectos de investigación en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

### **Juan Carlos Montes Joya**

Profesor asistente de la Facultad de Administración, adscrito al área de estrategia, doctorado en Administración de Montreal (Canadá), MBA, especialista en Finanzas e ingeniero mecánico de la Universidad de los Andes. Enseña bajo la perspectiva de la formación en valores los cursos Análisis del entorno, Estrategia, Mercadeo estratégico y Gerencia estratégica de mercadeo, entre otros. Tiene más de 20 años de experiencia como consultor de Naciones Unidas en temas de subcontratación y alianzas estratégicas para la ONUDI en más de 35 países.

### **Daniela Pradilla**

Economista y administradora de empresas de la Universidad de los Andes. Con experiencia laboral en dicha universidad, en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y en Génesis Banca de Inversión, compañía en la que trabaja desde 2015. Asesora en el manejo de patrimonios familiares, desarrollo de protocolos de familia, planeación financiera familiar y análisis de inversiones, así como en los temas contables y tributarios relevantes para las empresas que consolidan el patrimonio de las familias.

### **Alan Wagenberg**

Magíster en Comunicación, Cultura y Tecnología de Georgetown University y administrador de empresas y emprendimiento de Babson College. Tiene más de 15 años de experiencia asesorando multinacionales, multilaterales, y gremios en temas estratégicos y de sostenibilidad. Además, asesoró al gobierno colombiano en el diseño e implementación de programas de emprendimiento y de orientación vocacional para poblaciones en situación vulnerable. Actualmente es director de Gestión de Conocimiento de LatImpacto, una red regional de filantropía estratégica e inversión social y es docente de la Universidad del Externado.

## REFERENCIAS

- ACI (2018). Iniciativas cooperativas para contribuir a un futuro más sostenible para todos. Obtenido de <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/1663-doc-subv-coop-12-p-vespok-1721100144.pdf>
- ACS, Z. J. & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31(3), 305-322.
- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97-107.
- Aghion, P. & Howitt, P. (1998). *Endogenous Growth Theory*. Cambridge, MA: MIT Press.
- American Marketing Association (2017). Definition of Marketing. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andersson, K., Eklund, E. & Lehtola, M. (2009). Farmers, businessmen or green entrepreneurs? Producers of new rural goods and services in rural areas under urban pressure. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 11(1), pp. 29-43.
- Anderson, A.R. & Starnawska, M. (2008). Research practices in entrepreneurship: Problems of definition, description and meaning. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9(4), 221-230.
- ARN (2018). *Documento conpes 3931 -Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP*. Departamento Nacional de Planeación, Gobierno de Colombia.
- Ben-Ner, A. (1984). On the stability of the cooperative type of organization. *Journal of comparative economics*, 8(3), 247-260.
- Banco Mundial (2020). Data World Bank. Base de datos. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS>
- Blake, M. K., & Hanson, S. (2005). Rethinking innovation: context and gender. *Environment and Planning A*, 37(4), 681-701.
- Béchar, J. P. & Grégoire, D. (2007). Archetypes of pedagogical innovation for entrepreneurship in higher education: model and illustrations. En A. Fayolle (ed.), *Handbook of research in entrepreneurship education: A general perspective*, 1, pp. 261-284. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Beckman, S. L. & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California Management Review*, 50(1), 25-56.
- Berlak, H. (1977). Human Consciousness, Social Criticism, and Civic Education. En J. Shaver (ed.), *Building Rationales for Citizen Education*, pp. 34-47. Arlington, VA: National Council for the Social Studies.
- Bjerke, B. & Hultman, C. (2004). *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Carrizosa, J. (2002). Sostenibilidad local. *Sociedad Geográfica de Colombia*, 2 (1), 41 – 50.
- Centro de Emprendimiento (2016). Recuperado de <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/relaciones-corporativas/centro-de-emprendimiento>
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 110–126.
- Clavijo, N. (2016). Tipificación de las cooperativas del sector agropecuario en Colombia. Bogotá: Universidad Nacional. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/55464/1/1018424786.2016.pdf>
- Dana, L. P. (2001). The education and training of entrepreneurship in Asia, *Education + Training*, 43, 8/9, pp. 405-415.
- Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10.
- Dunbar, R. (1996). *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*. Cambridge: Harvard University Press.
- FAO (2018). *Panorama de la pobreza rural en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/CA2275ES/ca2275es.pdf>
- Feldman, M. P. (2000). Location and innovation: the new economic geography of innovation, spillovers, and agglomeration. En: *The Oxford Handbook of Economic Geography*. (pp. 373-394). Oxford University Press: Oxford.
- Fuglie, K., Gautam, M. & Maloney, W. (2020). *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture*. Washington D.C., EE.UU.: Banco Mundial.
- Gartner, W. B. & Carter, N. M. (2003). Entrepreneurial behavior and firm organizing processes. En: *Handbook of Entrepreneurship Research*. (pp. 195-221). Springer: Boston, MA.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San José, C.R.: IICA.
- Gilchrist, A. (2009). *The Well-Connected Community: A Networking Approach to Community Development*. Bristol, UK: The Policy Press.
- Global Entrepreneurship Monitor (2019). Economy Profile. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/colombia>
- Granovetter, M. (1990). *Entrepreneurship, development and the emergence of firms* (discussion paper). Society and Economy: The Social Construction of Economic Institutions, 60.

- Habiyaremye, A., Kruss, G. & Booyens, I. (2019). Innovation for inclusive rural transformation: the role of the state. *Innovation and Development*, 1-14.
- Heifetz, R. (1997). Diagnosticar el desafío adaptativo. En R. Heifetz, *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Londres, Cambridge, Reino Unido: Espasa Libros.
- Hisrich, R.D. (1992). The need for marketing in entrepreneurship. *Journal of Consumer Marketing* 7(3): 53-57.
- Hoover, J. D., Giambatista, R. C., Sorenson, R. L. & Bommer, W. H. (2010). Assessing the effectiveness of whole person learning pedagogy in skill acquisition. *Academy of Management Learning & Education*, 9(2), 192-203.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Karlan, D. & Valdivia, M. (2011). Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions. *Review of Economics and Statistics*, 93(2), 510-527.
- Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. (1982). Encyclopedia of entrepreneurship. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Kilkenny, M., Nalbarte, L., & Besser, T. (1999). Reciprocated community support and small town-small business success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(3), 231.
- Lindeman, E. (1945). Community Programs for Social Adjustment. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 239, 144-149.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Majee, W. & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and community development: A perspective on the use of cooperatives in development. *Journal of Community Practice*, 19 (1), 48-61.
- Mason, C. & Harrison, R. (1999). Venture capital: Rationale, aims and scope. *Venture Capital*, 1(1), 1-46.
- Mathie, A. & Cunningham, G. (2003). From clients to citizens: Asset-based community development as a strategy for community-driven development. *Development in Practice*, 13(5), 474-486.
- Mazzarol, T. (2014). Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in smes. *Small Enterprise Research*, 21(1), 2-13.
- Meigs, W. B., & Meigs, R. F. (1996). *Accounting: the basis for business decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Menon, S. T., & Borg, I. (1995). Facets of subjective empowerment. En *Facet Analysis and Design*, 129-140.
- McKnight, J. & Kretzmann, J. (1993). Building communities from the inside out. En *A path toward finding and mobilizing a community's assets*.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu & Singhal, S. (2013). Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369.

- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299.
- National Financial Educators Council (2019). Personal Finance Definition. Recuperado de: <https://www.financialeducatorsCouncil.org/personal-finance-definition/>
- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55-70.
- Ocampo, J. (2017). El desarrollo liderado por los productos básicos en América Latina. *International Development Policy*. Recuperado de <https://journals.openedition.org/poldev/2509>
- OECD (2019). *smes are driving job growth, but need higher investment in skills, innovation and tech to boost wages and productivity*. Recuperado de <http://www.oecd.org/industry/smes-are-driving-job-growth-but-need-higher-investment-in-skills-innovation-and-tech-to-boost-wages-and-productivity.htm>
- OIT& ACI (2015). *Las cooperativas y los objetivos de desarrollo sostenible. Debate sobre el desarrollo después de 2015-* Informe de política, p. 24
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Ediciones Deusto.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Pantoja, A. (2006). Against the tide? Core American values and attitudes toward US immigration policy in the mid-1990s. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 32(3), 515-531.
- Peredo, A. M. & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Psaltopoulos, D., Stathopoulou, S. & Skuras, D. (2005). The location of markets, perceived entrepreneurial risk, and start-up capital of micro rural firms. *Small Business Economics*, 25(2), 147-158.
- Ratten, V., Jones, P., Braga, V. & Marques, C. S. (2019). Subsistence entrepreneurship: The role of collaborative innovation, sustainability and social goals. En *Subsistence Entrepreneurship*, pp. 1-6. Springer: Cham.
- Revista Semana (2012). *Así es la Colombia Rural*. Recuperado de <https://especiales.semana.com/especiales/pilares-tierra/asi-es-la-colombia-rural.html>
- Sarasvathy, S. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management journal*, 38(1), 7-23.
- Theodori, G. L. (2005). Community and community development in resource-based areas: Operational definitions rooted in an interactional perspective. *Society and Natural Resources*, 18(7), 661-669.
- Wankel, C. (2008). Introduction: A Variety of Approaches to Alleviating Poverty through Business Strategy. En *Alleviating Poverty through Business Strategy*, pp. 1-4. New York: Palgrave Macmillan.

- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D. & Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.
- Wilkenson, K. (1989). The future for community development. En J. A. Chistenson, & J. W. Robinson, *Community Development*, p. 337. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Wilson, M. & Ann, H. (2011). Cooperatives and community development: A perspective on the use of cooperatives in development. *Journal of Community Practice*, 19 (1), 48-61.
- Wooldridge, S. C., Garvin, M. J., & Miller, J. B. (2001). Effects of accounting and budgeting on capital allocation for infrastructure projects. *Journal of Management in Engineering*, 17(2), 86-94.
- UAEOS (1978). *Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias*. Módulo 1. My.Coop. oit, Bolivia
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Viswanathan, M., Sridharan, S. & Ritchie, R. (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, 63(6), 570-581.
- Viswanathan, M., Echambadi, Raj, Venugopal, S. & Sridharan, S. (2014). Subsistence entrepreneurship, value creation, and community exchange systems: A social capital explanation. *Journal of Macromarketing*, 34(2), 313-226.
- Wollebaek, D. & Selle, P. (2002). Does participation in voluntary associations contribute to social capital? The impact of intensity, scope, and type. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1), 32-61.

Este libro  
se terminó de  
imprimir y encuadernar en septiembre del  
2020 en Bogotá, D. C., Colombia. Se compuso en caracteres  
Adobe Garamond Pro de cuerpo  
11,5 puntos.

Este libro  
se terminó de  
imprimir y encuadernar en septiembre del  
2020 en Bogotá, D. C., Colombia. Se compuso en caracteres  
Adobe Garamond Pro de cuerpo  
11,5 puntos.