

HERRAMIENTAS PARA LA
AUTOGESTIÓN
DEL TRABAJO





“Herramientas para la autogestión del trabajo” es un material de capacitación que se realizó con el apoyo de la Coordinación de Fortalecimiento de la Economía Social y Popular del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y Fundación La Base.

Dicha articulación se da a través del proyecto “Fortalecimiento para la autogestión y el cooperativismo”, que promueve el desarrollo de capacidades de gestión y autogestión para grupos asociativos, comercialización, producción, comunicación, cooperativismo y géneros. La implementación del proyecto implica acompañar y capacitar 30 unidades productivas en la zona metropolitana (AMBA y CABA).

El presente material funciona como soporte de los seminarios y talleres de asistencia técnica en esas unidades y es una versión ampliada y actualizada de la primera cartilla editada en 2018.

La Coordinación de Fortalecimiento de la Economía Social y Popular tiene como objetivo primordial acompañar unidades productivas de los sectores socioeconómicos más vulnerables con herramientas de calidad que promuevan su desarrollo productivo y comercial y les permita integrarse a la economía en condiciones más favorables. Para dicho objetivo, se plantea intervenir estratégicamente a través de organizaciones e instituciones que estén dispuestas a asumir el rol de Incubadoras Sociales.



HERRAMIENTAS PARA LA
AUTOGESTIÓN
DEL TRABAJO

BUENOS AIRES, ARGENTINA
AÑO 2020

QUIÉNES SOMOS

La Base se propone fortalecer los procesos de autogestión productiva y aumentar el poder de decisión de los trabajadores de la Economía Social. Acompañamos cooperativas, empresas recuperadas y grupos asociativos con capacitaciones, asistencia técnica y financiamiento a través de mesocréditos. Somos una organización feminista: entendemos que para democratizar las finanzas también hace falta incorporar una perspectiva de géneros. Buscamos visibilizar las desigualdades a las cuales nos enfrentamos las mujeres y disidencias en el mundo del trabajo, acompañando y fortaleciendo nuestro rol en el sector y creando espacios de reflexión y trabajo común.

Iniciamos nuestra actividad en 2005 y desde entonces hemos trabajado con más de 160 grupos asociativos de distintos rubros: gráfico, textil, metalúrgico, servicios profesionales, alimenticio. A nivel financiero nuestra herramienta central son los mesocréditos: préstamos destinados especialmente a colectivos autogestionados cuyos montos permiten responder a sus necesidades y a la lógica de sus organizaciones.

Para La Base los mesocréditos constituyen más que un préstamo de dinero, involucran una modalidad de trabajo que supone acompañamiento y asistencia técnica, así como también montos y tiempos de devolución que se adaptan a la lógica del proyecto a financiar. No exigimos garantía monetaria ni real, nuestro respaldo está en la construcción de buena comunicación y una relación de confianza. En nuestros 15 años de historia financiamos más de 1.100 préstamos, destinados fundamentalmente a la compra de maquinaria y materia prima, y alcanzamos una tasa de devolución del 98%.

A partir de estas experiencias y a pedido de los grupos asociativos, durante 2016 realizamos el ciclo de capacitaciones “Herramientas Cooperativas”, con talleres adaptados a las necesidades propias de las cooperativas. Durante estos encuentros debatimos estrategias para enfrentar algunos de los problemas cotidianos de un emprendimiento autogestivo: venta y comercialización, construcción de costos, obligaciones frente a los organismos de control y cómo enfrentar la inflación.

Durante 2017, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación desde la Dirección de Fortalecimiento y el Programa de Compre Social convocó a La Base para brindar capacitaciones con el objetivo de fortalecer en capacidades comerciales y de organización a 40 unidades productivas efectoras sociales. Fue así que diseñamos una serie de talleres que se llevaron adelante durante 2018 y permitieron abordar herramientas concretas de gestión y comercialización.

En 2019 EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACION nos convocó nuevamente para replicar la experiencia. En ese marco realizamos el presente material, que será desarrollado en seminarios y talleres a partir de dinámicas lúdicas, de análisis de ejemplos y casos concretos, teniendo en cuenta las características propias de cada grupo autogestionado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN AL PRESENTE MATERIAL	5
UNIDADES	
1. COOPERATIVISMO, AUTOGESTIÓN Y GÉNERO	8
1.1. Introducción al cooperativismo: conceptos básicos	9
1.2. La autogestión como práctica cotidiana	10
1.3. Incorporando una perspectiva de géneros	17
2. LA AUTOGESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS FINANZAS	24
2.1. Organización del circuito administrativo/contable	25
2.2. Registro y seguimiento de ingresos y egresos	33
2.3. Cotización de un pedido	37
2.4. Proyección financiera	39
3. AUTOGESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN	41
3.1. Estrategias colectivas en el mundo cooperativo	43
3.2. Estrategias para la comercialización	43
3.3. Vínculo con los clientes	45
3.4. Situaciones de venta: claves y herramientas	46
4. COMUNICACIÓN DESDE LA AUTOGESTIÓN	51
4.1. La identidad de la organización	53
4.2. Estrategia y plan de comunicación	54
4.3. Algunas herramientas digitales	56
4.4. El uso de las Redes sociales	57
4.5. ¿Cómo organizamos el trabajo?	59
5. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	61
5.1. Planificación de la producción a partir de las ventas	62
5.2. Autogestión del proceso productivo	65
5.3. Autogestión de la calidad	66
ANEXOS	70
BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL	74

INTRODUCCIÓN AL PRESENTE MATERIAL



Este documento fue elaborado a partir de un relevamiento previo de las necesidades de un conjunto de cooperativas que participan del Programa Compre Social en el Área Metropolitana Bonaerense (AMBA) y de las necesidades de las cooperativas que trabajan históricamente en conjunto con La Base.

Se presentan contenidos para organizaciones que ya están en funcionamiento y llevan adelante sus acciones de forma colectiva, quedando por fuera las particulares necesidades de quienes recién inician sus emprendimientos o los desarrollan de forma individual.

Las herramientas propuestas fueron pensadas para acompañar grupos que gestionan sus propias organizaciones y toman de manera conjunta las decisiones. La finalidad es fortalecer ese proceso democrático para que logren dar continuidad a su actividad, aumentar sus retiros, reducir tiempos de producción, ampliar las fuentes de trabajo, entre otras posibilidades.

Consideramos que en una organización asociativa y autogestionada los objetivos pueden incluir tanto actividades netamente económicas como actividades educativas, culturales, políticas o vinculadas a la salud; dado que el fin de estas organizaciones es el bienestar de las personas y la producción de una vida digna.

Finalmente, este material no pretende ser un tratado teórico sobre cada tema mencionado, sino una guía útil para introducir nociones básicas y facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje durante los talleres realizados en las cooperativas.

Algunas claves para la lectura:

- **No hace falta realizar un recorrido lineal**, cada unidad está integrada de manera tal que se puede optar por una y leerla sin necesidad de haber leído las unidades anteriores.
- **Las herramientas planteadas son una opción y no un modelo único**, posible de ser adaptadas a las necesidades y particularidades de cada organización.
- **Desarrollamos esta cartilla utilizando lenguaje inclusivo**. El uso del género en “e” apunta a contrastar críticamente el uso dominante de la lengua, es el modo de hacer un llamado de atención al uso pretendidamente neutro del lenguaje en términos de género. La incomodidad que genera la “e” en la lectura y la pronunciación puede compararse con la incomodidad de aquellos que no se sienten -parcial o totalmente- representades/interpelades ni por el “ellos” ni por el “ellas”.

METODOLOGÍA DE TRABAJO PROPUESTA

El camino que proponemos para trabajar con este material se basa en el **reconocimiento de los saberes de quienes trabajan día a día de manera colectiva y autogestionada**, es decir que le proponemos a los trabajadores y trabajadoras autogestionados que al leer esta cartilla partan del reconocimiento de sus prácticas cotidianas y que se apoyen en estas para poder vincular sus acciones diarias a conceptos teóricos básicos que permitan introducir el uso de nuevas herramientas que fomenten la realización de mejoras en el desempeño de sus organizaciones.

Los temas que les proponemos trabajar surgen a partir de la identificación de necesidades concretas de las cooperativas con las que trabajamos y con el objetivo de dar respuesta a esas necesidades a partir de herramientas posibles de incorporar. También a partir de este trabajo intentaremos promover la reflexión de algunas cuestiones que creemos pendientes y relevantes.

A continuación detallamos los temas que se abordarán en las siguientes páginas:

- **Cooperativismo, Autogestión y Géneros:** En este módulo se presentará una introducción al cooperativismo mediante algunos conceptos básicos. También se abordará la cuestión de la autogestión como práctica cotidiana planteando sus desafíos y oportunidades. Por último se trabajará sobre la reflexión de una perspectiva de géneros a través de conceptos básicos como ser feminismos, patriarcado, violencias, desigualdades de género en el espacio de trabajo y protocolos.
- **Autogestión de la Administración y las Finanzas:** Aquí se presentarán temas relativos a la organización del circuito administrativo/contable, considerando los documentos recomendados y el seguimiento de ingresos y egresos. Por último se trabajará sobre la cotización de un pedido y cómo realizar una proyección financiera
- **Autogestión de la Comercialización:** En esta unidad se desarrollarán conceptos básicos sobre estrategias colectivas de comercialización en el mundo cooperativo, estrategias para la comercialización, recomendaciones para fomentar el vínculo con los clientes/consumidores y claves y herramientas para llevar adelante situaciones de venta.
- **Comunicación desde la autogestión:** En este mó-

dulo se presentarán herramientas básicas para trabajar sobre la identidad de la organización. También se desarrollarán conceptos claves para organizar el trabajo de comunicación y algunas herramientas que permitan desarrollar estrategias y un plan de comunicación. Por último se presentarán algunas herramientas digitales y claves para el uso de las redes sociales.

- **Organización de la producción:** En esta unidad se desarrollarán herramientas conceptuales y prácticas para la mejora de los circuitos productivos. En cada apartado se van a mencionar herramientas específicas para la planificación de la producción a partir de las ventas. También se presentarán conceptos y ejemplos concretos que apunten a mejorar la calidad de los productos que se realizan.

Al leer cada unidad de la cartilla se encontrarán con una pequeña introducción sobre el tema en cuestión, una presentación de los objetivos que se pueden alcanzar al trabajar el módulo y un listado de los ejes temáticos que se desarrollarán. Luego se desarrolla cada eje temático mediante la presentación de algunos conceptos teóricos, ejercicios teórico- prácticos, gráficos y links de recursos audiovisuales. Para finalizar cada unidad se presenta un caso práctico que propone realizar una actividad o reflexión integradora del módulo, los casos que se plantean están basados en ejercicios hipotéticos o situaciones reales de cooperativas.

En todas las unidades de la cartilla lo que se propone trabajar no son sólo definiciones, sino herramientas, ejemplos concretos, modelos que ayuden a pensar las acciones de la cooperativa, estos modelos se pueden tomar como base y modificar lo necesario para fortalecer las propias experiencias.



UNIDAD 1

COOPERATIVISMO AUTOGESTIÓN Y GÉNEROS



En este módulo presentaremos algunos conceptos que nos permitan acercarnos al mundo cooperativo. No proponemos aquí definiciones exhaustivas sino algunas referencias reconocidas que puedan funcionar como punto de partida para la reflexión sobre las propias prácticas. Recuperamos aquí nuestra propia experiencia y trayectoria con cooperativas de trabajo.

En este sentido, si bien empezaremos con un panorama general de lo que es el cooperativismo, nos centraremos específicamente en las cooperativas de trabajo, en el concepto de autogestión y en la introducción a una perspectiva de géneros. Nos parece de gran relevancia poder abordar estas cuestiones para promover la reflexión sobre nuestras propias acciones, creemos que al fomentar esta reflexión colectiva podremos tener mejores herramientas (conceptuales y prácticas) para transitar el camino hacia aquel horizonte de construcción política que tenga la cooperativa.

Los contenidos que se presentan a continuación pueden ayudarnos a:

- Reflexionar en torno a qué es una cooperativa
- Reflexionar sobre la autogestión y establecer conexiones entre esta y las prácticas cotidianas
- Sensibilizar en cuanto a una perspectiva de género

Para ello trabajaremos en torno a los siguientes ejes temáticos:

1. Introducción al cooperativismo
2. La autogestión como práctica cotidiana
3. Incorporando una perspectiva de géneros

1.1 INTRODUCCIÓN AL COOPERATIVISMO

CONCEPTOS BÁSICOS

La Alianza Cooperativa Internacional (organismo que representa a las cooperativas en todo el mundo) define una cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Desde esta definición se reconoce la existencia de distinto tipo de cooperativas, que se conforman en función de una necesidad colectiva. Según las necesidades que busquen resolver las cooperativas pueden ser de distinto tipo:

- Trabajo
- Consumo
- Ahorro y crédito
- Vivienda
- Agropecuarias
- Seguros
- Servicios Públicos
- Provisión

Las cooperativas si bien se definen como empresas son a la vez organizaciones que no persiguen fin de lucro sino que tienen un fin social, esto quiere decir que generan ingresos y pueden generar excedentes pero su objetivo no es la maximización de ganancias

sino resolver una necesidad específica del colectivo de asociades.

Las cooperativas comparten una estructura similar si bien después cada tipo tiene sus particularidades. La estructura consiste en tres órganos que hacen al funcionamiento de la misma: la asamblea, el consejo de administración y la sindicatura.

La Asamblea

Es el órgano de decisión máximo al que se le atribuye el gobierno de la cooperativa.

A través de la asamblea expresan su voluntad las personas que la integran, quienes participan en igualdad de condiciones. Cada persona participa en la decisión colectiva a través de su voto, independientemente de sus cuotas sociales aportadas.

El Consejo de Administración

Es el órgano social elegido por la asamblea para administrar y dirigir todas las actividades orientadas al cumplimiento del objeto social de la cooperativa durante un periodo de tiempo.

El Consejo de Administración se integra con las figuras de presidencia, secretaría y tesorería, también pueden designarse vocalías titulares y suplentes, de acuerdo a lo que establezca el estatuto.

La sindicatura

La fiscalización privada interna de la cooperativa está a cargo de la Sindicatura, el órgano permanente desempeñado por una o varias personas, elegidas por la asamblea. Es decir, controla que el Consejo de Administración cumpla con las decisiones de la asamblea, con la ley, con el estatuto y con los reglamentos si los hubiera. Por eso es muy importante la indepen-

dencia de éste órgano con respecto al Consejo de Administración.

Cuando se habla de cooperativas se hace alusión también a los principios cooperativos que las guían, más allá de cómo estos se lleven adelante en la práctica. Los 7 Principios Cooperativos son:

1. Adhesión voluntaria y abierta: todes pueden ser parte, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. Control democrático por parte de les asociades: todes sus integrantes participan en la toma de decisiones.
3. Participación económica de les asociades: todes obtienen ingresos y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.
4. Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas, no dependen de otros organismos o instituciones.
5. Educación, capacitación e información: las cooperativas brindan educación y formación a sus miembros.
6. Cooperación entre cooperativas: las cooperativas colaboran con otras organizaciones locales, regionales e internacionales del sector.
7. Interés por la comunidad: la cooperativa se vincula y busca el desarrollo de la comunidad, el barrio, la localidad, en que se encuentra.

El organismo estatal que regula y controla a las cooperativas en nuestro país es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). Las cooperativas se rigen por la ley de cooperativas Nº 20.337 de 1973.

Las cooperativas pueden nuclearse en diversos niveles de integración, en función de su ubicación geográfica (por compartir una misma localidad o provincia por ejemplo) o por su objeto social (es decir, aquellas que apuntan a resolver una necesidad similar) entre otros.

Se agrupan así en federaciones y éstas a su vez en confederaciones.

¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA DE TRABAJO?

Cuando hablamos específicamente de una cooperativa de trabajo nos referimos a aquellas cooperativas que se centran en la creación y sostenimiento de las fuentes de trabajo, es decir, cooperativas que se conforman a partir de la necesidad de trabajo de sus asociades. La cooperativa de trabajo constituye una forma jurídica en la que la totalidad de sus asociades son trabajadores, y la totalidad de los trabajadores son asociades; en otros términos, una cooperativa de trabajo no puede tener empleades. Este tipo de cooperativas se caracteriza por la gestión colectiva y democrática del trabajo. La asamblea constituye el espacio privilegiado de toma de decisiones.

En nuestro país las cooperativas de trabajo presentan trayectorias de conformación muy diversas: algunas han surgido de empresas recuperadas, otras de movimientos sociales, asambleas populares, políticas estatales, trabajadores que decidieron organizarse de manera autogestiva adoptando la forma jurídica de cooperativa de trabajo, grupos asociativos que se formalizaron como cooperativas. Son heterogéneas también en cuanto a sus rubros y tamaños.

Hay ciertos aspectos legales que las cooperativas de trabajo deben cumplir para su constitución y durante su desempeño organizacional. Como dijimos previamente el organismo estatal que regula y controla a las cooperativas en nuestro país es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) a continuación les indicamos un link a la página web del INAES donde encontraran modelos de documentación requerida por el organismo e información útil para constituir una cooperativa:

<https://www.argentina.gob.ar/inaes/cooperativas>

Algunos de los recursos que podrán encontrar son: cómo se constituye una cooperativa, reforma de estatuto, inscripción de reglamentos, reforma de reglamentos, rubrica de libros, nómina de asociades y más.

Para conocer más sobre derechos y obligaciones de las cooperativas de trabajo*:



Vídeo: "Derechos y Obligaciones de los Asociados en las cooperativas"

"Manual de introducción al cooperativismo"



"Manual de aspectos básicos para construir una cooperativa"

* ¡USÁ LA CÁMARA DE TU TELÉFONO PARA ESCANEAR EL CÓDIGO QR!

1.2 LA AUTOGESTIÓN COMO PRÁCTICA COTIDIANA

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE UNA AUTOGESTIÓN?

Al hablar de autogestión existen diversidad de definiciones y formas de entenderla, pensarla, practicarla; diversidad que se vincula a las trayectorias particulares y heterogéneas de cada una de las experiencias. No nos interesa aquí presentar una definición teórica de lo que la autogestión es o debería ser sino brindar algunas precisiones que nos permitan reflexionar sobre estas experiencias desde la prácti-

ca así como compartir nuestra perspectiva, como una posible entre otras.

Nos referiremos aquí específicamente a la autogestión del trabajo, es decir, a las experiencias de gestión colectiva cuyo objetivo es el sostenimiento de las fuentes de trabajo. Con esto queremos decir que las experiencias autogestionadas a las que nos referimos son empresas sin patrón en las que las funciones que desempeña típicamente un empleador son llevadas adelante por el colectivo de trabajadores, además en estas organizaciones la centralidad está en la reproducción del trabajo para una vida digna.

Quando hablamos de reproducción del trabajo para una vida digna proponemos ampliar el objetivo general de las experiencias autogestionadas abarcando todo el conjunto de procesos que permiten generar los recursos necesarios para vivir, sin reducir su actuación a la eficiencia y la participación en el mercado. Al poner el foco en la vida resulta que la única racionalidad económica coherente es aquella que responde a una racionalidad reproductiva, donde la reproducción de la vida humana y de la naturaleza se coloca en el centro del funcionamiento económico.

Según lo que plantean algunas investigaciones, estas experiencias presentan las siguientes características:

- la participación de los trabajadores en la toma de decisiones a través de la asamblea
- la organización horizontal
- la tendencia a la igualdad de ingresos
- la propiedad colectiva de los bienes
- la solidaridad en las relaciones
- la distribución más democrática del poder

Estas características pueden pensarse como un punto de partida y como parte de un camino sinuoso que se transita junto a otros, pero no como una medida para calificar si una experiencia es o no autogestionada. La autogestión no es un estado rígido alcanzable de una vez y para siempre, sino un proceso de construcción colectiva en el que se construyen consensos, se atraviesan conflictos, que depende de las personas que lo conforman y del contexto sociopolítico en el que está inmerso.

Proponemos aquí aproximarnos al concepto de autogestión, entendiéndolo como práctica y como horizonte de construcción política. Esto quiere decir:

- Partir de las experiencias de personas concretas para comprender cómo viven diariamente la gestión colectiva de su trabajo (cómo se or-

ganizan -a nivel productivo, comercial, administrativo-, cómo toman las decisiones, distribuyen el trabajo, se vinculan entre ellos y con otros espacios autogestionados, con el barrio, la comunidad, cómo piensan su participación en ese espacio, cómo resuelven los conflictos).

- Abordar la autogestión como un proyecto político, una apuesta hacia otras formas posibles de organizar el trabajo (supone entender estas experiencias como parte de la construcción de "otra economía", de la historia de la lucha del movimiento obrero y/o de un camino de transformación social).

Asimismo entendemos que preguntarnos por la autogestión es preguntarnos por el sentido que adquiere lo colectivo para quienes integran esas experiencias.

Desde esta aproximación, en esta unidad planteamos algunas preguntas y herramientas para reflexionar y fortalecer los procesos autogestivos.

¿QUÉ PARTICULARIDADES TIENE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS COOPERATIVAS?

Las cooperativas o los grupos asociativos son empresas sin patrón, tienen entonces la posibilidad de ejercer una gestión colectiva de la organización, esto entre otras cosas supone tomar decisiones, ejercer responsabilidades y tareas entre todas las personas asociadas (en vez de que un patrón decida por sí solo qué decisiones se toman y quienes las llevan adelante).

El proceso de toma de decisiones en una cooperativa o grupo de trabajadores autogestionados implica entonces la construcción de acuerdos ya que muchas veces al analizar un problema y pensar posibles acciones a llevar adelante se suceden conflictos derivados de los diferentes puntos de vista de las personas asociadas sobre el problema a resolver. Desde nuestra experiencia de trabajo con cooperativas y grupos asociativos podemos ver que existen diferentes dispositivos que facilitan la toma de decisiones colectivas, la construcción de consensos y también diferentes herramientas que fomentan la participación. A continuación describimos algunos de estos dispositivos.

LAS ASAMBLEAS

La asamblea es el órgano de decisión máximo al que se le atribuye el gobierno de la cooperativa. En ella participan todas las personas asociadas, dándole un carácter horizontal a la estructura organizacional.

Una vez al año debe ocurrir una asamblea ordinaria que es fiscalizada por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).



Las asambleas conformadas por el conjunto de los trabajadores son un espacio autogestivo en donde se debate y se construyen las políticas y estrategias a desarrollar en la organización, las decisiones que se toman en ella pueden darse vía consenso (acuerdo entre sus integrantes) o votación (se elige la opción más votada). El funcionamiento de la asamblea varía en cuanto a la frecuencia, existen cooperativas donde las reuniones de asamblea son semanalmente, en otras mensualmente o cada tres o más meses; también puede variar en cuanto al nivel de participación es decir en cuanto al número de asociades que están presentes en la asamblea y su forma de participar.

A la luz de lo mencionado previamente sobre las asambleas nos parece relevante responder a la pregunta ¿En la práctica cotidiana cómo se desarrollan las asambleas en cooperativas de trabajo que ya llevan algunos años de trayectoria? En este sentido es que les presentamos el relato de un asociado de una cooperativa de trabajo que lleva más de 5 años de vida. Este asociado cuenta que en la cooperativa de la que forma parte las decisiones se toman en asamblea, dice:

“...tenemos una asamblea ordinaria los lunes y ahí se toman todas las decisiones de manera horizontal, por cada socio un voto. Son de 8 a 10 AM y después cada uno tiene sus actividades en donde toma sus propias decisiones con respecto al trabajo de cada cual; lo que se trata en la asamblea son temas generales por ejemplo alguna invitación que tuvimos para

participar de algún evento, un tema relacionado a algún problema que surgió en el trabajo cotidiano, vacaciones, retiros, que hacemos con los excedentes que ingresan, esos son ejemplos de las decisiones de asamblea”

También cuenta que en sus asambleas siempre hay una que toma las notas de lo que se trata en la asamblea para registro interno y también para luego llenar las actas que requiere el INAES, estos registros también son útiles para cuando ingresa una nueva asociade ya que puede referenciarse ahí sobre temas ya abordados en asamblea. Otro tema que comparte este asociado es que a lo largo del tiempo fueron cambiando los horarios de las asambleas para lograr mayor participación, en un comienzo las asambleas eran a las seis de la tarde (por fuera del horario laboral y no se recibía ingreso por la participación) y en este caso muchos no podían participar (sobre todo porque en ese horarios ya tenían programadas actividades extra laborales), entonces se decidió cambiar el horario a uno previo a iniciar el trabajo, hoy en el espacio participan casi todos.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Otro dispositivo para la toma de decisiones es el Consejo de administración. La Asamblea elige a los asociades que integrarán el Consejo, en los cargos de presidencia, secretaría, tesorería y vocalías. Al integrar el Consejo se asume la responsabilidad de interpretar la voluntad de la asamblea en el momento de tomar las decisiones.

Considerando a la asamblea y a las reuniones de consejo de administración como los principales espacios de toma de decisiones creemos que es relevante que reconozcan en su propia cooperativa o grupo autogestionado cuáles son las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de decisiones se toman en la asamblea?
2. ¿Qué tipo de decisiones se toman en las reuniones de consejo?
3. ¿Las decisiones se tomarán en esos espacios por consenso o por votación?
4. ¿Con qué frecuencia se realizan las asambleas?
5. ¿Quiénes participan efectivamente de las asambleas?
6. ¿Cómo es esa participación?
7. ¿Para la inclusión de la mayoría de les asociades se tiene en cuenta la disponibilidad horaria de las personas (por ejemplo aquellas que tienen menores o adultos a su cargo)?
8. ¿Cómo son las convocatorias a las asambleas? ¿Se utiliza cartelera, herramientas electrónicas (mail, whatsapp, etc.)?
9. ¿Está enunciado en el reglamento interno algún aspecto relativo a la organización de las asambleas o las atribuciones del Consejo?
10. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones de consejo?

La respuesta a estos interrogantes puede variar mucho entre las diferentes cooperativas o grupos de trabajadores autogestionados, por ejemplo en algunas organizaciones las asambleas son frecuentes mientras que en otras son esporádicas o en algunas organizaciones la mayoría de las decisiones son tomadas en asamblea y en otras por el consejo, cada organización debería encontrar la forma de usar los dispositivos de la manera que más se ajuste a sus necesidades. También puede ocurrir que al contestar estas preguntas nos demos cuenta que necesitamos fortalecer la participación porque hay poca asistencia o bien mucho silencio, sería importante identificar cuáles son las áreas a mejorar y planificar acciones que permitan trabajar sobre los problemas.

¿CÓMO SUELEN ORGANIZAR EL TRABAJO LAS COOPERATIVAS?

Muchas veces las cooperativas necesitan encontrar su propia forma de organizar el trabajo. Existen diversas maneras de organizar la autogestión del trabajo, a continuación enumeramos algunas herramientas que hemos conocido en nuestra experiencia de trabajo con cooperativas.

LOS ESTATUTOS

Los estatutos son normas escritas contempladas en la normativa que tienden a proveer reglas de funcionamiento para la cooperativa, más allá de la importancia que tiene este documento en términos legales consideramos que es relevante saber que a este se debería llegar mediante la generación de consensos establecidos previamente en asamblea.

Los ítems que tiene que incluir un estatuto son los siguientes:

- Constitución, domicilio, duración y objeto
- Condiciones, derechos y obligaciones de les asociades
- Condiciones del capital
- Organización de la contabilidad y el ejercicio social
- Organización de las asambleas
- Condiciones para la administración y representación
- Condiciones para la fiscalización privada
- Disposiciones ante la disolución y liquidación
- Condiciones para disposiciones transitorias

Estos estatutos le dan un marco a la actividad que realiza la cooperativa y definen reglas de funcionamiento al interior de la organización, por eso consideramos que todes les asociades deberían conocer el estatuto de su cooperativa, puede que les socios fundadores lo conozcan porque han formado parte de su confección pero les asociades que recién se incorporan también deberían tener la posibilidad de conocerlo ya que en este queda definida la naturaleza y finalidades principales de la cooperativa, su forma de gobierno, estructura interna, derechos y obligaciones

de los miembros, pasos para ingreso y retiro de los socios, entre otras normas.

REGLAMENTOS INTERNOS

Los reglamentos internos son documentos escritos que establecen normas de funcionamiento al interior de la cooperativa, estos amplían la aplicación de los estatutos y también incluyen nuevos temas, su función principal es definir principios y prácticas que se llevarán adelante en la organización permitiéndoles a les asociades conocer los acuerdos establecidos.

Hemos conocido casos en los que la confección del reglamento interno ha llevado meses debido a que se dieron diversos debates que fueron enriqueciendo el documento final y que gracias a la construcción colectiva y la participación de la mayoría de les asociades dio como resultado una mayor legitimidad de la herramienta y un mayor uso. Muchas veces estos instrumentos son muy útiles a la hora de incorporar una persona al grupo o a la hora de resolver algún conflicto.

Algunos de los temas que se pueden establecer en un reglamento interno son:

- Esquema de retiros
- Sanciones
- Licencias
- Días de vacaciones
- Forma de ingreso de nuevas asociades
- Periodicidad, facultades y forma de las asambleas
- Periodicidad y forma de las reuniones de consejo
- Facultades del consejo de administración
- Resolución ante renunciaciones o exclusión
- Resolución ante situaciones de violencias de género
- Forma de elección del consejo de administración
- Definición de roles o áreas de la organización
- Derechos y obligaciones de les asociades y del consejo de administración

Cabe agregar que si bien muchas cooperativas

definen un esquema de sanciones en sus reglamentos internos estas no se implementan como en una empresa tradicional, sino que se orientan a caminos alternativos cuando el trabajador o la trabajadora ha cometido una acción que perjudica a la organización. Esto se puede ver en charlas informales que se tiene con las asociadas en las que se busca conocer cuáles son las causas de dicho comportamiento y trabajar mediante el diálogo para encontrar una posible solución. También podemos agregar que existen cooperativas en las que los días libres incluyen licencias basadas en una perspectiva de géneros en la que se extienden las licencias para padres/madres o se considera un día femenino al mes. En este sentido algunos colectivos también están trabajando en la implementación de protocolos de actuación frente a situaciones de violencia hacia las mujeres y disidencias.

Otra cuestión que es importante remarcar sobre los reglamentos internos es que estos son construcciones dinámicas, es decir que su confección requiere

de un proceso que puede implicar varios meses de trabajo y que una vez constituidos estos pueden ser modificados en función de la trayectoria de la cooperativa, un cooperativista nos contaba lo siguiente sobre el reglamento interno de su organización: “nosotros tenemos un reglamento interno que está incompleto, yo creo que va a estar incompleto de por vida (risas) es decir está en constante construcción, porque hay muchas cosas que se están aplicando y están escritas ya y otras se están revisando...o sea cuando surge que se vuelve a plantear algún tema que ya se planteó cualquiera de nosotros puede frenar y decir eso ya estuvo discutido y traer la hoja del reglamento y ahí se revisa si se continua con lo acordado o se abre una propuesta nueva”.

EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS SOBRE REGLAMENTO INTERNO

“ ENTREVISTA A COOPERATIVA EL ZÓCALO

¿A qué se dedica El Zócalo?

Nos dedicamos a la impresión digital produciendo una vasta diversidad de piezas gráficas y publicaciones. Trabajamos, desde el año 2001. En los últimos años nos equipamos específicamente para dedicarnos a la producción editorial, publicando contenidos propios, de autores, editoriales independientes y organizaciones varias.

¿Por qué decidieron hacer un reglamento interno?

En principio hicimos un reglamento interno para evitar conflictos. Porque cuando hay un reglamento interno si sucede un conflicto no dependemos de la opinión subjetiva de cada uno sino que vamos al reglamento y decimos: esto ya fue charlado y la decisión del colectivo fue esta. Eso no quiere decir que lo que está en el reglamento no se puede cambiar, pero hay ciertas normas que ya fueron acordadas y las tenemos que respetar para el buen funcionamiento de la cooperativa. También permite despersonalizar, porque la regla es general para todos, cuando trabajas sin patrón y hay una relación horizontal es necesario establecer normas de funcionamiento que sean iguales para todos.

¿Qué instrumentos usaron para armar el reglamento interno?

Cuando se originó la cooperativa (momento en el que todavía no éramos formalmente una cooperativa porque éramos 4 y no teníamos la figura jurídica) armamos un documento en el que plasmamos algunas reglas generales del funcionamiento de la organización, sobre todo porque quienes formábamos parte de la organización en ese momento ya pensábamos en incluir nuevos asociados y queríamos hacerlo de forma ordenada. Eso nos sirvió mucho como material de soporte para armar el estatuto y el reglamento interno.

También nos ayudó mucho que diferentes cooperativas nos compartieran sus reglamentos internos. Y utilizamos el estatuto docente y el convenio colectivo de la federación gráfica como materiales de consulta para pensar por ejemplo licencias o retiros, todos esos materiales nos sirvieron para ver modelos pero nosotros armamos nuestro reglamento de acuerdo a nuestra realidad. Ninguno de estos materiales los usamos tal cual estaban sino que nos sirvieron para el debate, por ejemplo en los retiros hay algunos de estos materiales que pautan salarios en función de las tareas y nosotros no estábamos de acuerdo con eso, nos parecía que no debía haber diferencias de ingresos en función de que maquina usas por ejemplo, entonces nosotros fijamos retiros para todos igual y un plus por antigüedad ya que sí nos parece necesario valorar la trayectoria de cada miembro de la organización.

¿Cómo fue el proceso de armado?

Nos llevó un tiempo, como un año. Tuvimos varias asambleas y nos fuimos poniendo de acuerdo sobre los diferentes temas. Las asambleas fueron algunas con todos los asociados y algunas de consejo de administración. Otra de las cosas que nos ayudó mucho fue el asesoramiento de una abogada del sector, Eleonora Feser y de los técnicos de FACTA particularmente de María Parodi que nos acompañó dando talleres a todos los asociados y asistencia técnica durante el armado. Y una vez que lo tuvimos armado estuvimos unos meses para lograr la aprobación del INAES.

¿Cuáles son los principales temas que incluye?

Los principales temas son cuestiones sobre la cooperativa; por ejemplo, dejamos asentado que en esta organización se cuida la grupalidad, la comunicación interna, el respeto común y la convivencia solidaria. También se mencionan responsabilidades del consejo y de la asamblea; por ejemplo se menciona la facultad de realizar documentos que reglamenten la organización interna para el desarrollo de las tareas laborales, documentos que regulen el alcance de las diversas responsabilidades asignadas, documentos explicativos de los orígenes de la cooperativa y documentos que contengan la planificación estratégica. Otros temas importantes que se incluyen son la distribución de excedentes, obligaciones y derechos del consejo y de los asociados, y las sanciones.

¿Sobre qué temas fue más desafiante llegar a consensos?

El tema de las sanciones fue un tema discutido, sobre todo porque lo teníamos que poner pero nosotros creemos que más que aplicar sanciones lo que funciona es hablar con los asociados para resolver los conflictos. Otro tema que fue debatido fue el tema vacaciones sobre todo porque ahí tuvimos que hacer una modificación, en principio nosotros siempre nos tomábamos vacaciones todo enero porque trabajamos con la universidad de ciencias sociales y durante ese mes había un parate de producción, pero después crecimos e incorporamos más gente (hoy somos 18 en vez de los 4 que iniciamos la cooperativa), locales y nuevas actividades, entonces era necesario estar trabajando durante enero ahí tuvimos que cambiar el esquema de vacaciones y eso hubo que debatirlo porque era importante el cambio de reducción de vacaciones.

¿Cuáles creen que son las fortalezas de contar con un reglamento?

Te permite organizar las tareas, evitar conflictos y también resolverlos si se suceden. Una vez que está el reglamento ya hay consensos plasmados en un documento al que tienen acceso todos, entonces ya no dependemos de la subjetividad de cada uno.

¿Qué hacen cuando alguien no cumple con alguna pauta del reglamento interno? ¿Y cuándo alguien propone cambiar algo?

Cuando alguien no cumple se charla y se intenta resolver el problema, en todos nuestros años de trabajo siempre lo resolvimos así y eso que hoy somos 18 con lo cual no es fácil coordinar entre todos. Sólo nos pasó una vez el hecho de aplicar una sanción, fue un momento muy difícil pero también decidimos aplicar una sanción muy leve que fue una "llamada de atención". Y cuando alguien propone cambiar algo lo charlamos, algunas veces pasa porque la organización va cambiando y el reglamento se tiene que adecuar a esa realidad.

¿Lograron incorporar una perspectiva de géneros en el reglamento?

Es algo pendiente, en concreto lo que logramos aplicar fue un día femenino al mes y licencias extendidas para padres y madres en comparación a la ley de contrato de trabajo.

¿Cómo se da a conocer el reglamento a les asociades que ingresan?

Se les entrega una vez que ingresan el reglamento interno para que lo lean, es complejo porque quien ingresa tiene que saber que está entrando a un espacio de construcción colectiva en donde ya hay ciertas normas de funcionamiento que ya están consensuadas. Es un proceso que también se va dando en lo cotidiano y el compañero lo va incorporando, se les va contando de manera informal en el día a día como se llegaron a definir las diferentes reglas de funcionamiento. Lo que creemos fundamental es que el compañero nuevo se apropie del reglamento y que en todo caso si no está de acuerdo con algo proponga cuál cree que sería una alternativa mejor.

”





ENTREVISTA A COOPERATIVA TAVA

¿A qué se dedica TAVA?

Somos una empresa cooperativa dedicada a la arquitectura, formada por profesionales fuertemente comprometidos con nuestro trabajo y nuestra profesión. Día a día proponemos formarnos y crecer para garantizar siempre el mejor servicio a nuestros clientes. Ofrecemos una forma de trabajo distinta, en dónde los protagonistas de los proyectos son aquellos que luego habitarán los espacios.

¿Por qué decidieron hacer un reglamento interno?

Al principio armamos un documento que nos permitió ordenarnos y establecer ejes a seguir, ese fue el primer documento que después dio origen al reglamento interno. En ese momento recién empezábamos, todavía no éramos una cooperativa formalmente y éramos 5. No lo pensamos en ese entonces como un documento a presentar al INAES sino como un material que defina quienes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos. Pasado un tiempo sí decidimos presentar el reglamento interno al INAES porque íbamos creciendo en escala... es como un DNI, está genial que yo me llame Ivana Martínez y que me sienta Ivana Martínez pero el respaldo legal es muy importante.

¿Cómo fue el proceso de armado?

Empezamos armándolo en asamblea con todos los miembros (eso cuando éramos pocos), después cuando crecimos y fuimos más asociados organizamos lo que llamamos “talleres” o “mesas de trabajo”, ahí preparamos el tema que luego se presenta en la asamblea general donde se construye una propuesta final. Trabajamos mucho y debatimos para llegar a consensos. Modificamos el reglamento interno 2 veces y ahora lo queremos volver a presentar ante el INAES con los cambios que hicimos, nos estamos asesorando con un abogado del sector para eso.

¿Cuáles son los principales temas que incluye?

Incluye definiciones orgánicas, definiciones como organización y definiciones de trabajo. Dentro de esto se menciona frecuencia y formas de asambleas, responsabilidades, elección y facultades del consejo, organización de las áreas, evaluaciones y seguimiento, incorporaciones, forma de participación y pertenencia a la organización, selección de los trabajos, jornales, licencias y condiciones de trabajo.

¿Sobre qué temas fue más desafiante llegar a consensos?

Las licencias fue un tema que llevó bastante tiempo, nos preguntábamos ¿cómo se sostiene eso? Sobre todo porque nosotros atamos los retiros a la producción. Además queríamos extender las licencias con respecto a la ley de contrato de trabajo porque nos parece que no se condicen con la realidad de las personas. Por otro lado también se dio un debate en términos de las coberturas que nos da el Estado a los trabajadores autogestionados que son nulas, no tenemos ese derecho. Finalmente decidimos solventar las licencias de nuestro “fondo Tava”.

¿Cuáles creen que son las fortalezas de contar con un reglamento interno?

Fortalece la comunicación, en el reglamento interno define la estructura entonces hay ciertas cuestiones que no están puestas constantemente en debate porque ya fueron acordadas y plasmadas en el reglamento interno. Eso no quita que no se pueda cambiar, pero funciona como una base. Además permite comunicarle a los nuevos donde están trabajando porque cuando ingresan desconocen los funcionamientos de la organización.

¿Qué hacen cuando alguien no cumple con alguna pauta del reglamento interno?

Hasta ahora siempre lo solucionamos charlando, nunca tuvimos que aplicar sanciones. No fueron charlas fáciles pero llegamos a acuerdos, cada asociado que decidió irse fue por voluntad propia.

¿Lograron incorporar una perspectiva de géneros en el reglamento interno?

Todavía no, pero estamos en eso, ya estamos armando la mesa de trabajo de géneros y tenemos también un espacio de género dentro de la organización, una vez que tengamos trabajado esto en la mesa de trabajo lo vamos a presentar en la asamblea general con la idea de incorporarlo al reglamento interno.

¿Cómo se da a conocer el reglamento interno a las asociades que ingresan?

Cuando un nuevo asociado ingresa se le dan tres talleres: militancia, administración y reglamento interno como para tener claro cuál es el funcionamiento de la organización. La idea es transmitir lo que somos, lo que creemos y cómo nos organizamos para hacer nuestras tareas en función de un objetivo común que es técnico-político. ¿Qué quiere decir que es técnico-político? Consideramos las posturas técnicas como parte inseparable de lo político. No es independiente qué construimos, cómo lo construimos, ni las formas de trabajo propuestas. Las problemáticas sociales no se resuelven sólo desde lo técnico, pero tampoco sin eso. No vemos la militancia y el trabajo como cuestiones separadas.

””

DESIGNACIÓN DE ÁREAS, ROLES, TAREAS Y FORMAS DE AUTOREGULACIÓN

También para organizar el trabajo en organizaciones autogestionadas hemos visto que muchas veces se designan áreas, se asignan formal o informalmente ciertas tareas y se definen roles que pueden ser fijos o rotativos. Con respecto a la designación de áreas una posibilidad que vemos frecuentemente es la siguiente: área de administración, comercialización, comunicación y producción, en los próximos módulos de la cartilla se abordarán herramientas que pueden ser útiles a la hora de organizar el trabajo en ellas. Con respecto a los roles vale mencionar que en muchos casos estos pueden tomar la responsabilidad de coordinar acciones y/o acompañar en la autoregulación de tareas.

Hablamos de autoregulación y no de control de las tareas porque en las cooperativas no existe un patrón que controle lo que hacen sus empleades sino que son los trabajadores quienes regulan que las tareas planificadas se realicen en tiempo y forma. Existe en cada cooperativa una responsabilidad individual que tiene su origen en cada una de las asociades y una responsabilidad colectiva que nace del conjunto de las personas que integran la organización y que tiende a una regulación entre pares. Podemos dar un ejemplo para ilustrar este último punto de “regulación entre pares”, en una cooperativa cada trabajador debe llegar a horario a su lugar de trabajo, esa es su responsabilidad individual, pero si esto no sucede puede que una compañera se acerque a hablarle para conocer el porqué no está cumpliendo con lo esperado y pensar en conjunto qué se puede hacer. En este caso presentado lo que sucede es una regulación entre pares, es decir que las personas se vinculan de forma horizontal para modificar su accionar dentro de la cooperativa.

Para organizar y autoregular el trabajo es importante que existan espacios de planificación del trabajo que permitan definir roles, tareas, responsables, tiempos y qué canales de comunicación interna se utilizarán para comunicar lo trabajado.

Dentro de lo que llamamos comunicación interna podemos encontrar tanto vínculos basados en relaciones interpersonales como así también materiales escritos como ser manuales de procedimiento, organigramas, carteleros, pizarras, boletines informativos, afiches o materiales virtuales como ser mails o grupos de whatsapp.

1.3 INCORPORANDO UNA PERSPECTIVA DE GÉNEROS

Incorporar una perspectiva de géneros implica pensar, analizar y de a poco empezar a accionar de otra manera, en primer lugar reconociendo que el sistema y la sociedad en la que vivimos genera situaciones de desigualdad para mujeres y otras identidades.

Pensar desde la mirada de géneros es abordar la subordinación histórica de las mujeres y de las identidades disidentes y el modo en que se conformó nuestras subjetividades; también supone el análisis del poder de género de los varones, así como la subjetividad que han producido.

Por ello asumir una perspectiva de géneros nos invita, por un lado, a reconocer las relaciones de poder que se dan entre los géneros, en general favorables a los varones como grupo social y discriminatorias para mujeres y otras expresiones identitarias; por otro lado, que estas relaciones son construcciones históricas, sociales y son constitutivas de las personas; y finalmente, que atraviesan todo la trama social y se articulan con otras relaciones sociales, como la clase, etnia, edad, preferencia sexual, entre otras.

Estas condiciones de desigualdad se dan en todos los ámbitos de nuestras vidas, aquí nos centraremos en reconocerlas en los espacios de trabajo autogestionados.

Vamos a comenzar con algunos conceptos básicos que nos ayuden a entender de qué estamos hablando, y nos permitan volver a mirar las mismas situaciones de todos los días, pero con otros anteojos.

¿QUÉ SON LOS FEMINISMOS?

Así como entendemos que cuando hablamos del movimiento cooperativo, autogestivo, no nos referimos a una forma única y homogénea de organización, lo mismo sucede con el feminismo, entonces nos referimos a feminismos. Y se trata de un movimiento social, político, que busca demandar y garantizar derechos para mujeres y disidencias, por ejemplo en Argentina existió el movimiento feminista de sufragistas que luchó por el derecho a voto de las mujeres, que recién se instituyó el 23 de septiembre de 1947, ese día en palabras de María Eva Duarte: “Mujeres de mi patria: recibo en este instante de manos del Gobierno de la Nación la ley que consagra nuestros derechos cívicos”.

Experiencias organizativas como los encuentros plurinacionales de mujeres y disidencias y antecedentes que nutren las enormes movilizaciones del “Ni una menos” contra las violencias machistas, los femicidios, travesticidios, la complicidad estatal para esas violencias y por el derecho al aborto legal. Todas experiencias y prácticas que responden a la vivencia subjetiva, ética, política y afectiva de la sororidad.

Entendemos por sororidad la alianza feminista entre mujeres, lesbianas, travestis, trans y no binaries para contribuir a la eliminación social de todas las formas de opresión y el apoyo mutuo para lograr nuestra emancipación.



Las luchas por los derechos de las mujeres y disidencias son diferentes según territorios, grupo étnico, color de piel, clase social, edad, entre otras categorías sociales, así podremos encontrarnos con feminismo radical, feminismo de la igualdad, feminismo decolonial, transfeminismo, ecofeminismo, y la lista sigue.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GÉNERO?

Hay un sistema binario que nos restringe a pensar sólo en dos términos: femenino y masculino, y a jerarquizar uno sobre otro, así a partir de una diferencia anatómica se ha construido una desigualdad social y política.

Pero el género no se define por la anatomía, es una construcción social y cultural, que se construye a partir de múltiples dimensiones: emocionales, afectivas, intelectuales, así como los comportamientos que cada sociedad asigna como propios y “naturales” de hombres o de mujeres excluyendo otros géneros.

Aunque hay variantes de acuerdo con la cultura, la clase social, el grupo étnico y hasta en el nivel generacional de las personas, se observa una división básica donde lo femenino es lo maternal, lo doméstico, contrapuesto con lo masculino como lo público. La división entre masculino y femenino establece estereotipos que condicionan los papeles y limitan las potencialidades humanas de las personas al estimular

o reprimir los comportamientos en función de su adecuación al género.

Esta división entre lo femenino y lo masculino no escapa al mundo cooperativo. Existe un caso en una cooperativa de zona sur del Gran Buenos Aires en donde las asociadas realizan tareas de construcción, ellas se denominan “albañilas”, en esta cooperativa cuentan que sufrieron discriminación entre sus pares quienes les decían frases como “existen trabajos para hombres y trabajos para mujeres” a lo que ellas respondían “el trabajo es trabajo, y lo podemos hacer nosotras”. Situaciones como estas se repiten en diversos ámbitos cooperativos y no cooperativos, es importante reconocer estos intentos de “naturalizar” la división entre lo masculino y lo femenino para poder desnaturalizar los comportamientos y generar nuevos que no respondan a lógicas binarias.

Cuando las personas no se ajustan a los estereotipos de género que socialmente les han sido impuestos, aparece la discriminación y la exclusión; como por ejemplo en el uso de palabras estigmatizantes: “la loca”, “la machona”, “el maricón”. Representaciones simplistas y generalizaciones impuestas culturalmente según el sexo de las personas, y que condicionan nuestra manera de pensar, vivir y juzgar a las personas.

La invitación entonces es a dejar de pensar de manera binaria, y abrirnos a la multiplicidad de géneros y existencias humanas fuera de binarismos y universalismos. Una invitación a abandonar las nociones de identidad esencialista, cerradas y asociadas a factores biológicos, para observar la plasticidad de las identidades, las prácticas y los deseos sexuales.

Vamos entonces a utilizar el concepto de identidad autopercibida de género para referirnos a esa multiplicidad de géneros y existencias humanas.

¿Qué significa la sigla LGBTIQ+?

Es una sigla para identificar la multiplicidad sexo-genérica. L es por lesbianas, G es por gays, B es por bisexuales, T es por travestis, transexuales y transgénero, I es por intersexuales, Q es por queers, y el + es para integrar cualquier otra identidad no definida antes.

¿QUÉ ES LA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO?

La división sexual del trabajo refleja la gran desigualdad de roles y tareas que realizamos las personas con diferente adscripción sexo-genérica. Esto se ve claramente reflejado en la separación del trabajo de producción (elaboración de bienes y servicios para el “mercado”) y el trabajo de reproducción (en el ámbito doméstico), y en los hechos podemos observar varones sobre-representados en el trabajo productivo, mujeres en el trabajo reproductivo y mujeres trans restringidas a la actividad sexual.

La división sexual del trabajo -piedra angular de la Economía Feminista - naturaliza la existencia de algunas cualidades como propias de la fuerza de trabajo femenina y otras como inherentes a la masculina y que, por consiguiente, van a definir las labores como femeninas o masculinas.

Así pues, partimos de que “el mercado laboral no es una entidad sexualmente neutra” (Goren, 2017:18). La segregación ocupacional que viven las mujeres supone su exclusión de ciertas ocupaciones y su concentración en aquellas que presentan las peores condiciones laborales y bajas remuneraciones.

Dos formas adopta la segregación: horizontal, la cual implica que las mujeres se concentran en un conjunto reducido de ocupaciones que, culturalmente, se definen como típicamente femeninas, como ser maestras y profesoras, costureras, enfermeras, secretarías, empleadas de oficina y vendedoras de comercio, peluqueras y afines; y la vertical, donde las mujeres se concentran en los puestos de menor jerarquía de cada ocupación, lo cual implica puestos de trabajos de menor reconocimiento social, peor remunerados y más inestables. Esta situación se manifiesta sobre todo en el sector privado, pero también la podemos identificar en las organizaciones autogestivas y cooperativas donde observamos que las mujeres no suelen ocupar lugares de representación o de mayor participación, por ejemplo en los consejos de administración.

Según el informe “La participación de las mujeres en las empresas recuperadas” realizado por Natalia Polti y surgido del relevamiento de empresas recuperadas del Programa Facultad Abierta de 2018, se analiza que dentro de las 15.500 personas que tienen ocupación en las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT), el 82% son trabajadores y un 18 % son trabajadoras. Es posible explicar esta disparidad teniendo en cuenta la distribución por rubros: la mayoría de las ERT pertenecen a sectores de la producción masculinizados. Por ejemplo, la mayor cantidad de

ERT pertenece al sector metalúrgico (16,93%), en el cual las trabajadoras representan solo el 9%. En cambio, en los rubros feminizados relacionados con las tareas de cuidado o limpieza, el porcentaje de trabajadoras es mucho mayor, alcanzando el 83% en las ERT del sector de la salud y el 67% en las que se ocupan de brindar servicios de limpieza.

Por otro lado, si ponemos en la ecuación la cuestión del cuidado y las tareas domésticas (el trabajo no remunerado, dentro del hogar, que se asume como algo “natural” exclusivamente para las mujeres), la participación de las mujeres asume una doble jornada de trabajo: la laboral y la familiar.

Las mujeres que trabajan de manera remunerada, siguen estando a cargo de la mayor parte del trabajo en el hogar, esto es, la crianza, cocinar, limpiar o cuidar de las personas enfermas, ancianas o discapacitadas. Esta situación obliga a las mujeres a adaptar, de una u otra manera, su tiempo de participación laboral a las necesidades del cuidado de la vida. A la vez que, la limitación de tiempos y de energías disponibles, dificultan la participación de éstas en otras actividades como pueden ser las políticas o las socioculturales.

Asimismo, pensar los cuidados implica volver a tener presente la cuestión de la identidad. Si los cuidados son un hecho natural e inherente a las mujeres (no reconocidos económicamente), entonces éstas quedan atadas a una identidad de procuradoras (hija de, mujer de, madre de) en lugar de una construida alrededor del trabajo productivo y de las luchas por su reconocimiento, como es la identidad masculina. De este modo, “la división sexual del trabajo se traduce en una posición social para las mujeres de doble dependencia, económica e identitaria” (Dubar, 2002:77).

Estos mecanismos de exclusión y de discriminación sexo-genérica detallados nos permiten dar cuenta del proceso de feminización de la pobreza. La evidencia que demuestra una sobrerrepresentación de los hogares con jefatura femenina en el análisis de la pobreza.

¿QUÉ ES LA INTERSECCIONALIDAD?

La interseccionalidad es la superposición de problemáticas, nos invita a cruzar diferentes miradas y dimensiones sobre una misma temática. Por ejemplo cuando reflexionamos en torno a las condiciones de trabajo de las mujeres en el cooperativismo y la autogestión, tenemos que pensar además de su trabajo, qué otros factores la afectan, si tiene hijos o adultos mayores a cargo, su condición de vivienda, su condición de salud, su edad, su etnia o su color de piel.

Un análisis de este tipo nos permite poner de manifiesto dos asuntos: en primer lugar, la multiplicidad de experiencias de desigualdad que vive esta mujer, y

en segundo lugar, la existencia de posiciones sociales que no padecen ni la marginación ni la discriminación, porque encarnan la norma misma, como la masculinidad, la heteronormatividad o la blanquitud.

En el caso de los feminismos considerar las distintas categorías de dominación que nos atraviesan orientan nuestras praxis y alianzas políticas.

¿QUÉ ES EL PATRIARCADO?

El Patriarcado es un sistema de organización de la sociedad, donde quienes detentan el poder son varones, y las mujeres y disidencias quedan en una situación de inferioridad y servicio. Hemos nacido y vivimos en una sociedad patriarcal que nos atraviesa de formas claras y visibles, situaciones de violencia, asignación diferenciada de roles y tareas, pero también actúa en las capas más invisibles y se reproduce a través de la forma en la que vemos el mundo. Por ejemplo en la juguetería, vemos divididos los juguetes por color y por características, encontramos para “niños” juguetes de construcción, guerra, autos y para las “niñas” juguetes para realizar tareas domésticas, como cuidar de un bebé y hacer la comida.

En la historia, el patriarcado forma parte de las relaciones de opresión. Los mensajes sociales, los mandatos, la educación ha sido y, en muchos casos sigue siendo, reproductora del patriarcado. También lo son otras instituciones como la familia, la iglesia, el Estado y hasta los partidos políticos. Cada vez que vemos en televisión propagandas en las que las mujeres son tratadas como objetos sexuales o relacionadas únicamente a productos de belleza, alimentación o de limpieza, estamos frente a la reproducción del patriarcado. Cada vez que escuchamos en nuestros espacios de trabajo “las mujeres no pueden manejar maquinaria pesada” o “los hombres no son tan detallistas para estar en el sector de terminación” estamos frente a la reproducción del patriarcado.

Sin embargo, la constatación de que se trata de una construcción histórica y social señalan las posibilidades de cambiarlo por un modelo social justo e igualitario. Una transformación que implica desnaturalizar la subordinación de las distintas mujeres, de las otras expresiones discordantes, de las masculinidades no hegemónicas y que los varones cuestionen sus privilegios, que pongan en crisis el modelo de masculinidad hegemónico.

Y en esta tarea es fundamental la decisión política y ética al interior de nuestras experiencias de la economía social, de comprender de manera crítica este fenómeno para generar prácticas que nos permitan avanzar en el desarrollo de estrategias de cuidado igualitarias, que valoricen el trabajo dedicado a la reproducción de la vida (pensando no solo en el ámbito familiar sino también, en la comunidad y en la sociedad en su conjunto); como, por otro lado, para impulsar y garantizar el acceso de las mujeres y las disidencias a los lugares de toma de decisiones y los lugares dirigenciales. ¡Se va a caer!

Como vemos en nuestras sociedades las consecuencias del sistema patriarcal se transforman en desigualdades concretas. Y una de las expresiones de esas desigualdades son las violencias machistas.

Presente en todos los espacios de la vida pública (la calle, las instituciones, el gobierno, la cooperativa, el trabajo) y privada (la casa, el hogar, la familia), las violencias que genera el sistema de dominación patriarcal son muchas.

Desde el momento en que las mujeres y disidencias son menos valoradas que los varones y discriminadas por este hecho podemos identificar el origen de todas las violencias. Éstas pueden llegar a grados de agresión fatales, como en el femicidio, pero también comprenden otras formas de violencia como la simbólica, económica, psicológica, laboral, institucional, etc.

En el caso de las mujeres la ley entiende por violencia contra ellas “toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como privado basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así su seguridad personal. Quedan comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes” (art.4).

Una definición que incorpora el concepto de género y que establece que la diferencia entre la violencia de género y otras formas de agresión y coerción estriba que en este caso el factor de riesgo o vulnerabilidad es por el hecho de ser mujer.

La persistencia de pautas sociales que avalan las relaciones sociales jerarquizadas hacen posibles las diversas formas de violencia y discriminación. Estas pautas culturales, tradiciones y costumbres están muy arraigadas en la sociedad y son mecanismos que transmiten sutilmente el sistema de valores que subordina a las mujeres. El sometimiento y las actitudes violentas hacia las mujeres son naturalizadas al punto que tanto las mujeres como toda la sociedad las consideran “normales” y no como lo que son: un delito y una violación a los derechos humanos de las mujeres.

Frente a esto, una de las herramientas que tenemos las organizaciones -al igual que la elaboración de los Reglamentos Internos- son los Protocolos de Actuación. Un documento construido colectivamente que nos sirve de guía ante situaciones de violencias machistas.

Producir estos acuerdos en nuestros espacios de trabajo autogestionados supone, lejos de una mirada punitivista, trabajar y cuestionar el sentido común dominante; único punto de partida para construir salidas colectivas y generar mecanismos que nos permitan enfrentar la reproducción de estas relaciones en nuestra sociedad y transformar.

HISTORIA DEL ENCUENTRO PLURINACIONAL DE MUJERES Y DISIDENCIAS

Los Encuentros Nacionales de Mujeres comenzaron en 1986 por iniciativa de un grupo de feministas argentinas que había participado en la Tercera Conferencia Internacional de la Mujer en Nairobi convocada por Naciones Unidas (1985). Es un evento autogestivo que se realiza una vez al año en una provincia elegida por las participantes y es organizado por una comisión ad-hoc de la misma.

La concurrencia al encuentro fue creciendo desde mil mujeres en el primero, para llegar a una cifra que supera los cientos de miles. Así es que la llegada a la provincia elegida se prepara con mucho esfuerzo y anticipación, gestionando transporte, hospedaje, comida, espacios de encuentro entre otras cosas.

El movimiento que nutre el Encuentro no es homogéneo y esto se pone de manifiesto en los tres días de debate y discusión, donde confluyen distintas posturas y miradas. Se realizan una gran cantidad de talleres que responden a distintas temáticas y se realizan de manera simultánea. Algunos de ellos abordan temática de sexualidad, identidad, tercera edad, cooperativismo, empresas recuperadas, pueblos originarios, adolescencia y juventud, organización barrial, derechos humanos, crisis global, aborto, salud, etc. La dinámica de trabajo en talleres hace que la participación sea democrática, horizontal y pluralista.

Al finalizar cada encuentro, se realiza una marcha por la ciudad. En algunas ocasiones, la multitudinaria movilización sirve para expresar o saldar las tensiones que se manifiestan durante los encuentros.

En el encuentro del año 2019 en la ciudad de La Plata – el de mayor participación, con estimaciones que van de 300 mil a 500 mil participantes- se condensaron varios años de debate al exigirse el cambio de nombre de los tradicionales Encuentros de Mujeres.

Reconociendo la multiplicidad de nacionalidades e identidades que son parte de la construcción y el tejido de este espacio, y en diálogo con el feminismo inclusivo, antirracista y anticolonial, a partir de ahora los Encuentros se consideran plurinacionales, de mujeres, lesbianas, trans, travestis, bisexuales y no-binaries.



HISTORIA DE UNA COOPERATIVA

Proponemos a continuación presentar un caso de una cooperativa para reflexionar en conjunto sobre los temas que fueron surgiendo a lo largo de este módulo. La experiencia que queremos presentar es el Centro Autogestivo Cooperativo Textil Juana Villca. La organización nació en el 2015 y su historia está atravesada por el episodio ocurrido en 2006 en la calle Luis Viale de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde hubo un incendio en un taller textil en el que murieron 6 personas. La cooperativa lleva el nombre de la única mujer adulta que falleció en el incendio, quien murió abrazando a todos los niños con los que había quedado atrapada por el fuego. Este hecho suscitó por un lado un gran impacto mediático sobre las condiciones de trabajo que existen en la industria textil y por otro lado un gran impacto en el barrio y en las personas que vivían en él (incluidas las personas que conformaron la cooperativa).

Desde La Base venimos trabajando con el Centro Autogestivo Cooperativo Textil Juana Villca desde Abril de 2019 y con algunas de las participantes de la cooperativa nos encontramos en el espacio del Encuentro de Mujeres Autogestionadas (EMA). En este contexto tuvimos la oportunidad de charlar con Delia, una de las socias fundadoras de la cooperativa, sobre las cuestiones de género y su incidencia en el ámbito cooperativo.

Según cuenta Delia el sector textil ha sido históricamente uno de los más explotados y no es casualidad que también sea un sector que está principalmente conformado por mujeres. En la cooperativa está muy presente la temática de cuidados, ya que hay muchas “mamá solas” que cuidan a sus niños y ven re-

ducida su disponibilidad de horas de trabajo además de que hacen malabares para trabajar, buscar a sus niños al colegio y organizar las tareas de la casa. Otro aspecto decisivo es la condición migrante de la gran mayoría de asociadas, es decir que a las opresiones de su género se suman las de ser migrante. Esto se expresa por ejemplo en las dificultades de acceso a derechos como el documento de identidad o una vivienda digna, muchas veces se vive en los mismos espacios donde se produce poniendo en riesgo la propia vida y la de sus familias. Según cuenta Delia, la única respuesta por parte de las autoridades es allanar los talleres y dejar en la calle a los costureros y costureras, sin vivienda, sin trabajo y sin comida.

Con respecto a los objetivos de la cooperativa, su propuesta es combatir la lógica textil actual que supone la explotación laboral y para lo que resulta fundamental el armado de redes. Así es que desde la cooperativa participan en el colectivo “Ni una migrante menos”, que busca romper las fronteras mediante una lucha internacionalista y solidaria. Vale resaltar que durante este año la cooperativa está realizando pañuelos para la “Campaña nacional por el derecho al aborto legal, seguro y gratuito”.

Por último podemos agregar que en cuanto a los aspectos autogestionarios la cooperativa se ha propuesto desarrollar un dispositivo específico para la formación en cooperativismo, lo llaman “precooperativo” y es un espacio para quienes ingresan, los precooperativos sirven para comunicar lo que implica integrar una cooperativa como la Juana Villca y cuál es su objetivo.



EJERCICIO: ENCUESTA USO DEL TIEMPO

Las encuestas de uso del tiempo brindan información que permite calcular el valor económico del trabajo no remunerado, las tareas domésticas y de cuidado. Ver anexo 1

Les proponemos un ejercicio individual, que luego sintetizaremos en un análisis colectivo que nos permita arribar a algunos entendimientos comunes

1. Cada participante del taller deberá completar las columnas de actividades 1 y 2, tomando como referencia un día de la semana, un día laboral.
2. Luego, intercambiaremos las planillas, y tomando como referencia la guía de actividades del anexo 2, agregaremos las categorías 1 y 2.
3. Finalmente, contaremos en cada planilla, cuantas veces aparece cada una de las categorías.
4. Sumaremos la información de las planillas y la volcaremos en un cuadro resumen.
5. Luego elaboraremos una síntesis en un cuadro con estas características y buscaremos elaborar conclusiones de manera colectiva.

NOTAS

1. Mallo y Rieiro (2011). Quijoux (2015) Vázquez (2010), Dzembrowski y Maldovan (2010), Aguirrezábal y DeuxMarzi (2011)
2. Litman, Leila (2017) *Producir desde la incomodidad. Una economía moral del trabajo autogestionado*. Tesis doctoral. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
3. *La perspectiva de la Economía Feminista -superando el sesgo androcéntrico de las teorías económicas tradicionales- se centra en explicar las raíces económicas de la desigualdad de géneros. Con un objetivo teórico y político discuten sobre la división sexual del trabajo, el desconocimiento o la invisibilización de las actividades domésticas y de cuidado como actividades económicas, como trabajo (que recaen generalmente sobre las mujeres), y su relación con la supervivencia del sistema capitalista. El hecho de que el trabajo de cuidado cumple una función esencial en las economías capitalistas: la reproducción de la fuerza de trabajo.*
4. *En nuestro país el marco normativo para las violencias de género es la Ley 26485 (2009) de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. Si bien la violencia machista es ejercida principalmente por varones contra las mujeres, no existe una norma que ampare a los géneros disidentes. Frente a esto un precedente importante fue la condena inédita (2018) por el travestidismo de la activista Diana Sacayán; por primera vez la justicia contempla un homicidio “calificado por odio a la identidad de género travesti” y sentencia a perpetua al asesino.*

BIBLIOGRAFÍA

- ONU Mujeres, Valeria Esquivel (editora), Alma Espino, Lucía Pérez Frago, Corina Rodríguez Enríquez, Soledad Salvador, (con la colaboración de Gabriela Pedetti), Alison Vásquez. *Todas las autoras son miembros del GEM LAC, Grupo de Género y Macroeconomía de América Latina: www.gemlac.org, (2012) La economía feminista desde América Latina: una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región, República Dominicana*
- Franz J. Hinkelammert y Henry Mora Jiménez (2009) *Economía, sociedad y vida humana: preludio a una segunda crítica de la economía política*, Buenos Aires : Altamira.
- 10 fichas metodológicas para la formación y la reflexión colectiva desarrolladas en el marco de la campaña de comunicación *Ponele un 10 a la Economía Social y Solidaria por el equipo de comunicación de la RUESS Red Universitaria en Economía Social y Solidaria junto a Cooperar.*
- Alicia B. Ressel y otros (2013) *Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo*. La Plata, Universidad Nacional de La Plata.
- Programa Facultad abierta, Cuadernos para la autogestión, Ediciones de Cooperativa Chilavert, Buenos Aires, 2012.
- -Rebón, Julián, *Saberes recuperados: herramientas para la autogestión*, UBA, 2016.
- “Formas de autorregulación en cooperativas de trabajo” (Verónica Cortiñas, Valeria Leiva, Santiago Odriozola, Ignacio Puente y Gonzalo Vázquez) publicado en *Revista OSERA* no 13 (2017)
- Litman, Leila (2017) *Producir desde la incomodidad. Una economía moral del trabajo autogestionado*. Tesis doctoral. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- Calloway Cecilia (2008): “La regulación colectiva en las fábricas y empresas recuperadas por los trabajadores/as”, en *Memorias II Encuentro argentino y latinoamericano “Prácticas sociales y pensamiento crítico”*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Calloway, Cecilia (2016): “Autorregulación de colectivos autogestión de trabajadores/as”, en *Revista del Idelcoop*, ediciones Idelcoop, Bs.As. n° 218, julio de 2016.
- Vazquez, Gonzalo (2010): “El debate sobre la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados”. Publicado en *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, editada por la Universidad Nacional de Quilmes. Año 2, No 18, primavera de 2010.
- *Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo / Alicia B. Ressel ... [et.al.] ; coordinado por Alicia B. Ressel. – 1a ed. - La Plata: Universidad Nacional de La Plata, 2013.*
- Federici, Silvia (2014), *Calibán y la Bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Buenos Aires, Ediciones Tinta Limón.
- Hirata, Helena y Daniele Kergoat (1998), *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio*. Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires, Centro de Estudios de la Mujer, CEIL/PIETTE.
- Pérez-Orozco, Amaia (2004), “Estrategias feministas de deconstrucción del objeto de estudio de la economía”, *Foro Interno. Anuario de Teoría Política*, núm. 4.
- Rodríguez Enríquez, Corina (2014), “El trabajo de cuidado no remunerado en Argentina: un análisis desde la evidencia del Módulo de Trabajo no Remunerado”, en *Serie de documentos de trabajo. Políticas públicas y derecho al cuidado*, Buenos Aires, Equipo Latinoamericano de justicia y género/ Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas/Asociación por los Derechos Civiles.
- *Economía Feminista. Desafíos, propuestas, alianzas* (2018). Buenos Aires: Editorial Madre Selva.
- Gamba, S.- Diz, T. (2007). *Diccionario de estudios de género y feminismos*. Buenos Aires, Biblos.
- Claude Dubar (2002). “La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación”, Barcelona, Bellaterra.
- Castillo, V., M. Novick, S. Rojo (2008). *Gestión productiva y diferenciales en la inserción laboral de varones y mujeres. Estudio de cuatro ramas de actividad*. En *Trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003-2007*, pp. 45-84. Cepal, Santiago.
- Nora Goren (2017) “Desigualdades sociolaborales. Una aproximación a sus marcos interpretativos desde la perspectiva feminista”. *Revista Latinoamericana de antropología del trabajo*, Buenos Aires.
- Dicapua, M. y Perbellini, M. (2010). *Identidades construidas en la lucha femenina por la recuperación de empresas*. *Revista ORG & DEMO*, (11)2, 3-22. San Pablo, Brasil: Universidad Estadual Paulista.
- Fernández Álvarez, María, Florencia Partenio (2010). «Empresas recuperadas en Argentina: producciones, espacios y tiempos de género». *Revista Tabula Rasa*, N°12 pp. 119-136.
- Polti, Natalia (2019) “La participación de las mujeres en las empresas recuperadas”. En *Revista Autogestión para otra economía*, Nro. 8. En prensa. Buenos Aires.
- Fabiana Tron “Che ¿vos te diste cuenta que sos una mujer?”
- *Clasificación de Actividades de Uso del Tiempo para América Latina y el Caribe (CAUTAL)*

UNIDAD 2

LA AUTOGESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS FINANZAS



En este módulo presentaremos herramientas que puedan ser incorporadas en la cooperativa para organizar, planificar, ejecutar y autorregular el trabajo administrativo. Se trata de propuestas, es decir que no hay procedimientos cerrados y definitivos para implementar un único circuito administrativo. El objetivo es trabajar a partir de ejemplos concretos y ofrecer opciones adaptables a las características de cada unidad productiva.

Las herramientas que se presentan a continuación pueden ayudarnos a:

- Dar seguimiento al camino que recorre la información dentro de la organización y proponer mejoras
- Generar documentación que ayude a tomar decisiones y coordinar el trabajo autogestivo
- Identificar si los ingresos son menores, iguales o mayores que los costos
- Conocer qué es conveniente tener en cuenta a la hora de presupuestar

Para ello trabajaremos en torno a los siguientes ejes temáticos:

1. Organización del circuito administrativo/contable
2. Registro y seguimiento de ingresos y egresos
3. Cotización de un pedido
4. Proyección financiera

2.1 ORGANIZACIÓN DEL CIRCUITO ADMIN/CONTABLE

En este módulo hablaremos del circuito administrativo/contable como un recorrido, una serie de procedimientos y prácticas que permiten dar seguimiento al camino que sigue la información dentro de la organización. Este camino puede estar materializado en manuales de procedimiento o bien en los saberes de los trabajadores.

Para comenzar a hablar del circuito administrativo/contable consideramos importante conocer nuestro punto de partida. Nos preguntamos:

- ¿Qué información tenemos?
- ¿Cómo organizamos esa información? (documentos impresos, documentos digitales, etc.)
- ¿Quiénes son responsables de generar la información?

Partir de un diagnóstico nos permitirá por ejemplo identificar el estado y las vías de circulación de la información, la documentación de respaldo que generamos o necesitamos generar y las herramientas con las que contamos. Por otro lado, en este módulo destacamos que llevar al día la contabilidad no solo permite cumplir con los compromisos fiscales sino que también nos ayuda a tomar decisiones informadas y razonables en la cooperativa.

Para llevar adelante un circuito administrativo/contable que se adecue a las necesidades de la organización es importante identificar la documentación que utilizamos diariamente (aquella que registra compras, cobros y pagos) y los sectores que la confeccionan o emiten/reciben. Por ejemplo:

si el sector de producción realiza las compras tendrá a su cargo recibir facturas y remitos por la materia prima, o quien está en el sector de ventas deberá realizar presupuestos. Hay cooperativas donde, por el contrario, existe una sola persona dedicada específicamente a realizar presupuestos, compras, pagos y cobros. Las personas que realizan estas tareas deberán llevar un registro y un orden de la documentación generada, ya sea mediante un archivo digital o en biblioratos rotulados para que la documentación esté al alcance y pueda ser consultada.

Esta documentación debe ser clara y accesible, ya sea en asambleas, carteleras o vía correo electrónico, para que todos cuenten con la misma información. Por ejemplo, si un cliente realizó un pedido, compartir cuál es la cantidad y la fecha de entrega de manera que cada sector tome sus tareas. O bien saber en qué fecha ingresa el pago de un pedido o los pagos de servicios que se deberán abonar en el mes. Si las asociadas se mantienen informadas, la coordinación y colaboración es más sencilla y se fortalecen los vínculos de confianza.

Algunas consideraciones para elaborar nuestra documentación son:

- Contar con documentación adecuada permite dejar constancia de las operaciones acordadas o realizadas, tanto dentro de la cooperativa como con otros (clientes, consumidores, proveedores, etc.).
- Cuando elaboramos documentación es importante que sean completamente legibles, que contengan fecha (permite el control de la cronología) en lo posible que sean prenumerados (permite el control de integridad, es decir que estén todos) e indiquen quién lo confeccionó. En caso de que sea para un tercero (cliente,

proveedor) se debería firmar, dejando constancia de su recepción, por lo que se debería hacer al menos por duplicado.

- Para que la documentación sea útil debería estar actualizada y ordenada. Hay distintas maneras de realizar el control y registro de la documentación. Por ejemplo, si se realiza de manera impresa, se podrá archivar en carpetas con rótulo para separarlas e identificarlas. Se pueden dividir en: facturas, recibos, presupuestos, cheques rechazados, etc. Esto permite llevar un archivo cronológico que posea todas las operaciones realizadas.

EJEMPLO 1. RÓTULOS



- El relevamiento de toda esta información diaria, volcada en planillas de organización y administración, es lo que permitirá tener datos certeros de lo sucedido y comparar con lo planificado.
- La documentación que elaboramos y recibimos sirve para tomar decisiones en nuestra organización, como así también para responder frente a organismos de control a través de balances, auditorías o inspecciones.

A continuación se presentan una serie de herramientas que permiten organizar el circuito administrativo/contable:

PRESUPUESTO

Cuando nos piden un trabajo es conveniente enviarle a le cliente un presupuesto para registrar lo acordado: la cantidad de unidades, el tipo de producto, el precio de venta, el modo de pago y también la fecha en la que fue elaborado, ya que contempla el precio de venta en un momento dado y su validez por determinado período.

Les recomendamos guardar una copia de cada presupuesto realizado ya sea en una carpeta o en forma digital. Ver EJEMPLO 2.

REMITO

Es un documento que puede generar la cooperativa o nuestra contraparte (una proveedora de materias primas, por ejemplo) con el objetivo de acreditar el envío y recepción de ciertas mercaderías. Cuando éstas llegan a destino, quien recibe el pedido debe firmar el remito original y duplicado. Es de uso obligatorio para el traslado de mercadería. Ver EJEMPLO 3.

FACTURA

Es un documento obligatorio que prueba la operación comercial realizada e incluye toda la información de la misma. Este comprobante debe ser conservado por el término de 5 años después del período fiscal que figura en la factura. Desde el año 2016 la AFIP dispuso la obligatoriedad de emisión de comprobantes electrónicos originales. Para más información reglamentaria sugerimos consultar la Resolución General AFIP N° 3840/2016

A continuación detallamos los tipos de comprobantes a emitir, los datos a completar y los comprobantes que no tienen validez según la información que brinda la página de AFIP (www.afip.gov.ar). Las facturas a emitir dependen de la contraparte con la que realizamos la operación. Ver EJEMPLO 4.

1. Si quien emite el documento es una persona (física o jurídica) "Responsable Inscripta" y se dirige a otra "Responsable Inscripta" entonces realizará una Factura Tipo "A".
2. Si quien emite el documento es persona "Responsable Inscripta" y se dirige a una persona "No Inscripta" (Monotributista, Exento o Consumidor Final) entonces realizará una Factura Tipo "B".
3. Si quien emite el documento es una persona "No Inscripta" (Monotributista, Consumidor Final o Exento) entonces emitirá una Factura Tipo "C" sin importar a quien se dirige la factura.
4. Si se realiza una operación de exportación se emite una Factura Tipo "E".

PRESUPUESTO			
 COOPERATIVA DIRECCIÓN - LOCALIDAD CORREO ELECTRÓNICO // TELÉFONO	 N° 0003-00000004 CUIT: ING.BRUTOS: INICIO DE ACTIVIDADES: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
RAZON SOCIAL / NOMBRE: _____ CUIT: _____ DOMICILIO: _____ IVA: _____ CONDICIÓN DE VENTA: _____			
CANTIDAD	DETALLE	P.U	P. TOTAL
	ENTREGA: A cargo del cliente PAGO: Contado		
VENDEDORA: Teresa Gómez VIGENCIA DEL PRESUPUESTO: 15 días			

EJEMPLO 2.
PRESUPUESTO

REMITO	
 COOPERATIVA DIRECCIÓN - LOCALIDAD CORREO ELECTRÓNICO // TELÉFONO	 N° 0003-00000004 CUIT: ING.BRUTOS: INICIO DE ACTIVIDADES: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO	
RAZON SOCIAL / NOMBRE: _____ CUIT: _____ DOMICILIO: _____ IVA: _____ CONDICIÓN DE VENTA: _____	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
TRANSPORTISTA: DOMICILIO: CUIT:	RECIBÍ CONFORME Firma: Aclaración:
CAI: FECHA DE VENCIMIENTO:	

EJEMPLO 3.
REMITO

 <p>COOPERATIVA</p> <p>DIRECCIÓN - LOCALIDAD CORREO ELECTRÓNICO // TELÉFONO</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-size: 24px; font-weight: bold; color: white;">A</div>	FACTURA	
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO	<p style="font-size: 18px; font-weight: bold;">N° 0003-00000004</p> <p>CUIT: ING.BRUTOS: INICIO DE ACTIVIDADES:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 30px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 30px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 30px;"></div> </div>		
RAZON SOCIAL / NOMBRE:		CUIT:	
DOMICILIO:			
IVA:			
CONDICIÓN DE VENTA:			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P.U	P. TOTAL
			NETO: IVA: TOTAL:
		CAI: FECHA DE VENCIMIENTO:	

EJEMPLO 4. FACTURA

NOTA DE DÉBITO

Es un documento obligatorio que realiza la cooperativa cuando por algún motivo se debe aumentar el monto de una factura ya entregada al cliente o clienta (por ejemplo, fletes que no estaban incluidos en la factura original). Este comprobante deberá ser conservado por el término de 5 años después del período fiscal que figura en la Nota de Débito según Resolución General AFIP N° 3840/2016. Ver EJEMPLO 5.

NOTA DE CRÉDITO

Es un documento obligatorio que realiza la cooperativa cuando por algún motivo se debe reducir el monto de una factura ya entregada a le cliente (por ejemplo, porque han devuelto alguna mercadería, descuentos, por algún error en la confección de la factura). Este comprobante deberá ser conservado por el término de 5 años después del período fiscal que figura en la Nota de Crédito según Resolución General AFIP N° 3840/2016

Estos tres documentos - factura, nota de débito y nota de crédito - son obligatorios y también son sustento de las liquidaciones impositivas. También reflejan nuestros gastos y cobros, es por ello que deberían estar registrados en planillas para su posterior control según Resolución General AFIP N° 3840/2016. Ver EJEMPLO 6.

DATOS QUE DEBEN TENER LOS COMPROBANTES CLASE "A", "B","C" y "E"

A continuación detallamos los casos en los cuales se debe identificar los datos de la persona que figura como "Consumidor Final" (Nombre, Apellido, DNI) según Resolución de AFIP Nro 4444/2019 (los valores que se expresan debajo son los vigentes a 12/2019)

Cuando el importe de la operación sea igual o superior a \$10.000 y se realice el pago con tarjetas de créditos, transferencias o tarjetas prepagas no bancarias u otro medio de pago bajo las normativas del Banco Central. Cuando no se pague por estos medios el importe será cuando la operación sea superior a \$5.000.

Cuando quien realiza la venta es una persona "Responsable Inscripto" y su actividad principal es la comercialización mayorista, el monto para identificar a la persona "Consumidor Final" será de \$5.000 y el pago será por tarjetas de crédito/débito/prepagas.

Los tickets que no contengan el logotipo fiscal, recibos, notas de pedidos, órdenes de trabajo, presupuestos o recibos no son válidos como factura. Ver EJEMPLO 7.

Al recibir una Factura/Tickets antes de realizar el pago hay que controlar que el CUIT esté vigente. Para ello ingresamos en la página de AFIP (afip.gob.ar) y luego en "Estados Administrativos de la CUIT". Para controlar el CAE/CAI se ingresa en la página de AFIP y luego en "Constatación de Comprobantes", elegir la opción de CAE o CAI e ingresar los datos que nos solicita la página que están en la factura recibida. Ver EJEMPLO 8.

COOPERATIVA		NOTA DE DÉBITO	
		B	
DIRECCIÓN - LOCALIDAD CORREO ELECTRÓNICO // TELÉFONO		N° 0003-00000004 CUIT: INC.BRUTOS: INICIO DE ACTIVIDADES:	
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
RAZON SOCIAL / NOMBRE: DOMICILIO: IVA: CONDICIÓN DE VENTA:		CUIT: FC: 0002-00000014	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P.U	P. TOTAL
NETO: IVA: TOTAL:			
		CAE: FECHA DE VENCIMIENTO:	

EJEMPLO 5.
NOTA DE DÉBITO



COOPERATIVA

DIRECCIÓN - LOCALIDAD
CORREO ELECTRÓNICO // TELÉFONO

B

NOTA DE CRÉDITO

N° 0003-00000004

CUIT:
ING.BRUTOS:
INICIO DE ACTIVIDADES:

IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

RAZON SOCIAL / NOMBRE:

CUIT:

DOMICILIO:

FC: 0002-00000014

IVA:

CONDICIÓN DE VENTA:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P.U	P. TOTAL

NETO:
IVA:
TOTAL:



CAI:
FECHA DE VENCIMIENTO:

EJEMPLO 6.
NOTA DE CRÉDITO

RAZÓN SOCIAL: XXX
DOMICILIO: XXXXX

FECHA: 21/02/2020
N° PEDIDO: 20140
MESA: 407
MOZO: Santiago

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	Papas bravas	\$200,00

TOTAL: \$200,00

:: TICKET NO VALIDO COMO FACTURA ::

EJEMPLO 7.
TICKET NO VÁLIDO

RECIBOS

Este documento es una constancia de recepción de valores (efectivo, cheques) por el adelanto o pago de deudas en forma total o parcial. Deben estar numerados cronológicamente y generalmente se realizan por duplicado o contienen un talón. El original es para la persona (física o jurídica) que realice el pago y el duplicado o talón para quien lo recibe.

Tipos de Recibos:

- Recibo de caja de ingreso/egreso: Este recibo se utiliza para reflejar el ingreso/egreso de un cheque/dinero/bienes por el pago de un servicio o compra de bienes. Se confecciona indicando importe en números y en letras, lugar, fecha de emisión, el nombre de quien recibe el cheque o el dinero en efectivo, breve descripción y firma de quien recibe el pago.

- Recibo de anticipo de retorno o recibo de retiro: Este recibo se utiliza para reflejar los retornos/anticipos que reciben les asociades. Se confecciona indicando sus datos, el período, deducciones (si las hubiera), el importe entregado en letras y números, la firma de la persona que realizó el pago y la firma de quien lo recibe.

Luego se anota en la Planilla de flujo de ingresos y egresos todos los datos.

EJEMPLO 9. RECIBOS

<p>N°:</p> <p>RECIBÍ DE:</p> <p>LA CANTIDAD DE:</p> <p>FECHA:</p>	<p style="text-align: right;">La Plata, 6 de febrero de 2020</p> <p style="text-align: right;">N°: <input style="width: 50px;" type="text"/></p> <p>RECIBÍ ____ DE _____</p> <p>LA CANTIDAD DE _____</p> <p>EN CONCEPTO DE _____</p> <p>_____</p> <p>SON <input style="width: 100px;" type="text"/></p>
---	---

RECIBO DE RETIRO	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COOPERATIVA</p>  </div>	<p>RECIBO N° 004 <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px;" type="text"/></p> <p>PERIODO DE LIQUIDACIÓN _____</p> <p>ASOCIADO _____</p> <p>CUIT/LEGAJO _____</p> <p>DETALLE DE LIQUIDACIÓN _____</p> <p>Recibí la suma de pesos: _____</p> <p>a los 6 días del mes de febero de 2020, en la Ciudad de Buenos Aires-----</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;"> Firma Asociade Firma Consejo de Administración </p>

2.2 REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE INGRESOS Y EGRESOS

En este apartado vamos a abordar herramientas que permiten hacer un registro y seguimiento de ingresos y egresos ¿Por qué es necesario? Creemos que realizar esto nos permite conocer la situación económica y financiera de la organización, se trata de información valiosa para tomar aquellas decisiones que hacen a la sostenibilidad de la cooperativa.

Muchas veces los datos de ingresos y egresos están en la cabeza de una asociado de la cooperativa. Cuando la organización es pequeña o recién se inicia esto puede ser viable, pero en base a nuestra experiencia, a medida que la organización crece o se desarrolla estas acciones se complejizan. Un ejemplo de esta situación es cuando la cooperativa comienza a emitir/recibir cheques y el flujo de dinero empieza a circular de forma diferida en el tiempo. También puede suceder que los ingresos no lleguen a cubrir los egresos y se genere un problema dentro de la organización.

Compartimos algunas herramientas que pueden ayudarnos a registrar y hacer seguimiento de los ingresos y egresos:

PLANILLA DE FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS

Esta planilla nos permite visualizar los movimientos diarios originados por todas las operaciones de entrada y salida, las cobranzas y los pagos. Es importante llevar un control diario y en lo posible adjuntar el comprobante de la operación (tickets, factura, recibo). Les compartimos a modo de ejemplo una planilla en la cual anotamos en positivo los ingresos y en paréntesis los egresos. Si llevamos una planilla actualizada tendremos a su vez un control diario de los saldos de caja y bancarios. Ver EJEMPLO 10

CHEQUES

Los cheques son un medio de pago que se presentan bajo dos modalidades.

Por fecha: al día o diferido.

- Cheques al día: son aquellos en que la fecha que se confecciona es la misma que la de cobro. Desde la fecha que se indica para el cobro hay 30 días para su depósito/cobro por ventanilla.
- Cheques diferidos: son aquellos que tienen una fecha de emisión y la fecha de cobro no deben superar los 360 días.

Por quién lo cobra: no a la orden o cruzado.

- Cheques no a la orden: Estos cheques son emitidos a nombre de una persona (física o jurídica) junto a la leyenda “No a la orden” para que solo sean cobrados por ella. Son cheques difíciles de transmitir ya que solo pueden transferirse a otra persona a través de una escribanía y conlleva un alto costo. Es recomendable nunca

recibir un cheque “No a la orden” emitido para otra persona, ya que no se puede endosar y cobrar.

- Cheques cruzados: Esto indica que solo se puede depositar en una cuenta bancaria. Llevan 2 líneas en el extremo superior derecho.

Estas dos modalidades se pueden combinar, por ejemplo un cheque al día y no a la orden.

Otra característica destacada de los cheques es que pueden ser endosados. Quién recibe el cheque y tiene derecho a cobrarlo puede firmarlo en la parte posterior y entregarlo a otra persona para su cobro. Esta firma es imprescindible para que el cheque endosado sea efectivo. Los cheques se pueden endosar salvo aquellos casos en los que el cheque tiene leyenda “no a la orden” o en los casos en que el cheque tenga ya 3 endosos.

Los cheques recibidos se pueden controlar de forma sencilla con el número de CUIT y a través de la página web del Banco Central de la República Argentina. Allí se puede verificar la situación crediticia de una persona física o jurídica o cuando el banco nos rechaza un cheque sin identificar el motivo. Es de acceso gratuito y los pasos son:

1. Ingresar a la página web: http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Situacion_Crediticia.asp
2. Colocar número de Cuit del cliente o clienta que figura en la parte inferior del cheque.
3. Se desplegará un informe crediticio en el que se podrá ver, por ejemplo, si la persona emisora tiene créditos, con qué banco, por qué monto y los días de atraso en el pago.

Es importante revisar los cheques rechazados: puede suceder que un CUIT tenga una situación numerada en 1 o 2 pero que en lo inmediato haya una cantidad numerosa de cheques rechazados. Esto nos hace pensar que ese cheque que nos traen tiene una alta probabilidad de ser rechazado.

PLANILLA DE CHEQUES RECIBIDOS

Esta planilla permite visualizar todos los cheques que hemos recibido a modo de pago de los trabajos realizados, también permite llevar un registro de su cobro y en el caso que hubiere un rechazo podemos identificar la persona o empresa y la fecha que lo recibimos. A su vez si abonamos una factura con un cheque recibido también lo ingresamos en esta planilla. En vez de ingresar en la columna salida como depósito lo ingresamos como pago Factura y su nro. En este sentido esta planilla nos permite llevar adelante un seguimiento que permitiría administrar de forma más planificada. Ver EJEMPLO 11

PLANILLA DE GESTIÓN DE COBRANZAS

Cuando emitimos una factura es necesario controlar los cobros. Para ello adjuntamos una planilla modelo que se puede usar. En ella ingresamos todos los datos y así podemos a simple vista ver si hay que realizar algún reclamo por el cobro. Ver EJEMPLO 12.

ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una de las variables a considerar al momento de analizar la sostenibilidad de la cooperativa es conocer la factibilidad económica de la misma. Entender cómo se conforman los costos y los gastos de los bienes y/o servicios que ofrecemos se convierte en una herramienta de mucha utilidad.

¿Qué quiere decir sostenible?
Una organización es sostenible cuando tiene la capacidad de generar los recursos adecuados de manera continua de forma tal que no se ponga en riesgo su permanencia en el tiempo en concordancia con sus objetivos sociales.

¿Qué son los costos?

Son todos los recursos necesarios para producir un bien o prestar un servicio. Puede que haya recursos que hoy día la cooperativa no esté desembolsando, por ejemplo recursos obtenidos por donaciones o subsidios, estos igualmente deben ser considerados. Se expresa en términos monetarios.

¿Cómo se clasifican los costos?

Es posible clasificar a los costos según su impacto en la producción, y definir así si son costos fijos o costos variables.

- **Costos Fijos.** Son costos que no varían según las unidades producidas. Si el volumen de productos es mayor o menor el costo fijo se mantiene igual. Un ejemplo clásico es el alquiler: el alquiler no varía en función de nuestro volumen de producción o de venta.
- **Costos Variables.** Son costos que varían de acuerdo a las unidades producidas. Si la cooperativa produce más volumen sus costos variables se incrementan, si el volumen de productos elaborados se reduce, también lo harán los costos variables. Un ejemplo clásico de costo variable son las materias primas: cuanto más producimos, mayor será nuestro consumo de materias primas para poder fabricar nuestros productos.

¿Cómo impactan los costos fijos?

Previamente hablamos de los costos variables y de cómo calcularlos, hacer este cálculo es necesario para saber que no estemos vendiendo a un valor menor que lo que nos cuesta hacer el producto; otra parte necesaria tener la certeza de que no estamos vendiendo a pérdida es calcular los costos fijos y asegurarnos que lo que vendemos puede solventarlos. Para ello recomendamos reconocer cuáles son los costos que están por fuera de los costos variables y que son indispensables para el funcionamiento regular de la

cooperativa.

Si bien los costos fijos no generan ingresos por sí mismos, son fundamentales para cumplir con el objetivo social y económico de la cooperativa. Al igual que en el caso de los costos de producción variables, estos se expresan en valores monetarios.

¿Cuáles son los componentes de los costos fijos?

- **Tiempo de Trabajo:** se calcula en base a las horas de trabajo totales que se emplea para fabricar el producto o brindar el servicio. Incluye tanto el trabajo directo sobre la producción como otras actividades de administración o comercialización específicas del producto o servicio.
- **Costos indirectos de producción:** son los costos fijos necesarios para la producción pero que no se relacionan directamente con un producto o servicio determinado. Por ejemplo: mantenimiento de máquinas, limpieza, servicios de gas, luz, alquileres, combustibles, amortización de las máquinas.
- **Gastos de administración:** son los costos vinculados a las actividades que dan soporte a la producción. Por ejemplo: talonarios de factura, notas de débito, útiles de librería, recibos, gastos bancarios, teléfono, celulares, etc.
- **Gastos de comercialización:** son todos los costos que se hacen para facilitar la venta y distribuir el producto. Por ejemplo: fletes, publicidad, promoción.
- **Gastos financieros:** son aquellos costos que realiza una organización para la obtención de financiación. Por ejemplo: al cambiar cheques o al pagar los intereses de un préstamo.
- **Gastos vinculados a la actividad social:** todos los gastos vinculados a la articulación con otras organizaciones, para el armado de redes y las tareas sociales y culturales que se desarrollan en un emprendimiento autogestivo.





EJERCICIO: CÁLCULO DE COSTOS

Les proponemos como ejercicio que realicen el cálculo de costos de producción variables de un producto.

Sugerencias para hacerlo:

1. Para comenzar es importante definir cuál será el producto, es recomendable que sea un producto específico que se esté brindando o produciendo
2. Repasar todos los costos involucrados en la producción. Distinguir los costos fijos de los variables, en este ejercicio consideraremos sólo los variables, más adelante veremos el impacto de los costos fijos. Pensar en las materias primas e insumos involucrados en cada etapa. Registrarlo en la primera columna de la grilla. La información que se necesita puede estar en anotaciones, cuadernos, facturas recibidas, presupuestos, registros contables o quizás en la memoria de una asociada. Armar el listado sirve para no olvidarse de nada.
3. Una vez que identificamos todo lo anterior tenemos que registrar en la segunda columna lo que cuesta adquirir ese recurso (por kilo, metro, litro, etc.)
4. En la tercera columna se determina cuántos productos se pueden elaborar con lo adquirido.
5. En la última columna hacemos un cálculo matemático; esto es el costo al cual adquirí el recurso dividido por cuantas unidades produzco.
6. Sumar todos los costos por unidad y así obtener el costo de producción variable unitario.

A continuación les dejamos un ejemplo de planilla donde se pueden registrar los costos fijos. Tener en cuenta que es un modelo que se puede adaptar a la realidad de la cooperativa, incorporando los gastos que aquí no figuren y eliminando aquellos gastos que no existen en la cooperativa (por ejemplo si no pagan alquiler, deberán eliminar esa fila).

Costos fijos	
ALQUILER	
GAS	
ELECTRICIDAD	
AGUA	
TELEFONO	
INTERNET	
ABOGADA/O	
TAREAS DE CONTABILIDAD Y GESTIONES	
MANTENIMIENTO, REPARACIONES Y LIMPIEZA	
PAPELERIA Y LIBRERIA	
GASTOS BANCARIOS	
GASTOS FINANCIEROS	
PUBLICIDAD/PROMOCION	
VEHICULO (patente, seguro)	
RETIROS	
MONOTRIBUTO	
COMIDA	
SEGUROS DE ASOCIADOS/AS	
GASTOS VINCULADOS A LA ACTIVIDAD SOCIAL	
IMPUESTOS	
OTROS	
OTROS	
Total gasto de estructura mensual	\$0,00

2.3 COTIZACIÓN DE UN PEDIDO

Los costos de producción variables y fijos son insu-
mos importantes a la hora de presupuestar o cotizar
un pedido para poder garantizar que el precio que le
asignemos al trabajo que hacemos cubre todos los
costos involucrados en el trabajo.

PRECIO

El precio de un producto en muchas ocasiones está
condicionado por el precio del mercado, que no nece-
sariamente responde a los mismos objetivos que los
de la cooperativa, muchas veces ese precio de merca-
do es inferior a lo que a la cooperativa le cuesta hacer
ese producto. En algunos casos para poder vender a
precio de mercado se ejercitan prácticas de explo-
tación de trabajadores y trabajadoras, evasión de
impuestos, prácticas esclavistas, entre otros. Es fun-
damental conocer los propios costos de producción y
gastos de estructura para definir un precio justo de los
productos y servicios, que posibilite la sostenibilidad
de la cooperativa y permita cubrir las necesidades de
los trabajadores y trabajadoras que la integran.

Definir la mejor relación entre costo y precio de un
producto o servicio acostumbra ser un desafío para
las cooperativas. Además de considerar todos los gas-
tos del proceso, es necesario estipular un excedente
que garantice la sostenibilidad de la organización.
Existen diferentes alternativas para direccionar los
excedentes como puede ser la inversión (maquinaria,
infraestructura, software para la gestión, etc.), aho-
rrro, fondo para imprevistos, entre otros.

A la hora de definir un precio, no solo es impor-
tante calcular los costos, sino también evaluar cuánto
puede pagar quien compra en el caso de producir bie-
nes finales y tener en cuenta el precio de mercado en
caso de proveer insumos para otras industrias. En el
primer caso podremos llegar a un valor justo del bien
o servicio que sea acorde al trabajo realizado y tenga
en cuenta las posibilidades económicas de los consu-
midores, mientras que en el segundo debemos ana-
lizar el precio establecido por otros fabricantes para
el mismo producto o servicio dado que las empresas
capitalistas se rigen por el valor de mercado.

COTIZACIÓN

Lo primero que deberíamos hacer si queremos co-
tizar un pedido es definir la unidad de costeo. ¿Qué
es una unidad de costeo? Son los factores en función
de los cuales se expresan los costos. Guardan relación
con el producto fabricado o con la unidad de ventas.

Si queremos calcular los costos primero tenemos
que definir la unidad de costeo, es decir, ¿Qué es lo
que quiero costear? ¿qué incluye y qué no? Por ejem-
plo llega una orden de pedido por 100 pares de za-
patos, en el pedido se incluye explícitamente que los
zapatos se entregan con caja. En este caso podríamos
definir como unidad de costeo el par de zapatos con

caja.

Recomendamos que al cotizar tengamos en cuenta:

- la unidad de costeo
- el costo de producción variable(ver arriba)
- el tiempo de trabajo
- los costos indirectos de producción
- los gastos bancarios, financieros, comerciales,
etc. que sean necesarios para el pedido
- los impuestos que apliquen a este pedido

ARMADO DEL PRESUPUESTO

Para el armado del presupuesto paso a paso, les
proponemos usar una planilla similar a la que imple-
mentamos en el cálculo de costos variables, pero aho-
ra vamos a establecer la unidad de costeo según el
pedido que obtuvimos del cliente.

Empecemos:

1. Definir cuáles son las materias primas, mate-
riales e insumos y que cantidades vamos a usar
de ellos según nuestra unidad de costeo. Esto
es lo que trabajamos previamente como costos
de producción variable. Es importante que el
precio de la materia prima sea preciso, sugerimos
contactar al proveedor de materia prima
para confirmar el dato.
2. Identificar cuánto tiempo de trabajo estare-
mos dedicándole, y de cuántas personas de la
cooperativa. Acá puede ser útil pensar en los
procesos que estarán involucrados y cuántas
personas le dedican tiempo de trabajo a cada
proceso.
3. Costos indirectos de producción del pedido.
Por ejemplo, si la maquinaria que vamos a
usar es propia, tendremos que considerar la
depreciación de máquinas y equipos. Tenemos
que calcularlo de acuerdo al tiempo que nos
lleve el trabajo. En caso de que la maquinaria
sea alquilada tendremos que poner el precio
que nos cobran por el alquiler, también en este
caso por los días que nos lleve el trabajo.
4. Gastos de administración, comercialización,
financieros y vinculados a la actividad social:
Una porción de los gastos de estructura total
de la cooperativa. Para definir cuánto se asigna
al pedido a cotizar, es posible calcular la canti-
dad de tiempo (horas,días) en el mes que insu-
me el pedido.

Una vez que completamos la planilla de costos
en base a las especificidades de este pedido vamos
a tener como resultado el total costo de producción
unitario para la cotización, teniendo este valor como
piso podemos sumarle otros importes que permitan
cubrir otros gastos vinculados al pedido, por ejemplo:

- Gasto bancario: si sabemos cómo nos van a
efectuar el pago (vía cheque o transferencia
bancaria) podemos calcular los gastos que ten-
dremos que pagar cuando se proceda al cobro.
- Gasto financiero - inflación: puede ocurrir que

2.4 PROYECCIÓN FINANCIERA

Resulta importante mencionar la diferencia entre lo económico y lo financiero:

1. **Visión económica.** Tiene en cuenta cuándo se determina el hecho capaz de generar ingresos o egresos sin importar en qué momento se realiza el movimiento de dinero. Desde esta perspectiva, por ejemplo, una cooperativa considera clave la concreción de sus ventas, aun cuando éstas sean a plazo o puedan generarse más tarde problemas en las cobranzas.

2. **Visión financiera.** Considera cuándo ocurre efectivamente un pago, una cobranza o cualquier otro movimiento real de dinero. Desde esta perspectiva, que suele ser la que se utiliza para preparar un flujo de fondos, los momentos clave son el ingreso y egreso de dinero, independientemente de la razón por la que se generan.

A partir de una proyección financiera, la cooperativa cuenta con información valiosa para tomar decisiones respecto a las ventas, gastos e inversiones. Por ejemplo, una cooperativa que cobra a 60 días, pero a sus proveedores les paga al contado, presenta una situación financiera desfavorable. A su vez, a la hora de invertir es una herramienta clave para conocer los excedentes del proyecto. Cabe aclarar que la proyección económica, a diferencia de la financiera, busca determinar si las ventas cubren la totalidad de los costos fijos y variables de la cooperativa.

A continuación mostramos una planilla de ejemplo donde proponemos incluir todos los ingresos, egresos y financiamiento recibidos por mes, a fin de determinar la proyección financiera de la cooperativa. Tener en cuenta que se deben incluir los montos que efectivamente se pagan. Por ejemplo, si una factura

es de 1000 pero en ese mes solo pagan 200 entonces poner 200.

PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO

El punto de equilibrio monetario se produce cuando los ingresos totales son iguales a los egresos totales.

$$\text{INGRESOS} - \text{EGRESOS} = 0$$

Es importante a la hora de calcular el punto de equilibrio monetario tener registro de todos los ingresos y egresos que se dieron en la cooperativa. Sabemos que los ingresos en las organizaciones autogestionadas muchas veces no sólo provienen de la venta en el mercado de sus productos, sino que pueden generarse gracias a donaciones, subsidios o trueques (por mencionar algunos ejemplos), estos también deben ser integrados al cálculo ya que muchas veces son estas otras fuentes de ingreso las que permiten darle continuidad y sostén a las actividades productivas y sociales de la organización.

También es necesario a la hora de calcular el punto de equilibrio contar con registros de todos los egresos, muchas veces no se cuenta con registros detallados de los egresos y eso dificulta mucho la tarea de seguimiento.

Si sabemos cuánto entra y cuánto sale, es decir cuánto cobramos y cuánto pagamos, y tenemos registros de los movimientos de fondos podremos tomar mejores decisiones.

Por ejemplo, si sabemos que nuestros ingresos mensuales son menores que nuestros egresos y contamos con información precisa podremos hacernos mejores preguntas que nos permitan pensar posibles soluciones ¿Hubo algún ingreso que dejamos de percibir? ¿perdimos algún cliente importante? ¿se encareció algún insumo?

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Saldo inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos						
Ventas en efectivo						
Cobros de ventas a crédito						
Cobros por cheques diferidos						
Ingreso por venta de cheques						
Total Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos						
Compra de materia prima						
Retiros						
Gastos administrativos						
Pago proveedores						
Pago de impuestos						
Pago de servicios públicos						
Pago de alquiler						
Pago de mantenimiento						
Gastos financieros						
Total Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamiento						
Préstamo recibido						
Pago de préstamos						
Total Financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



HISTORIA DE UNA COOPERATIVA

A continuación se plantea una situación hipotética de una cooperativa, la propuesta es presentarles un ejemplo de un problema de administración para que pueda ser reflexionado y debatido colectivamente.

En este caso hipotético la cooperativa tiene su origen en una fábrica recuperada de la ciudad de Buenos Aires en la cual son 32 integrantes. Desde 2014 están produciendo por su cuenta. Durante dos años la cooperativa no realizó las presentaciones de IVA ni presentó los balances correspondientes a cada periodo. A su vez fue utilizando el dinero para gastos corrientes sin registrarlos en una planilla. Como consecuencia de ello se les dio de baja la exención del impuesto a las ganancias y la AFIP comenzó a debitar de la cuenta bancaria dinero todos los meses a fin de descontar la deuda acumulada. Dado que fueron gastando ese dinero por no tener conocimiento sobre la gestión se les generó un problema financiero que tuvieron que afrontar mediante moratorias, cambios en la administración y ordenamiento de los números de la cooperativa.

Esto nos lleva a reflexionar lo importante de saber cuáles son las obligaciones que tiene la cooperativa ante organismos de control, entender qué documentación hay que presentar con la firma de los representantes legales (balances, declaraciones juradas, etc.). Estas tareas podemos llevarlas en conjunto con alguna persona externa (profesional contable). Es importante que nos explique sobre la documentación necesaria para hacer las presentaciones. Deberíamos tener un vínculo de comunicación fluida y de confianza. Les proponemos reflexionar en torno a las siguientes preguntas en base a lo visto previamente en esta unidad ¿Llevamos una contabilidad que nos permita presentar nuestras obligaciones ante los organismos de control en tiempo y forma (balances, libros, etc.)? ¿Contamos con la documentación necesaria para afrontar una inspección? ¿Nuestro vínculo con el profesional contable es cotidiano, despeja nuestras dudas? ¿Podemos mejorar nuestro circuito administrativo? ¿De qué forma podríamos hacerlo? ¿Nuestro archivo de documentación está actualizado?

BIBLIOGRAFÍA

- *Programa Facultad abierta, Cuadernos para la autogestión, Ediciones de la Cooperativa Chilavert, Buenos Aires, 2012. Disponibles en http://www.recuperadasdoc.com.ar/cuadernos_autogestion.html*
- *Colectivo La Yunta, Módulo de formación específica: Economía social solidaria. Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias, Buenos Aires, 2007. Disponible en http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/213/manual-de-economia-social-solidaria_colectivo-layunta1-1.pdf?sequence=1*
- *Manual de las experiencias económicas populares. Como pan caliente. Claudia Martínez y Juan José Sánchez. 2005. Asociación Be. Pe Bienaventurados los Pobres. Disponible en: <https://docplayer.es/89348462-Manual-de-las-experiencias-economicas-populares.html>*
- *Página web de AFIP: afip.gov.ar*
- *Página web del BCRA: bcra.gov.ar*

UNIDAD 3

AUTOGESTIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN



La comercialización constituye un conjunto de acciones que se ponen en práctica para garantizar el intercambio de bienes y servicios. En los proyectos productivos y de servicios que forman parte de la Economía Social y Solidaria promovemos intercambios que se basen en relaciones más justas entre quienes producen y consumen, minimizando la intermediación, una producción libre de explotación y responsable con el medio ambiente¹.

Para realizar un consumo responsable debemos disponer de la información necesaria acerca de las condiciones en las que fue realizado el producto, quienes lo llevaron a cabo, como lo hicieron y donde fue realizado.

En este apartado de comercialización no nos referimos solo a los clientes sino que incorporamos la categoría de consumidores, para recuperar la trayectoria de las comercializadoras y el proyecto político que estas organizaciones promueven. Como señala una autora del sector *“Estas organizaciones poseen como objetivo la generación de canales de venta para los productores del sector, acordes a sus necesidades y particularidades, no contempladas por los mercados concentrados; teniendo como horizonte el cambio cultural en los modelos de consumo, entendiendo que las formas de comercialización dominantes se insertan en un modelo de producción-comercialización-consumo con parámetros y principios comunes”* (Miño, 2016:11)

En muchas cooperativas la comercialización no suele verse como un problema. Algunos trabajadores señalan que “Nadie se ocupa de las ventas, los clientes y clientas llegan solas”, “las ventas están, el problema es que no tenemos materia prima para responder a los pedidos”, “No hay un discurso preparado para la venta, le vendemos a personas a las que ya se les vendía desde la anterior empresa, basándonos en lo que pedían históricamente”. También puede ocurrir que la comercialización no se aborde como un problema colectivo, que no haya quién se ocupe de las tareas vinculadas a la comercialización o que haya prejuicios respecto de quien se encuentre capacitada para tomar esta tarea, o que quien esté a cargo de vender realice varias tareas y esté sobrepasado de actividades y la cooperativa no le dedique el tiempo necesario.

En esta unidad nos referimos a la comercialización, entendiéndola como un proceso que atraviesa las distintas actividades de producción, venta y consumo. La venta es solo una etapa, que comienza con la oferta del producto y concluye con la post-venta. Cuando nos referimos a la comercialización, estamos buscando fortalecer el vínculo con quienes consumen y poder satisfacer sus necesidades. Para ello es importante conocer quiénes son las personas que consumen, qué características tienen, cuáles son sus hábitos y desarrollar estrategias para lograr que nuestro producto o servicio llegue a sus manos. Esta preocupación por conocer a las personas que consumen debe estar presente en todas las etapas de la actividad, ya desde el comienzo de la producción.

En este módulo presentaremos herramientas que puedan ser incorporadas en la cooperativa para facilitar la realización de tareas que permitan planificar, organizar y autorregular el trabajo colectivo con énfasis en la comercialización.

Las herramientas que se presentan a continuación pueden ayudarnos a:

- Pensar nuestra estrategia de comercialización y su aplicación
- Conocer a los clientes y pensar estrategias para llegar a ellos
- Prepararnos para la situación de venta y su seguimiento
- Desarrollar materiales de promoción de los productos y servicios que ofrecemos

Trabajaremos en torno a los siguientes ejes temáticos:

1. Estrategias colectivas en el mundo cooperativo. Una experiencia posible, el caso de La Red Gráfica. Las comercializadoras de la economía social como mercados solidarios que conectan productores y consumidores
2. Estrategias para la comercialización
3. Vínculo con los clientes
4. Situaciones de venta: claves y herramientas

3.1 ESTRATEGIAS COLECTIVAS

Muchas veces las dificultades que encontramos en nuestras organizaciones son similares a las que otros colectivos o grupos han podido resolver. Por eso puede ser de gran utilidad articular con otras experiencias y poder aprender y potenciar nuestro trabajo.

Un ejemplo posible es el de La Red Gráfica, una federación de cooperativas de trabajo que tiene sus inicios en el año 2006. En los últimos años la Red atravesaba una caída significativa en las ventas, incremento en los costos fijos y dificultades para sostener los retiros de los trabajadores. Frente a eso y acompañados por La Base –ambas organizaciones venían trabajando en conjunto acompañando a las cooperativas gráficas–, decidieron vincularse y empezar a delinear un proyecto de integración productiva y comercial entre siete cooperativas integrantes de la Red. Para ello se hicieron visitas a las cooperativas, se las convocó a participar, se realizaron reuniones organizativas cada quince días y se fueron estableciendo vínculos con otras organizaciones (universidades, organismos públicos, comercializadoras de la economía social, etc.).

El objetivo era poder ampliar la oferta de servicios existentes - en su mayoría brindaban servicios gráficos de diseño, encuadernación, impresión- y desarrollar productos propios, marca “Red Gráfica”. Para la producción trabajaron de manera encadenada 5 cooperativas: una realizó el diseño y la preimpresión, otras la impresión y la postimpresión fue realizada por otras dos cooperativas.

Asimismo, la comercialización fue realizada por dos cooperativas que ya se ocupaban de esa tarea, una era distribuidora de productos de librería, la otra disponía de dos locales comerciales. También el área administrativa de la Red acompañó en la venta institucional.

Con este proyecto se buscó promover el incremento en las ventas de cada cooperativa, ganando en escala, minimizando costos y diversificando su oferta de productos.

Estos proyectos tienen múltiples desafíos y están plagados de avances y retrocesos. Es importante que estas estrategias conjuntas sean con otros grupos u organizaciones que compartan nuestros objetivos, promover un vínculo de confianza y un diálogo abierto, y garantizar interlocuciones diversas en la construcción del espacio.

Otras de las estrategias conjuntas que pueden fortalecer la articulación o la conformación en redes con otras experiencias son compras o ventas conjuntas. En este sentido existe la alianza de dos o más cooperativas para poder presentarse a licitaciones ante organismos públicos o privados.

A lo largo de todo el país existen mercados solidarios, que permiten vincular producción y consumo bajo condiciones solidarias². Estos mercados comercializan principalmente alimentos, pero también productos textiles, de carpintería, culturales elaborados por productores locales, cooperativas y

fábricas recuperadas. Estas organizaciones -pueden ser ferias, almacenes autogestivos, comercializadoras, nodos de consumo- promueven formas democráticas y participativas de comercialización, promoviendo un precio justo que sea accesible para el consumidor.

También existen los fondos rotatorios, una herramienta que permite acceder y brindar financiamiento para la actividad productiva. El destino del financiamiento puede ser la renovación de maquinaria y nuevas tecnologías; desarrollo de proyectos de escala y producto propio; compra de materia prima, mejoras en infraestructura y liquidez para gastos corrientes además del financiamiento para la comercialización, logística y distribución entre otros. Los fondos rotatorios pueden ser gestionados y/o cogestionados por federaciones de cooperativas, confederaciones, asociaciones civiles, fundaciones, comunidades indígenas, organizaciones gubernamentales y mixtas y permiten que los grupos asociativos puedan acceder a financiamiento. Los créditos pueden ser en dinero, productos o insumos, y una vez que las cooperativas devuelven el crédito, el recurso vuelve al fondo para volver a ser prestado.

Además existe la oportunidad de establecer relaciones a través del intercambio de saberes e información, ya sea para la reparación de maquinaria, para conocer otras formas de organización, para el armado de reglamentos internos que regulen el trabajo colectivo, etc.

En el caso de las fábricas recuperadas, que en muchas ocasiones tienen tenencia precaria en espacios de grandes dimensiones y con costos fijos muy altos, es común que se comparta el espacio físico con otros -ya sea otros emprendimientos productivos, bachilleratos populares, centros culturales-. También es posible compartir maquinarias, servicios (teléfonos, vehículos, etc.) y trabajadores especializados que puedan ocuparse de trabajar con determinada maquinaria.

Estas relaciones también permiten coordinar acciones para llevar adelante reivindicaciones comunes. Por ejemplo: por proyectos, habilitaciones, ferias, leyes, etc.

3.2 ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN

¿Qué es una estrategia? Se trata de un conjunto de acciones que se definen en relación a un objetivo específico. Una estrategia para la comercialización es el conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes a través del producto o servicio que realizamos, con el fin de incrementar las ventas en la cooperativa. Esto nos lleva a repensar la forma en que trabajamos, poniendo el eje no en producir sin saber a quién le vendemos, sino a partir de las características y necesidades de quienes nos compran y a pensar en cómo llegar a aquellos que aún no lo hacen. Esto también aplica para las comercializadoras, donde es clave poder conocer al cliente o consu-

midor, sus hábitos de compra, fortalecer el desarrollo de proveedores, promover mejoras en los puntos de venta, etc.

Para poder desarrollar una Estrategia para la Comercialización propia tenemos que tener claro tanto a dónde queremos llegar (meta) como la capacidad que tenemos para hacerlo.

Para construir esa estrategia necesitamos:

1. Identificar a nuestros clientes y consumidores
2. Identificar los recursos con los cuales contamos: productos o servicios a ofrecer, los trabajadores que puedan dedicarse a cumplir las distintas tareas, tiempo de trabajo que se le pueda asignar, eventuales inversiones, maquinarias, redes, contactos, alianzas estratégicas, ayudas externas, maquinarias, etc.
3. Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo consensuados entre todas las asociadas de la cooperativa.
4. Establecer actividades para cumplir esos objetivos, definiendo etapas, tareas intermedias, plazos y responsables para cada paso.

Todos estos elementos nos van a permitir elaborar un plan de trabajo, a modo de ejemplo presentamos un cuadro, no es el único modelo posible, el formato y el contenido se pueden repensar en función de la experiencia de cada cooperativa.

Objetivo	Tareas a realizar	Plazo	Recursos necesarios	Responsables
Incrementar ventas a Escuela Dos Soles	Analizar cuanto le vendimos en los últimos años	enero	Información de ventas	Martin
	Averiguar si le compran a otros proveedores, conseguir precios	enero		Martin
	Mejorar precio/calidad	enero	Análisis de costos	Mónica
	Pedir una reunión	febrero		Martin
	Llevar una propuesta con muestras y folletos	febrero	Muestras y Folletos	Martin
	Evaluar resultados en asamblea	marzo-dic		Todos
Lograr una primera venta a Seguridad Andes	Estudiar la empresa	enero	búsqueda web/contactos	Mónica
	Preparar material de presentación	enero	Catálogo, folletos, tarjetas	Mónica
	Mandar mail y pedir reunión	febrero		Mónica
	Hacer llamado y pedir reunión	febrero		Mónica
	Armar cotización de un pedido	marzo		Mónica
	Producir, entregar, cobrar	abril		Mónica
	Hacer seguimiento posventa	abril		Martin
	Llamar o visitar para evaluar nuevas compras	mayo		Martin
	Evaluar resultados en asamblea	junio		Todos
Armar la base de datos de clientes potenciales y actualizar la base de datos de clientes actuales	Actualizar los datos de los clientes presentes: teléfonos, mails, nombres de los contactos	enero		Verónica
	Buscar datos de clientes potenciales	febrero - marzo	Búsquedas Internet	Verónica
	Conseguir más contactos de clientes potenciales	enero-marzo		Todos
	Establecer un primer contacto con 20 clientes potenciales por mes	abril - septiembre		Martin
Mejorar las herramientas de venta	Revisar el folleto	enero		Todos
	Actualizar las fotos de nuestra página Facebook	todas las semanas		Santiago
	Pagar el hosting de nuestra página web		\$ 1500 anuales	Marta
	Armar unos mails de prospección			Verónica y Facundo

En el caso de una comercializadora, un plan de trabajo podría ser el siguiente:

Objetivo	Tareas a realizar	Plazo	Recursos necesarios	Responsables
Sumar 4 nuevos clientes en los próximos 2 meses	Armar un grupo de whats app de clientes	mayo y junio (una vez por semana)	Celular, registro clientes	María
	Hacer difusión semanal por grupo de whats app	mayo y junio (una vez por semana)	Celular con internet	María
	Hacer difusión por volantes (en escuelas, estación de tren, centro cultural del barrio)	junio	Volantes impresos (ya disponibles)	Juan
	Participar de la feria en el barrio	mayo	Stand, productos, volantes	Pedro y Marta
	Confección de bolsas con estampa para obsequio a los clientes	junio	Dinero para impresión \$1000	Juan

3.3 VINCULO CON LES CLIENTES Y CONSUMIDORES

Para poder alcanzar el objetivo de incrementar las ventas, una tarea fundamental a realizar es conocer a nuestros clientes o consumidores. Saber sobre sus hábitos de compra, su ubicación, sus datos de contacto, entre otros, nos ayuda a tratarles de manera más apropiada, además pensar en sus características nos ayuda a pensar qué otros productos o servicios podemos ofrecerles y también qué otros nuevos clientes o consumidores podemos conseguir.

DESARROLLO DEL VINCULO

¿De qué manera lo hacemos? Empezamos construyendo un listado de clientes a partir del vínculo actual que tenemos con cada uno:

- Actives son quién nos compran actualmente de manera regular (al menos una vez al año)
- Inactives son quienes alguna vez nos compraron y dejaron de hacerlo, ya sea que conozcamos los motivos o no.
- Potenciales son quienes conocemos y creemos que podemos ofrecerles un producto o servicio de su interés.
- A modo de ejemplo armamos una planilla con datos de contacto partiendo del vínculo: nombre, dirección, teléfonos (tanto fijo como celulares si tenemos), dirección de correo electrónico, persona de contacto (con el nombre y el rol dentro de la organización), es una buena información tener registro de la fecha en que comenzamos a venderle y la fecha de la últi-

ma compra que nos hizo. Es útil agregar una columna con observaciones, para incorporar información personalizada que facilite el próximo contacto. Es una planilla de ejemplo, a la cual se le pueden agregar tantas columnas como datos tengamos o queramos conseguir que nos permitan identificar en un único listado nuestro espectro posible de clientes, para poder desarrollar más adelante una Estrategia de Comercialización.

BASE DE DATOS

La base de datos es una herramienta que nos permite reconocer rápidamente cuántos clientes tenemos, que vínculo tenemos con ellos y analizar con cuáles podríamos mejorarlo, luego podemos dar un paso más para clasificarlos. Esto nos permitirá sumar elementos para el desarrollo de una Estrategia de Comercialización. Es importante mantenerla actualizada y asegurarse de que todos en la cooperativa vuelquen ahí la información acerca de clientes nuevos o potenciales.

Proponemos trabajar con la siguiente tipología, sin que sea la única posible, podemos reconstruir categorías en base a la experiencia de cada cooperativa.

Tipos de clientes:

- Personas: del barrio, alguien que nos conoce, alguien que nos contacte sin conocernos, entre otros.
- Negocios o Empresas: desde el negocio del barrio, una empresa pequeña, hasta grandes firmas.
- Estado: en sus diferentes niveles, puede ser Nacional (ejemplo Programa Compre Social), provincial o municipal.
- Instituciones Educativas: de diferentes niveles

(jardín, primaria, secundaria, escuelas técnicas) y tanto públicas como privadas.

- Instituciones vinculadas a la salud: públicos o privados, hospitales, sanatorios, clínicas, salidas de barrio.

Otro elemento que nos permite seguir con la clasificación de los clientes es entender de qué manera los vendemos, es decir identificar los canales de venta. Nuevamente aquí proponemos un listado, que no es el único posible, y se pueden repensar canales en función de la experiencia de cada cooperativa:

- Directa: cuando conocemos a la persona a la que le vendemos y tenemos un contacto directo.
- Venta Mayorista: no tenemos contacto con los

consumidores finales sino con un intermediario que compra en cantidad.

- Espacios de Economía Social: ferias de Economía Social, espacios de intercambio entre organizaciones, aplicación ESSApp.
- Ventas virtuales: a través de sitios web como Mercado Libre, Facebook, Instagram o desde la propia web de la cooperativa. Para conocer más sobre el uso de redes sociales recomendamos ver el módulo de comunicación. También recomendamos contar en el equipo de trabajo con una persona responsable de estas tareas.

Vínculo	Nombre	Dirección	Teléfonos (fijo/celular)	Correo electrónico	Persona de contacto	Desde cuando nos compra	Fecha última compra	Otras observaciones
Activo	Escuela primaria Dos Soles	Av Brasil 101	4111-1111	dossoles@gmail.com	Ana (de secretaria)	2007	dic/17	Mandar mail antes del comienzo de clases
Activo	Programa Compre Social	D Huergo 131	3752-2090	compresocial@desarrollosocial.gob.ar	Gabriela	2015	dic/17	
Inactivo	Peluquería Los Amigos	Mitre 400	4222-222	amigospeli@gmail.com	Jorge (dueño)	2010	ene/15	
Potencial	Empresa de Seguridad Andes	Sarmiento 989	4333-333	Andessegu@gmail.com	buscar contacto			Los conocemos del barrio

3.4 SITUACIONES DE VENTA: CLAVES Y HERRAMIENTAS

Ya hemos repasado ejes temáticos vinculados a la identificación de los clientes y otros elementos que nos ayudan a diseñar un plan de trabajo para llevar adelante nuestra Estrategia para la Comercialización (incluso con la posibilidad de vincularnos con otras organizaciones para ello) el paso que sigue es efectivamente la realización de “la venta”. Para esto no existen fórmulas mágicas, pero si tenemos una serie de claves a tener en cuenta para mejorar nuestras posibilidades de lograrla.

¿QUIÉNES SE ENCARGAN DE VENDER?

Es recomendable que quienes llevan adelante la tarea de la venta en la cooperativa:

- Estén involucrados al interior de la organización

y participen de las asambleas

- Conozcan a la cooperativa, su historia, sus productos y servicios, el proceso productivo, etc.
- Participen del armado del plan de trabajo para la Estrategia de Comercialización

En algunas cooperativas existe “un vendedor externo”, que no es asociado a la cooperativa, en este caso debemos considerarlo como un cliente.

Puede que en la cooperativa sólo algunas personas se dediquen a la venta, de todas maneras es importante que todos los integrantes estén involucrados con los objetivos de comercialización, que asistan en sus tareas (ej. responder al teléfono, tomar datos de contacto, etc.) y acompañen con ideas y sugerencias constructivas a quienes se ocupen de llevar adelante la tarea.

¿CUÁNDO SE REALIZAN LAS VENTAS?

Es importante señalar que el tiempo dedicado a las ventas no es proporcional a la facturación, un primer cliente podrá llevarnos inicialmente mucho tiempo y

tal vez sea una venta de poco volumen, por ello es importante tener en cuenta que el trabajo de realizar la venta es una inversión constante.

¿CÓMO SE REALIZA LA VENTA?

Es importante recordar que con una buena preparación podremos optimizar nuestros esfuerzos de venta y permitirnos obtener mejores resultados. A continuación detallamos algunas de las situaciones que pueden presentarse cuando se desarrolla la venta, no siempre suceden pero es recomendable que quienes se dediquen a la venta estén preparados de la mejor manera posible para que cuando la situación se presente se logre responder a le cliente de la mejor manera.

La etapa de prospección refiere a establecer un primer contacto con individuos, empresas u organizaciones que sean susceptibles de comprar nuestros productos o servicios.

Es importante que al definir la estrategia de comercialización hayamos definido los clientes potenciales a contactar. Al hacerlo, concentramos esfuerzos y podremos planificar un contacto con le cliente o consumidor más efectivo.

En el caso de cooperativas que elaboren productos o brinden un determinado servicio a empresas o instituciones, es posible que deban desarrollar una entrevista de venta con quien se ocupe de las compras. Durante esa primera entrevista con le cliente, la imagen que logremos darle a la persona con la que nos reunamos será muy importante para la construcción

del vínculo.

En el caso de las comercializadoras, donde le cliente es consumidor final, también es importante estar preparados para la venta. Para eso es importante que quienes tengan contacto directo con le consumidor puedan conocer la historia de la cooperativa, que tipos de productos comercializan, desarrollar los mejores argumentos de venta para cada uno, que el espacio de venta y la presentación de quienes allí trabajan transmitan los principios de la organización. Por ejemplo, en el caso de una comercializadora los puntos fuertes pueden ser:

- Somos amables en el trato
- Contamos con amplio rango horario de atención
- Mantenemos el espacio de trabajo limpio y ordenado
- Somos compañeros y solidarios entre quienes trabajamos

Mientras que los argumentos de venta pueden referir a:

- Trabajamos con productores locales
- Contamos con productos que son fuente de nutrientes
- Conocemos los productos que ofrecemos y podemos dar recomendaciones sobre ellos (como cocinarlos, la diversidad de usos, etc.)
- Ofrecemos productos que tienen una buena relación precio-calidad

CLAVES PARA UNA BUENA ENTREVISTA

- Una entrevista se prepara: en caso de ser una primera entrevista, es importante poder contar con la mayor información posible acerca de le cliente. Para eso, podemos buscar en internet, consultar con conocidos, ir a visitar uno de los locales en caso de que sea una marca, etc.
- Saber qué vamos a decir y de qué forma: sentirnos preparados nos permitirá estar más relajados y poder manejar mejor las eventuales objeciones que nos ponga un cliente. Para eso prepararemos un discurso de presentación de nuestra cooperativa y de nuestros productos, y una lista de posibles preguntas u objeciones y cómo responder.
- Manejar bien el tiempo: recordemos que las primeras entrevistas pueden ser cortas, y que la otra persona tal vez no tenga mucho tiempo. Expresar lo que ofrecemos de forma clara y sintética.
- Llevar las herramientas de venta que nos puedan ayudar en nuestra presentación. Tenemos que dejar una tarjeta personal con teléfono, email y página web para que nos puedan contactar. Eventualmente llevar muestras de productos que le podamos enseñar al cliente o ejemplos de trabajos hechos para otros.
- Llegar 5 minutos antes de la hora agendada
- Evitar frases hechas “directamente de fábrica”, “oferta única”
- No prometer imposibles, es mejor excusarse con sinceridad a fallarle a un cliente. Por ejemplo “entiendo que no es la respuesta que querés, pero es la verdad”

Nuestra intención en una primera entrevista es:

- conocer a le cliente y su medio ambiente,
- generar confianza
- presentar nuestra cooperativa y nuestros productos / servicios y sus ventajas,
- indagar acerca de las necesidades de nuestro cliente
- contestar todas las preguntas que tenga (en caso de no saber, no dudar en decir que vamos a averiguar y que volveremos a contactarle con la respuesta),
- despedirnos pautando el próximo encuentro o contacto.

CIERRE DE VENTA

Nuestro objetivo es generar un cierre de venta, es decir que le cliente nos confirme una orden de compra. Este cierre de venta puede darse en la primera entrevista o no, dependiendo del vínculo establecido, de la complejidad de nuestro producto, entre otros factores.

En la mayoría de los casos, concretar una venta nos puede llevar más tiempo, en tal caso es importante profundizar el vínculo con le cliente, generar confianza y persistir.

Una vez que hemos logrado el cierre de venta es importante que quede un registro de la confirmación. Por ejemplo podríamos enviar un mail que resuma lo acordado y que contenga el presupuesto del trabajo (se puede utilizar el modelo de presupuesto que se vio en el módulo 1) con solicitud de confirmación.

COBRANZA

Cuando nuestro cliente concretó la compra, el proceso de venta sigue a través del seguimiento de la cobranza. ¿Qué pasaría si hacemos una venta pero no podemos cobrarla? Seguramente afectaría negativamente a la organización y a sus asociadas, por esta razón es vital para la cooperativa que se realice un seguimiento de los cobros.

Una cuestión a tener en cuenta es que los cobros pueden realizarse a través de diferentes medios (banco, efectivo, cheques) y cada uno de esos medios supone una vía administrativa diferente. A su vez cada forma de cobro que manejamos puede suponer o no costos aparejados, es importante tener en cuenta esto a la hora de elaborar los presupuestos.

POSVENTA

También es fundamental la instancia de posventa, que nos permite asegurarnos que le cliente quede conforme con nuestro producto o servicio. Tenemos que llamar, escribir o visitar para conocer su percepción. Es un servicio adicional que a le cliente le hace sentir mejor, se demuestra seriedad y honestidad; además es fundamental para su fidelización (que nos siga comprando) y continuar construyendo el vínculo de confianza. Esto en el mediano, largo plazo, posibilita sostener e incrementar las ventas.

Para seguir consolidando el vínculo podemos co-

municarnos con le cliente para mantenerle informado sobre nuevos productos, promociones, mejoras. Esto fomenta la recomendación a otras empresas del rubro. Con aquellos con los que tengamos un vínculo consolidado, podemos invitarlos a conocer el taller/fábrica.

A modo de ejemplo de cómo llevar adelante una entrevista de venta les proponemos que vean un video que hicimos junto a otras organizaciones. Buscar en youtube "Ventas: producto, clientes, competencia y entrevistas - RC05"

Para optimizar el trabajo vinculado a la venta podemos contar con dos tipos de herramientas: por un lado las herramientas que vamos a utilizar en el contacto con nuestros clientes para presentarnos y presentar nuestros productos y servicios, y por otro lado las herramientas que permitan optimizar nuestro trabajo de equipo de venta.

HERRAMIENTAS DE PRESENTACIÓN PARA LA VENTA

Existen diferentes recursos para la presentación de la cooperativa y de sus productos o servicios: tarjetas, folletos, catálogo de productos, mailing comercial, página web, redes sociales, newsletter, presentación de muestras, etc. Algunas cuestiones que les recomendamos tener en cuenta a la hora de hacer uso de estas herramientas son:

- Cada herramienta cumple una función distinta. Por ejemplo la tarjeta de presentación se usa en la primer entrevista con un cliente y permite dejarle nuestros datos de contacto, un folleto puede ser para divulgar la actividad más allá de la venta y se puede utilizar en situaciones que no sean estrictamente de venta, un catálogo se utiliza para mostrarle a una persona interesada la variedad de productos, etc.
- Todas las herramientas de venta que utilizamos deberían reflejar la imagen que queremos transmitir a nuestro entorno, y ser acordes a nuestro sector y nuestro posicionamiento. Por ejemplo una cooperativa que fabrica juegos de niños podría contar con un folleto colorido y con escritura que se parezca a la de un niño, con imágenes que puedan ser infantiles, en cambio una mutual de seguros tendrá una imagen más formal y seria, con colores discretos.
- Las herramientas de venta tienen que ser coherentes entre sí: imagen de la cooperativa, la tipografía que usa, códigos visuales, logo, descripción de la cooperativa y de sus productos, etc.

Si las herramientas de venta resultan atractivas, claras y fácilmente legibles en la mayoría de los casos genera una impresión más agradable para quien la recibe. En caso de tener imágenes, que sean de la mejor calidad posible.

Objetivo	Tareas a realizar	Plazo	Recursos necesarios	Responsables
Incrementar ventas a Escuela Dos Soles	Analizar cuanto le vendimos en los últimos años	enero	Información de ventas	Martin
	Averiguar si le compran a otros proveedores, conseguir precios	enero		Martin
	Mejorar precio/calidad	enero	Análisis de costos	Martin y Mónica
	Pedir una reunión	febrero		Martin
	Llevar una propuesta con muestras y folletos	febrero	Muestras y Folletos	Martin
	Evaluar resultados en asamblea	marzo-dic		Todos
Hace una venta a Seguridad Andes	Estudiar la empresa	enero	búsqueda web/contactos	Martin
	Preparar material de presentación	enero	Catálogo, folletos, tarjetas	Martin
	Mandar mail y pedir reunión	febrero		Martin
	Hacer llamado y pedir reunión	febrero		Martin
	Armar cotización de un pedido	marzo		Martin y Mónica
	Producir, entregar, cobrar	abril		Todos
	Hacer seguimiento posventa	abril		Martin
	Llamar o visitar para evaluar nuevas compras	mayo		Martin
	Evaluar resultados en asamblea	junio		Todos

HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA EL EQUIPO

A continuación presentamos brevemente algunas de las herramientas que podría utilizar el equipo que se encarga de la prospección y de la venta para organizar su trabajo:

- Base de datos de clientes y prospectos: Es una base de datos unificada donde figuran todos los clientes presentes o pasados y sus datos de contacto actualizados. Cuanta más información figure en la base de datos, mejor: podemos volcar ahí cómo le conocimos, cuáles fueron los últimos contactos, el nombre de la(s) persona(s) con las cuales interactuamos, etc. En algunos casos puede ser útil registrar datos personales que podamos utilizar para fortalecer nuestro vínculo con el cliente (por ejemplo fecha de cumpleaños)
- Mail de prospección: Es un correo modelo que presenta a la cooperativa y sus productos a un cliente potencial. En él, le podemos contar acerca de nuestros trabajos, de nuestras promociones actuales o novedades, también le podemos ofrecer eventualmente de ir a visitarlo para poder ampliar esta información y/o enseñarle nuestro catálogo o nuestras muestras. Este mail tiene que estar bien escrito, con una redacción clara y sencilla, fácil de entender. Puede ser útil armar diferentes modelos en función de distintos tipos de clientes.
- Seguimiento de clientes: Se pueden armar archivos de seguimiento por cliente y/o prospecto donde se registre la fecha de los últimos contactos, lo que se dijo por teléfono o por mail, cómo fue la última reunión y cuáles son los próximos pasos. Tener archivos de seguimiento es necesario en caso de que varias personas se ocupen de un mismo cliente. El formato tiene que ser práctico y adaptado a las personas que lo utilicen (papel, archivo de tipo word o excel, ficha en un sistema interno, etc.).
- Seguimiento de cobranzas. Se pueden armar

archivos de seguimiento de los acuerdos de pago con el cliente y de la cobranza. La venta no termina con la orden de compra por lo tanto lo acordado por teléfono es recomendable dejarlo por escrito, sobre todo si la tarea se comparte entre dos o más asociados.

- Lista de emails de clientes actuales o potenciales: se puede armar una lista de emails utilizando nuestra base de datos de clientes, agregándoles los clientes potenciales. La podríamos utilizar para compartir un boletín en el cual podemos contar de nuestras novedades, nuestras promociones, u otro tipo de comunicación periódica que querramos comunicarles a los clientes. Para la tarea de envío, se puede utilizar un servicio web gratuito (por ejemplo mailchimp), que facilita el envío de campañas de emails y permite recabar información acerca de sus resultados.





HISTORIA DE UNA COOPERATIVA

A continuación se plantea una situación hipotética de una cooperativa, la propuesta es presentarles un problema de comercialización para que pueda ser reflexionado y debatido colectivamente.

En este caso hipotético la cooperativa tiene su origen en una fábrica recuperada de la ciudad de Buenos Aires, se dedica a la fabricación de etiquetas autoadhesivas. Llevan 3 años de autogestión, todos sus integrantes son varones mayores a los 40 años de edad, con mucha experiencia en el rubro gráfico, pero siempre en tareas de producción. Al día de hoy nadie se ocupa de realizar tareas de comercialización, un solo integrante está a cargo de las tareas administrativas y es quien lleva el seguimiento de pagos y cobros y otro se ocupa de hacer los presupuestos. Sus precios son similares a los de la competencia, si bien para la producción de pedidos menores a las 500 etiquetas el precio de venta resulta caro para el mercado, dado que no disponen de una máquina para la impresión digital.

En esta cooperativa ya hace algún tiempo notan que los ingresos que entran a la organización no llegan a cubrir todos los gastos y eso lleva a que algunas semanas los retiros sean muy bajos o cueste pagar las facturas de los servicios. Creemos que se podrían mejorar los ingresos, una de las cosas que identificamos que hay que trabajar es en mejorar las ventas. Les proponemos reflexionar en torno a las siguientes preguntas en base a lo visto previamente en esta unidad ¿Cómo podemos hacer para mejorar las ventas? ¿qué estrategia de comercialización podríamos proponer? ¿qué propuestas se podrían generar para fortalecer el vínculo con los clientes? ¿qué herramientas de ventas serían útiles?

NOTAS

1. Estos son algunos de los fundamentos del comercio justo, para más información sobre este movimiento les proponemos la lectura del CUADERNILLO DEL FORMADOR, PROGRAMA MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL FORMADOR DE FORMADORES.
2. Es solidario dado que el intermediario no especula con el precio que le paga al productor, ni cobra ganancias extraordinarias por la intermediación, además al productor le paga un precio justo, y bajo condiciones de pago apropiadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Programa Formador de Formadores, Cuadernillo del Formador, Ministerio de Desarrollo Social Gobierno de Santa Fe. Disponible en <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/formacion-para-promotores-de-la-economia-social>
- Colectivo La Yunta, Módulo de formación específica: Economía social solidaria. Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias, Buenos Aires, 2007. Disponible en http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/213/manual-de-economia-social-solidaria_colectivo-layunta1-1.pdf?sequence=1
- Como pan caliente. CURSO SOBRE COMERCIALIZACIÓN. Claudia Martínez y Juan José Sánchez. 2005. Asociación Be. Pe Bienaventurados los Pobres. Disponible en: <https://docplayer.es/89348462-Manual-de-las-experiencias-economicas-populares.html>
- Miño Montserrat 2016. LA COMERCIALIZACIÓN SOLIDARIA: PASOS HACIA LA CONFORMACIÓN COMO SECTOR ASOCIATIVO. Departamento de Cooperativismo, Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini"

UNIDAD 4

COMUNICACIÓN DESDE LA AUTOGESTIÓN



El concepto de comunicación tiene una gran cantidad de definiciones. En principio podemos decir que está relacionado a nuestra experiencia como seres sociales, que compartimos un lenguaje común, ideas, actividades, etc.

En general se habla de comunicación como la transmisión de un mensaje entre una instancia de emisión y recepción, pero esta definición es insuficiente para describir un proceso que no es lineal sino que abarca múltiples dimensiones. Partiremos entonces de una concepción más amplia y actualizada que entiende la comunicación como la construcción social de sentido.

Esta noción nos invita a pensar, entre otras cosas, en los vínculos. “Comunicarse, en el sentido experiencial, suele ser vincularse, poner en común, compartir, intercambiar (...). Vivida como experiencia la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros” dice la docente e investigadora María Cristina Mata.

Bajo esta mirada la comunicación es además un hecho cultural, donde los mensajes no se construyen de forma aislada sino que tienen un contexto de producción, circulación y recepción. Este aspecto es particularmente importante si pensamos en la comunicación masiva, que es uno de los modos predominantes en nuestras sociedades.

Asumir la comunicación como práctica cultural “implica aceptar que los mensajes de carácter alternativo o educativo que las organizaciones populares o educativas y promocionales producen, serán recibidos de la misma manera, es decir, insertos en ese conjunto cuya lógica global ha sido y está siendo diseñada desde otro lugar, el del poder”, destaca Mata. ¡Esto quiere decir que el contexto en que interpretan nuestra comunicación e intercambian con nosotros es importante! Quizás no contamos con los mismos recursos de una empresa para hacer llegar un mensaje, pero podemos identificar algunas herramientas a nuestro favor y aprovecharlas.

Nada de esto significa que exista una forma única de comunicar, o que sea imposible construir sentidos diferentes a los establecidos, pero nos ayuda a pensar cuáles son las condiciones en las que intervenimos y las alternativas que tenemos.

Tomamos estas definiciones porque creemos que son centrales para pensar la comunicación desde la autogestión. En una cooperativa, comunicar suele ser un desafío o una tarea relegada, ya sea por la falta de recursos, de tiempo o de conocimientos técnicos; la vorágine cotidiana que nos pone frente a otras urgencias o la dificultad para verificar resultados inmediatos. Además, no siempre existe un área o responsable con dedicación exclusiva.

Aún así y pese a las dificultades, es posible construir una estrategia colectiva. Nuestra propuesta es asumir una mirada integral de la comunicación, identificar con mayor claridad las tareas y conocer algunas de las herramientas de trabajo disponibles. De eso se trata el siguiente módulo.

Las herramientas que se presentan a continuación pueden ayudarnos a:

- Reflexionar sobre la identidad de nuestra cooperativa
- Definir un plan comunicacional
- Conocer sobre las herramientas digitales disponibles y su uso
- Organizar el trabajo comunicacional

Trabajaremos en torno a los siguientes ejes temáticos:

1. Identidad de la organización
2. Estrategia y plan de comunicación
3. Algunas herramientas digitales
4. El uso de Redes sociales
5. ¿Cómo organizamos el trabajo?

4.1 LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Al reflexionar sobre la comunicación, un primer aspecto que aparece de forma más o menos explícita, son los rasgos identitarios de la organización. Esta identidad está conformada por un conjunto de cualidades, valores, creencias que caracterizan y diferencian a la organización de otras.

Es un buen ejercicio pensar cuáles son los elementos que conforman nuestra identidad y que construyen un relato de la organización. Algunos serán formales y conscientes (la misión plasmada en el estatuto, la ciudad de residencia) y otros serán informales y menos tangibles (clima de trabajo, relación con clientes y clientas). Tomando como ejemplo una cooperativa, su identidad estará compuesta por elementos tales como:

- sus productos/servicios,
- su historia de conformación, contexto de nacimiento,
- su logo y piezas de comunicación
- la composición del grupo de trabajo, su forma de relacionarse,
- su proceso productivo, la materia prima que utilizan,
- las actividades sociales de las que participan,
- la puesta en práctica de valores y principios,
- los modos y lugares donde comercializan sus productos/servicios

Una de las manifestaciones de esta identidad es a través de la imagen, que es la percepción que otros tienen de la organización. En este punto entran en juego una serie de condiciones vinculadas al contexto en que nos perciben, la subjetividad de las personas, sus experiencias, etc. Sobre estos factores no tenemos dominio ¡Pero sí podemos controlar la forma en que nos mostramos!

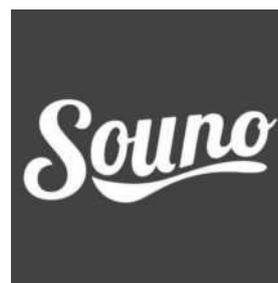
¿CÓMO COMUNICAMOS NUESTRA IDENTIDAD?

Cada organización construye una identidad visual para comunicar su identidad institucional, que es un conjunto de símbolos, imágenes, colores, textos y en general signos visuales que se sostienen en el tiempo y construyen sentido como un todo. Un elemento central de nuestra identidad visual es la marca.

A grandes rasgos, una marca se compone de tres elementos básicos:

1. Símbolo identificador: es la representación visual de la organización a través de un logotipo, un ícono o una combinación de ambos.
2. Color: la gama cromática que permanece constante en nuestra identidad visual
3. Tipografía: tipo de letra utilizada por la organización

EJEMPLO 1. IDENTIDAD VISUAL



Desde ya que la marca es un elemento muy importante de nuestra identidad visual, ¡pero no es el único! y se puede construir una identidad visual aún con la marca en proceso de construcción. La identidad visual de una cooperativa abarca todo su sistema de presentación hacia el exterior, que incluye las imágenes y fotografías utilizadas en las piezas de comunicación, la gama de colores y tipografías, los formatos elegidos (afiches, trípticos, catálogos, videos) y los soportes (físicos, digitales). En cada caso, a la hora de elegir entre una opción u otra, siempre nos preguntaremos ¿Qué quiero decir? ¿A quién va dirigido?

EJEMPLO 2. SOPORTES





TEL: 11 51 13 5127
tava.arquitectura@gmail.com
www.tava.com.ar

¿pensás en construir o remodelar?

sábado 10/08

consultas gratuitas
obra nueva - refacciones - compra/venta/alquiler - créditos hipotecarios

POLO COOPERATIVO BARRACAS | CALIFORNIA 2121 PB (CABA)

RESERVA TU TURNO



La identidad visual se construye utilizando el lenguaje del diseño, que es una capacidad técnica específica y muchas veces requiere una inversión, por lo que es recomendable que forme parte de la planificación presupuestaria de la cooperativa. De todas maneras, a lo largo del módulo también compartiremos herramientas de bajo costo para asumir esta tarea desde la organización.

Vale aclarar que diseñar no es simplemente realizar un dibujo o editar una imagen: es desarrollar y transmitir visualmente un mensaje de forma efectiva. Una identidad visual homogénea, clara, identificable y perdurable en el tiempo se traduce en:

- Reconocimiento de nuestra cooperativa y sus productos/servicios.
- La posibilidad de llegar a otros destinatarios
- Buena reputación que favorece la recomendación, el “boca en boca”.

4.2 ESTRATEGIA Y PLAN DE COMUNICACIÓN

Una herramienta fundamental para nuestra cooperativa es la elaboración de un Plan de Comunicación, que nos permita reflexionar colectivamente y sistematizar dónde estamos hoy y hacia dónde queremos ir.

Cuando hablamos de planificación podemos identificar diferentes niveles de formalidad en lo referido al proceso de trabajo y reflexión; el nivel informal sucede en forma casi intuitiva o surge de instancias de intercambio entre compañeros. El nivel formal de la planificación implica pautar por escrito las acciones que la organización llevará adelante y un esquema de recursos, tiempos, responsables. En principio parece difícil llegar a esta instancia, pero es un paso valioso en la construcción de una estrategia integral de comunicación y vale la pena intentarlo.

ESQUEMA BÁSICO PARA ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN

1. **DIAGNÓSTICO:** establecemos un punto de partida. ¿Cuál es la situación actual de la cooperativa en relación a la comunicación?
2. **OBJETIVO(S):** se desarrolla un “deber ser”, una orientación. ¿Qué queremos lograr con este plan comunicacional? ¿Cuál es el fin del plan?
3. **PÚBLICO(S) / GRUPO(S) DE INTERÉS:** no hay un único público de la organización y muchos menos homogéneo, existe un mapa de públicos con destinatarios de forma directa e indirecta. ¿A quiénes nos dirigimos? ¿Con quiénes nos queremos relacionar?
4. **MENSAJE(S):** sintetiza las ideas fuerza que queremos transmitir como organización y dejar en nuestro público. ¿Cuáles son las ideas principales que queremos transmitir? ¿Cuál es el estilo de comunicación?
5. **ACTIVIDADES:** se establecen las tareas y la viabilidad de las acciones. ¿Qué acciones vamos a realizar? ¿Qué canales utilizar? ¿Cuándo lo haremos?
6. **MEDIOS:** son las herramientas, soportes y formatos que intervienen. ¿Con qué recursos contamos para llevar a cabo nuestro plan de comunicación? ¿Cuáles son las redes o plataformas a utilizar? ¿Utilizaremos materiales impresos?
7. **RESPONSABLES:** es la definición de quien o quienes garantizarán las tareas. ¿Quiénes pueden participar de estas actividades? ¿Con qué responsabilidades?
8. **EVALUACIÓN y SEGUIMIENTO:** es la puesta en

común de resultados y el reconocimiento de criterios e indicadores. ¿Cómo hacemos seguimiento del plan?

La planificación nos brinda lineamientos muy útiles para orientar esfuerzos y cumplir los objetivos propuestos, pero vale reconocer que la gestión de la comunicación en una organización no se trata tan sólo de ejecutar un plan cerrado y definitivo. La implementación de un plan tiene distintas realidades, depende del contexto y nos exige adaptación a escenarios nuevos. El documento final debe funcionar como una herramienta de trabajo y no como letra muerta a la que nadie recurre.

Nuestro plan es una oportunidad de llevar adelante ideas creativas, pero un primer paso es sencillamente poner en valor el trabajo cotidiano: la identificación de las asociades de la cooperativa con aquello que producen, la historia de superación de un empresa recuperada, los valores colectivos que promueve el cooperativismo. El desafío es aprender a contarlos bien, de forma rigurosa, con objetivos, poniendo un altavoz a las personas a las que nadie escucha

Para implementar un plan podemos elegir distintas modalidades, en función de las necesidades y recursos de la cooperativa:

- Asignar un área / compañere responsable de la comunicación: que se ocupe de garantizar y ordenar tareas. Esta es una opción recomendada pero no es la única.

- Contratar servicios de comunicación con terceros: si proyectamos algunas tareas que no se pueden garantizar desde la cooperativa, una posibilidad es contratar a terceros. De hecho, existen cooperativas de comunicación que brindan estos servicios desde su propia experiencia en la economía social: construir una página web, mantener las redes sociales, fotografiar productos, etc.
- Sumar las tareas de comunicación a un área ya existente (por ejemplo, comercialización) o a las responsabilidades de un compañere que realiza otras tareas. Esta opción es poco recomendada, considerando que ya identificamos la dificultad de priorizar la tarea. Es probable que en un esquema así la comunicación institucional vuelva a quedar postergada.

De todas formas, no se trata de llevar un plan de comunicación extensísimo y ambicioso. El esquema que proponemos es una orientación que pone en juego las distintas variables (recursos, mensaje, herramientas) de la cooperativa.

Nuestro plan siempre parte de un diagnóstico que nos ayuda a entender dónde estamos, de manera que la proyección sea realizable y se ajuste a la realidad de la cooperativa, sus recursos y los esfuerzos posibles.

Si del diagnóstico surge que nuestra unidad productiva no tiene un desarrollo en comunicación y cuenta con recursos escasos para desarrollar este trabajo, podemos pensar un plan más acotado. Hagamos un ejemplo. Tomando de referencia el esquema básico de un plan de comunicación, trabajamos el caso de un café cooperativo a partir de un objetivo específico: “Construir una identidad reconocible de la cooperativa”

PÚBLICO: Clientes regulares, proveedores, comunidad / barrio

MENSAJE: Vendemos productos saludables / Promovemos arte y cultura/ Somos un punto de encuentro en el barrio

ACTIVIDADES: Diseñar un logo / Hacer una actividad cultural mensual (muestra fotográfica, noche de juegos de mesa) con menú saludable / Volanteadas en el barrio

MEDIOS: Folletos impresos, Instagram, publicidad paga en la radio local

RESPONSABLES: Pedir a una cooperativa de comunicación que garantice el diseño gráfico / Hacer turnos entre todes para repartir folletos en el barrio / Gestionar la publicidad en la radio a través de le responsable de comercialización / Asignar un responsable de Instagram y que el resto de las asociades compartan en sus redes personales y etiqueten

EVALUACIÓN: Llevar registro de la convocatoria / Seguir el crecimiento en redes sociales

4.3 ALGUNAS HERRAMIENTAS DIGITALES

Existen múltiples herramientas digitales para crear contenidos y otras tantas que facilitan y enriquecen las tareas de comunicación. Encontramos, por ejemplo, aplicaciones para la calendarización de tareas, bancos de imágenes, cuentas de almacenamiento, alertas de menciones en redes sociales, programas de diseño, entre otras.

La construcción de nuestra “caja de herramientas” dependerá de una serie de factores que son variables: los contenidos que queremos generar, nuestros conocimientos previos, la facilidad de uso de los programas/aplicaciones e incluso la potencia de nuestra computadora/teléfono. Entonces ¿cómo construimos nuestras “caja de herramientas”?

PARA ARMAR UN LOGO

Se trata de un símbolo identificador que representa visualmente a la cooperativa. Esta necesidad suele manifestarse durante el proceso de construcción de marca. Hay tres tipos de logos:

- Logotipo: es el elemento verbal que designa a la organización, con rasgos gráficos específicos.
- Isotipo: es el icónico o figura que representa a la organización, puede ser una imagen figurativa o abstracta.
- Isologotipo: es el elemento que combina el elemento verbal y el icono en un signo indivisible.

EJEMPLO 3. ISOLOGOTIPO



Algunas herramientas que sirven para diseñar nuestro logo son:

- Programas de diseño como Adobe Illustrator o Photoshop. Son programas profesionales que permiten obtener piezas en alta calidad. Requieren cierto conocimiento previo para optimizar su uso.
- Una plataforma online como Freelogo (<https://freelogodesign.org/>). Es un editor gratuito y muy intuitivo para crear un logo propio. Ofrece plantillas e ideas agrupadas por categoría que sirven de ejemplo.

Algunas herramientas que sirven para diseñar nuestro logo son:

- Programas de diseño como Adobe Illustrator o Photoshop. Son programas profesionales que permiten obtener piezas en alta calidad. Requieren cierto conocimiento previo para optimizar su uso.
- Una plataforma online como Freelogo (<https://freelogodesign.org/>). Es un editor gratuito y muy intuitivo para crear un logo propio. Ofrece plantillas e ideas agrupadas por categoría que sirven de ejemplo.

PARA DISEÑAR PIEZAS GRÁFICAS

Ya sea para garantizar material impreso (catálogos, folletos, tarjetas personales) o digital (flyer, banner de redes sociales) necesitamos diseñar piezas gráficas. Algunas herramientas que nos permiten hacerlo son:

- Banco de imágenes como Pixabay (<https://pixabay.com/es/>) y de íconos como Flaticon (<https://www.flaticon.com/>). Son páginas que nos brindan elementos para ilustrar nuestros diseños cuando no contamos con imágenes propias. Nos permite descargar imágenes gratuitas y sin conflictos sobre los derechos de autor.
- Programas de diseño profesionales como Adobe Illustrator, Photoshop o Indesign
- Plataformas de diseño online como Canva (<https://www.canva.com/>). Es un sitio para diseñar piezas de forma muy intuitiva y con una base de recursos propios como imágenes, iconos, tramas y plantillas.

PARA CREAR MEMES Y GIFS

Estos contenidos se utilizan principalmente en redes sociales y tienen el potencial de volverse virales. Suelen estar disponibles en las galerías de estas plataformas (Twitter, Whatsapp) pero también se puede generar contenido propio subiendo fotos o videos a sitios como Giphy (<https://giphy.com/>)

PARA EDITAR IMAGENES Y VIDEOS

Con la tecnología de nuestros teléfonos celulares muchas veces se pueden garantizar fotografías y grabaciones de calidad. Es importante aprender a trabajar con las herramientas que tenemos y sacar el máximo provecho de ellas, ya que no siempre contamos con recursos adicionales.

Muchas veces este material se puede difundir en crudo o bien pasar por una instancia de edición que agregue contenido o mejore el registro que hicimos. Contamos con:

- Plataformas de edición de imagen como Pixlr (<https://pixlr.com/>). Permite retocar las fotografías o incorporar elementos como filtros y marcos
- Plataformas de edición de video como Animoto

(<https://animoto.com/>). Para generar videos que combinen nuestro registro con música, texto e imágenes.

PARA CONSTRUIR UNA FIRMA INSTITUCIONAL

Parte de nuestra identidad se refleja en pequeños detalles como la firma de los correos electrónicos, que además otorga información importante al receptor.

Se puede garantizar una firma unificada para todos los integrantes de la cooperativa a través de plataformas como Wisestamp (<https://www.wisestamp.com/>) que construyen un diseño bastante completo con información de contacto, enlace a redes, logo de la cooperativa, etc.

Y por supuesto, siempre contamos con la opción más sencilla que es incorporar una firma automática a nuestras opciones de correo.

PARA REALIZAR DIFUSIÓN

Hablamos de herramientas que sirvan para contactarnos con nuestro público objetivo. ¡Los medios y plataformas son muchas! En el apartado número cuatro no dedicaremos en particular a las redes sociales. Aquí desarrollamos otras opciones digitales:

- Correo electrónico: Es una herramienta muy útil no sólo para la comunicación sino para la gestión de la cooperativa. Permite un contacto personalizado y con distintos niveles de formalidad. Servicios de correo como Gmail habilita su usuario para ingresar a otras plataformas (redes sociales) o acceder a cuentas de almacenamiento (Google Drive).
- Páginas web alojadas en plataformas como WordPress (<https://wordpress.com/>). Son sitios que reúnen distintos contenidos (documentos, fotos, videos) de la organización y funcionan como espacio de presentación, contacto e intercambio.
- Boletines electrónicos como Mailchimp (<https://mailchimp.com/>). Es una herramienta que nos permite crear campañas y difundir vía correo electrónico a varios destinatarios al mismo tiempo. Para utilizarlo, necesitamos una base de datos con los correos de los clientes, medios de comunicación y otros contactos de interés.

4.4 EL USO DE REDES SOCIALES

Las redes sociales son plataformas digitales que se caracterizan por la interacción de múltiples usuarios y contenidos que se renuevan de forma permanente. Algunas son horizontales, en cuanto a que cualquier usuario puede entrar y participar sin compartir características comunes con el resto (Facebook,

Instagram, Twitter) mientras que otras redes reúnen usuarios con los mismos intereses (LinkedIn para buscar/ofrecer empleo, Spotify para reproducir música).

A la hora de planificar nuestra participación en redes sociales debemos considerar varios aspectos, principalmente cuál es el público objetivo de la cooperativa pero además cómo vamos a garantizar nuestra participación, ya que se tratan de espacios muy dinámicos. En este sentido, vale observar la estrategia que desarrollan organizaciones similares en sus redes sociales. ¿Qué plataformas utilizan? ¿con qué frecuencia comparten publicaciones? ¿qué lenguaje usan?

A grandes rasgos, las redes sociales nos permiten:

- Darnos a conocer
- Ganar visibilidad
- Fidelizar a los clientes actuales y captar otros
- Mejorar nuestro posicionamiento
- Buscar colaboraciones y fortalecer redes

Algunas de las características de las principales redes sociales son:

FACEBOOK

En Argentina, Facebook es una de las redes más populares con 20 millones de usuarios de forma activa por mes y la que tiene mayor presencia en todos los rangos etarios. Permite compartir contenidos de otras plataformas, generar campañas y es particularmente útil para segmentar nuestro público (hay grupos y eventos que reúnen usuarios con intereses comunes). Un perfil en Facebook de la cooperativa servirá para darnos a conocer, compartir información, ganar visibilidad y promocionar productos y actividades.

INSTAGRAM

Es una de las redes de mayor crecimiento, en particular entre la audiencia más joven. Se caracteriza por su contenido visual: fotografías, videos cortos a 15 segundos, historias y el uso de #hashtags. Instagram no permite compartir enlaces a otras plataformas (como videos de YouTube) por lo que debemos adaptar nuestros contenidos a su propuesta. Un perfil de Instagram sirve, entre otras cosas, para difundir productos, mostrar sus usos y etapas de producción (algo así como “contar la historia” detrás del producto) y compartir promociones.

TWITTER

Al igual que Facebook, aunque con muchos menos usuarios, es una de las redes que tiene presencia en las distintas generaciones. Se caracteriza por el uso de textos de hasta 280 caracteres y la construcción de historias a través de “hilos” que enlazan esos textos breves. También permite otros contenidos y es muy habitual el uso de gifs y memes: en esta red la creatividad y el impacto es clave para tener alcance. A través de Twitter, la cooperativa puede conocer

los temas de interés de su audiencia, interactuar y construir reputación (por ejemplo, haciendo servicio pos-venta)

YOUTUBE

Es una plataforma de contenido audiovisual y la más popular en Argentina, particularmente entre jóvenes y de todos los estratos. La facilidad de acceso, la diversidad de contenido y lo intuitivo del uso son algunas de sus cualidades. Desde la cooperativa, podemos utilizar esta plataforma para anunciar la marca (aprovechando su alto tráfico) o para difundir contenido visual y dinámico.

WHATSAPP

Es el servicio de mensajería instantánea más utilizado en el país y se considera una red social porque permite conformar grupos. Muchos de nosotros pasamos parte importante del tiempo laboral y personal interactuando por Whatsapp. Para la cooperativa, es un medio de contacto muy eficaz con proveedores y clientes. También se puede utilizar como espacio de difusión y para establecer redes, aunque exige pensar formas particularmente creativas para que nuestros contenidos no resulten invasivos.

CONSEJOS PRÁCTICOS EN EL USO DE REDES

- Generar publicaciones con contenido audiovisual atractivo que complemente el texto: fotos, videos, memes, gifs. La creatividad y versatilidad de contenidos son claves para moverse en redes sociales.
- Utilizar un lenguaje claro y directo, que sea comprensible para nuestro público. Definir y sostener una forma de expresarnos. Por lo general se recomienda un registro informal y cercano, pero dependerá de las características de la cooperativa.
- Generar conversación. Las redes sociales son ámbitos de interacción, podemos promover el diálogo con preguntas directas, juegos, sorteos de productos o mediante el uso de #hashtags, @arrobos y enlaces a otros contenidos.
- Contestar a todos los comentarios y preguntas. Es importante demostrar que estamos presentes y responder con agilidad, para que nuestras redes funcionen realmente como vía de contacto
- Intervenir de forma educada y agradable, aun cuando no estamos de acuerdo con un comentario. Recordemos que estamos contestando en nombre de nuestra cooperativa, no se trata de un perfil personal.
- Prever una frecuencia de publicaciones adecuada para cada red social. Puede ser útil programar publicaciones y organizarlas en un calendario. Como regla general, la mejor frecuencia es aquella que podamos mantener de forma constante: diaria, tres veces a la semana, etc.
- Revisar las estadísticas periódicamente. Cada red social tiene sus estadísticas para analizar los resultados de las publicaciones y entender qué es lo que prefiere nuestro público. Podemos hacer un análisis con cierta periodicidad (mensual) o medir el impacto de forma indirecta luego de una acción en comunicación: identificar la aparición de nuevos clientes, mayor convocatoria o ventas.

¿QUÉ NO DEBEMOS HACER EN REDES SOCIALES?

- Publicar contenidos con errores de ortografía. Es importante revisar y hacer una lectura consciente.
- Utilizar un lenguaje excesivamente técnico o una jerga incomprensible para nuestra audiencia.
- Utilizar imágenes o fotografías de mala calidad: pixeladas, oscuras, desenfocadas. QUITAN atractivo a las publicaciones, restan potencia al mensaje y pueden ser confusas.
- Dejar comentarios y mensajes sin contestar o tomarse demasiado tiempo en hacerlo.
- Tener más redes sociales de las que podemos sostener. Es mejor garantizar una red social bien gestionada que tratar de estar en todas cuando no podemos darles seguimiento.
- Abandonar nuestros perfiles en redes o duplicarlos. Si alguien intenta conocernos se encontrará con información desactualizada y poco clara.
- Publicar contenidos que no le interesan a nuestro público. Recordemos que el uso de redes sociales de la cooperativa es diferente al uso personal de las redes. Evitemos las publicaciones que puedan perjudicar nuestra imagen.
- Enviar mensajes invasivos. Esto es particularmente importante en redes sociales como whatsapp: respetar los horarios de descanso de nuestra audiencia y evitar el envío compulsivo de mensajes, invitaciones, flyers que se pueden compartir por otros medios.

4.5 CÓMO ORGANIZAR EL TRABAJO

Como vimos a lo largo del módulo, las responsabilidades en materia de comunicación son muchas y parte del plan estratégico exige asignar responsables.

Sin embargo, la experiencia autogestiva indica que es difícil priorizar estas tareas. Al inicio enumeramos algunos motivos posibles: falta de recursos, urgencias cotidianas o la dificultad para verificar resultados. Cualquiera de estas razones nos confirman la necesidad de construir una planificación en comunicación, ya que así orientaremos las acciones en función de objetivos y de nuestros recursos.

Algunas herramientas y criterios adicionales para organizarnos son:

- Utilizar cuentas, usuarios y perfiles públicos que correspondan a la organización y no a una persona en particular (el ejemplo más claro es la casilla de correo). Más allá de que una persona particular sea responsable comercial o institucional, los contactos y las interacciones construidas son de la cooperativa.

- Mantener una agenda actualizada de contactos y un organizador de usuarios/claves de las redes sociales y plataformas de la cooperativa.
- Guardar los insumos principales de nuestras piezas de comunicación (editables, logos, fotos, plantillas) de manera ordenada y accesible. Puede ser en una cuenta de almacenamiento (Google Drive, Dropbox), en la computadora de la cooperativa o en una memoria externa. Lo importante es que esté disponible para su uso y sea fácil de encontrar ¡También es recomendable tener una copia de apoyo en caso de daño o extravío!
- Incorporar en todas nuestras piezas de comunicación las vías de contacto con la cooperativa y asegurarse que funcionen correctamente, ya sea teléfono, mail o una red social.
- Utilizar los canales de comunicación interna (grupos de whatsapp, cartelera, asambleas) para compartir las iniciativas de comunicación con el resto de las asociadas. Es importante que el equipo de trabajo se apropie de la estrategia de comunicación y ayude a difundir.



HISTORIA DE UNA COOPERATIVA

A continuación se plantea una situación hipotética de una cooperativa, la propuesta es presentarles un problema vinculado a la comunicación para que pueda ser reflexionado y debatido colectivamente.

En nuestro caso hipotético tenemos una cooperativa de origen ubicada en zona sur de Gran Buenos Aires que produce prendas deportivas. Tienen un espacio amplio donde funcionan dos talleres de confección integrados en su mayoría por mujeres y un taller de corte donde también participan algunos varones jóvenes. Las instalaciones son vistosas y bien iluminadas, con muchas texturas a la vista de las telas y prendas elaboradas. Hay tres asociadas que cumplen un rol administrativo y comercial y gestionan una casilla de mail común, pero nadie tiene asignadas tareas de comunicación. La cooperativa produce para licitaciones públicas y el último año sumaron como clientes algunos clubes e instituciones deportivas locales que les fueron referidos. No tienen presencia en redes sociales.

En esta cooperativa comenzaron a trabajar en la producción de una marca deportiva propia y quieren ampliar sus clientes. Además, creen que es una buena oportunidad para darse a conocer a un público más amplio. Consideran que una de sus fortalezas es la buena trayectoria a nivel local pero hasta ahora nunca tuvieron una estrategia de comunicación y todos sus clientes son por referencia.



EJERCICIOS

Les proponemos reflexionar en torno a las siguientes preguntas en base a lo visto previamente en esta unidad:

- ¿Cómo sería el logo a incorporar en su nueva línea deportiva? ¿Qué rasgos de su identidad podría destacar? Buscar ejemplos que sirvan de inspiración.
- En un tentativo plan de comunicación ¿cuál sería el objetivo y el mensaje a construir? ¿Cuál es su público/audiencia?
- ¿Qué red/es social/es podrían utilizar?. Escribir las tres primeras publicaciones que haría la cooperativa en esa/s red/es
- Pensar y diseñar en Canva una pieza de comunicación digital ¿Qué imágenes utilizaría? ¿Qué información incluiría?



BIBLIOGRAFÍA

60

- *“Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”*. María Cristina Mata. Año 1985
- *“Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa”*. Asociación Civil Comunia. Año 2012
- *“Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos, desafíos”*. Cuaderno de cátedra. Martín González Frígoli.. (et al.). Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. Año 2016
- *“Un plan de comunicación para la economía social y solidaria”*. Cartilla #COMUN_ ESS. ColaBoraBora. Año 2016
- *Presentación “Gestión de redes sociales para emprendimientos productivos”*. Cooperativa Factorial. Años 2019
- *“La Caja de herramientas del Community Manager de ONG*. Socialco. Año 2017

UNIDAD 5

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



Los acuerdos colectivos y los fines perseguidos por los trabajadores en la autogestión nos obligan a repensar las herramientas tradicionales de gestión que se utilizan en las empresas mercantiles, para poder contemplar las características propias de estas organizaciones autogestionadas. En esta unidad nos detendremos específicamente en la organización de la producción y en los problemas que cotidianamente viven los trabajadores en relación a la misma. Cuando hablamos de “problemas” en la gestión de la producción nos referimos a situaciones que generan desvíos, demoras, pérdidas de materia prima, defectos de calidad y, en general, todo aquello que aleje al resultado real del esperado/requerido. A nivel colectivo existen herramientas que permiten mejorar estas cuestiones y que, antes, bajo una relación de dependencia no había margen de acción, ya que en ese paradigma los trabajadores no están habilitados para expresar y actuar para mejorar sustancialmente el trabajo, su resultado o las condiciones laborales. En síntesis, la propuesta aquí es centrarnos en algunos de estos problemas que se dan en la organización de la producción y en herramientas y estrategias colectivas de resolución de los mismos, que sirvan para mejorar la gestión del proceso productivo de forma consensuada y autorregulada.

Las herramientas que se presentan a continuación pueden ayudarnos a:

- Mejorar la relación entre lo que se produce y lo que se vende
- Evitar los cuellos de botella o restricciones en el proceso productivo
- Mejorar la calidad de los productos que se realizan

Trabajaremos en torno a los siguientes ejes temáticos:

1. Planificación de la producción a partir de las ventas
2. Autogestión del proceso productivo
3. Autogestión de la calidad

5.1 PLANIFICACIÓN A PARTIR DE LAS VENTAS

¿QUÉ RELACIÓN PODEMOS PLANTEAR ENTRE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN?

En esta primera parte buscamos repensar el vínculo entre los procesos de comercialización y de producción que pueden darse al interior de las cooperativas de trabajo. Entendemos que muchas veces se producen distorsiones que con un circuito adecuado se pueden mejorar significativamente. Con distorsiones nos referimos a desfasajes entre lo producido y lo demandado, o entre lo que solicita el cliente/consumidor y lo producido. Estas distorsiones pueden producirse por falta de material, o por un inadecuado circuito de información, entre otras razones.

Algo habitual dentro de estos desfasajes entre lo que se produce y lo que se demanda es la presencia de stocks de producto semi-elaborado que se conservan durante mucho tiempo en un mismo lugar. Este exceso de materia prima, trabajo en curso o producto terminado no agrega ningún valor, sin embargo lo que visibiliza es un desfasaje entre el balance de los procesos que genera una excesiva acumulación, generando un sobre-inventario por encima de lo necesario para cubrir las necesidades de le cliente/consumidor

y tiene un impacto negativo en la economía de la organización (emplea superficie, riesgos y otros factores que se pueden destinar a otras cosas).

Es frecuente al interior de las cooperativas la creencia de que siempre es preferible producir mucho y tener stock antes que producir sólo lo que van demandando los clientes. En otras palabras, desde el sentido común se suele considerar ventajoso producir grandes cantidades para minimizar los costos de producción y almacenarlos en stock hasta que un cliente/consumidor los demande. Esta idea pone en evidencia un problema: utilizamos tiempo de trabajo y recursos (materias primas, recursos financieros) que podrían haberse dedicado a cuestiones más necesarias pero que ahora se encuentran stockeados a la espera de ser vendidos. También nos encontramos habitualmente con productos semielaborados que quedaron arrumbados en un rincón, o que no se movieron por varios días.

¿QUÉ HERRAMIENTAS NOS PERMITEN MEJORAR EL VINCULO ENTRE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN?

Una herramienta que nos permite mejorar el vínculo entre lo que se vende y lo que se produce es el pronóstico de ventas. Es interesante comenzar definiendo básicamente que es un pronóstico. ¿Por qué? Porque los pronósticos de ventas serán los disparadores (idealmente) de la planificación de la producción. Un pronóstico (o proyección) de ventas es la técnica

que permite predecir expectativas a futuro en base a experiencias pasadas (datos e información histórica). En definitiva es una proyección fundada en el conocimiento del pasado.

Hay varios tipos de pronósticos en base al tiempo en el que se realice, la información que se desee obtener y los objetivos que se persigan. Por ejemplo puede que se realice un pronóstico de largo plazo o uno de corto plazo, puede que se busque obtener información cuantitativa o cualitativa; con respecto a los objetivos puede que se busque proyectar la compra de materias primas, conocer qué productos se venderán más, saber si es necesario tercerizar parte de la producción u otros.

PRONÓSTICOS DE LARGO PLAZO Y DE CORTO PLAZO

Con respecto al tiempo, en la planificación de largo plazo (a un año por ejemplo) se emplean pronósticos cuyo horizonte temporal permite predecir las necesidades de capacidad productiva (cuántas unidades se debería producir de cada producto) a largo plazo y fundamentar la toma de decisiones estratégicas (aquellas decisiones que son importantes para asegurar un equilibrio entre lo que se produce y lo que se vende), generalmente se realiza analizando la producción en términos de “familias” de productos (aquellos que comparten características de proceso o materiales). En cambio se utilizan pronósticos de corto plazo para programar con mayor precisión los pronósticos en base a expectativas más inmediatas (por ejemplo 3 meses).

PRONÓSTICOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Con respecto a la información dijimos que los pronósticos se pueden dividir en cualitativos y cuantitativos.

Pronósticos cualitativos

Los pronósticos cualitativos son aquellos que se basan en información descriptiva, experiencias de la cooperativa y de sus integrantes, sin valores numéricos pero con una carga de información histórica sobre las ventas.

Por ejemplo existe una cooperativa que se dedica a la elaboración de productos alimenticios como ser granas, granelas, mouse y esencias. Ellos identificaron que algunos de sus clientes en determinadas fechas hacían pedidos de mayor volumen de determinados productos, esto era algo que se repetía año a año en los mismos meses (sobre todo para fechas festivas) produciéndose así una demanda estacional, entonces decidieron incorporar a su planilla de seguimiento de clientes (para más información de la planilla de seguimiento de clientes ver módulo autogestión de la comercialización) una descripción para identificar a los clientes que hacían compras más grandes en épocas festivas, en ella mencionaba con quién se habían contactado, cómo había sido el desarrollo de la venta y en cuáles meses se producían las compras grandes, para que quien estuviera llevando adelante el vínculo con

ese cliente se comunicara el mes anterior y pudiera ir concretando esa venta con antelación suficiente para que el sector de producción de la cooperativa pueda responder en tiempo y forma.

Pronósticos cuantitativos

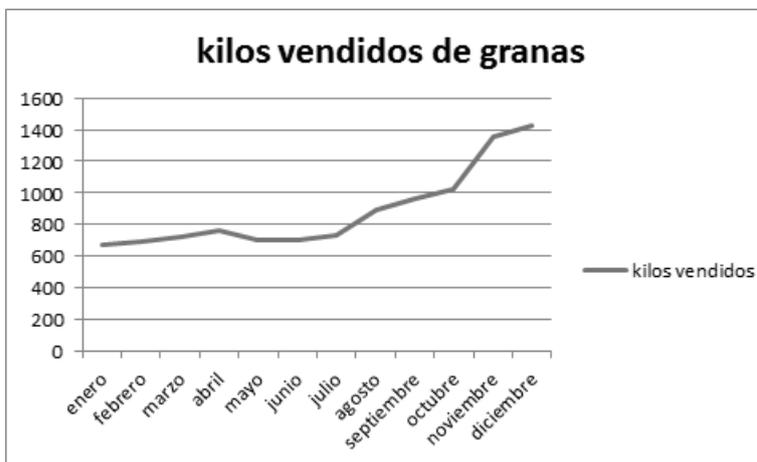
Los pronósticos cuantitativos están basados en información numérica y registros históricos. Para abordar esto nos concentraremos sobre las series de tiempo ya que son las más afines en lo que respecta a la información requerida para la planificación. Estas son una secuencia de datos, observaciones o valores (por ejemplo kg de un producto, facturación, horas aplicadas a una tarea, etc.) que han sido medidos en determinados momentos y ordenados cronológicamente. Los pronósticos basados en series de tiempo son los más utilizados para proyectar cuál será la demanda de un producto ya que permiten visualizar el flujo de productos vendidos en función del tiempo. El objetivo de los distintos modelos de análisis de estas series de tiempo consiste en capturar, evidenciar y comprender los patrones que presenta la demanda en el pasado. Con “patrones” nos referimos a poder identificar una regularidad, poder ver que algo se repite de cierta manera. Partimos del supuesto de que la demanda siempre posee un componente de aleatoriedad: los clientes demandan bienes y servicios de una forma no uniforme e impredecible. No obstante, si bien se parte de la aleatoriedad, lo que se busca identificar son los llamados “patrones de consumo” que se encuentran dentro de la información, entre ellos podemos encontrar:

- Patrones de tendencia: Las tendencias pueden ser al crecimiento o a la contracción y a su vez se pueden comportar de forma lineal o no lineal.
- Patrones cíclicos: Dentro de este análisis también reconoceremos patrones estacionales o cíclicos. Serán aquellos productos que siguen un cierto ciclo de demanda creciente y luego otro de demanda decreciente, de forma cíclica

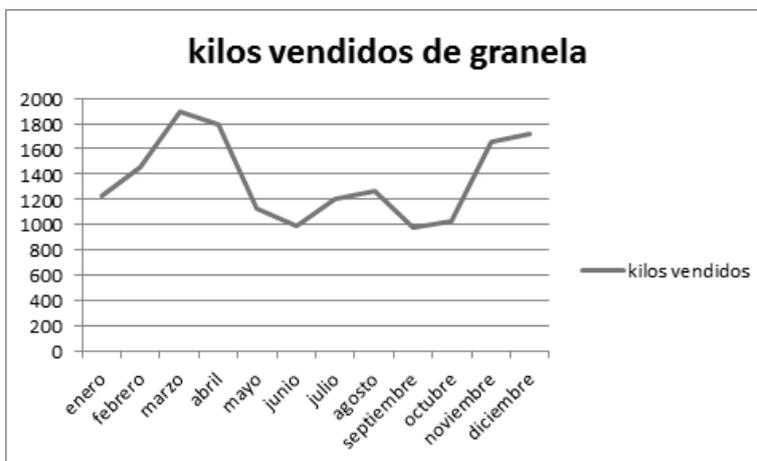
Continuemos con el ejemplo de la cooperativa que se dedica a la elaboración de alimentos para ejemplificar los patrones de tendencia y los patrones cíclicos. Se realizó un análisis de serie de tiempo, esto fue simplemente llevar un registro mes a mes de los kilos vendidos de dos familias de producto, por un lado granas y por otro granela y luego analizar los patrones de consumo.

El análisis de la serie de datos dio como resultado que mientras la grana cumplía un patrón de tendencia la granela cumplía un patrón cíclico ¿Por qué? Porque las ventas de granas en general fueron siempre creciendo, es decir que cumplieron una tendencia creciente y en cambio la granela tuvo ciclos de crecimiento y decrecimiento, iba creciendo desde enero hasta abril y luego decrece para volver a crecer hasta llegar al pico de diciembre. Veamos el registro de datos y un gráfico construido con los mismos para identificar mejor la diferencia de patrones:

Granas	
mes	kilos vendidos
enero	675
febrero	689
marzo	720
abril	764
mayo	702
junio	698
julio	734
agosto	892
septiembre	962
octubre	1023
noviembre	1360
diciembre	1426



Granela	
mes	kilos vendidos
enero	1235
febrero	1456
marzo	1895
abril	1798
mayo	1132
junio	986
julio	1203
agosto	1264
septiembre	985
octubre	1023
noviembre	1654
diciembre	1721



PROMEDIOS MÓVILES

Habiendo presentado los patrones básicos, pasamos a analizar uno de los métodos más representativos utilizados con series de tiempo, desarrollados para pronosticar la demanda, y con la intención de poner en evidencia la existencia de dichos patrones.

Los promedios móviles simplemente son, como su nombre lo indica, nada más que los promedios matemáticos de la información con la que se cuenta, tomada de a grupos.

Granela 2018	
mes	kilos vendidos
enero	1235
febrero	1456
marzo	1895
abril	1798
mayo	1132
junio	986
julio	1203
agosto	1264
septiembre	985
octubre	1023
noviembre	1654
diciembre	1721

Por ejemplo si utilizamos un promedio móvil de tres periodos entonces el pronóstico para cada periodo corresponderá al promedio de los tres periodos anteriores al elegido. Para ilustrar esto sigamos con el ejemplo de la cooperativa que se dedica al rubro alimenticio y su producto granela. En base a las ventas de 2018 se proyecta el 2019 de la siguiente forma:

Granela 2019	
mes	kilos proyectados
enero	
febrero	
marzo	
abril	1529
mayo	1716
junio	1608
julio	1305
agosto	1107
septiembre	1151
octubre	1151
noviembre	1091
diciembre	1221

En este ejemplo se utiliza un promedio móvil de tres períodos de 2018 para proyectar la venta de 2019, por ejemplo se hace el promedio de enero, febrero y marzo 2018 para proyectar abril 2019 y así en adelante.

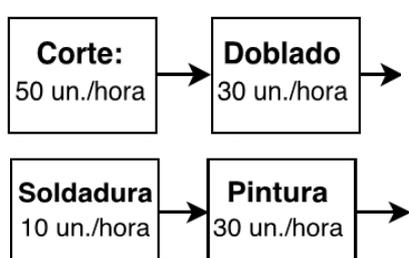
Con esta herramienta podemos proyectar cuál será la venta de un año a otro (un pronóstico cuantitativo de largo plazo) y trabajar en conjunto entre el área comercial que tiene los datos de ventas pasadas y el equipo de producción que puede pronosticar cuál podría llegar a ser la demanda de productos para el nuevo año.

5.2 AUTOGESTIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Para identificar los “cuellos de botella” como cooperativa o grupo de trabajo autogestionado deberíamos realizar un análisis del proceso productivo, este análisis puede ser realizado por una persona o por un comité de dos o tres personas que sean responsables de llevar adelante la tarea y de presentar los resultados al colectivo de trabajo.

CÓMO IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA

Para identificar un cuello de botella primero hay que tener en cuenta que cada proceso productivo tiene una capacidad definida. ¿Qué queremos decir con que cada proceso productivo tiene una capacidad definida? Veamos un ejemplo: en una cooperativa que se dedica a la producción de autopartes una parte del proceso productivo está conformada por los sectores de corte, doblado, soldadura y pintura, al analizar la capacidad de esos sectores del proceso productivo se identifica que por hora el corte tiene una capacidad de 50 unidades, el doblado tiene una capacidad de 30 unidades, la soldadura de 10 unidades y la pintura de 30 unidades. El esquema analizado sería el siguiente:



Una vez analizada la capacidad del proceso productivo se puede determinar cuál es el sector de menor capacidad (la restricción), es allí donde se produce el “cuello de botella”, se denomina así estableciendo una analogía relacionada con el estrechamiento que existe en los cuellos de las botellas que limitan la velocidad de salida del líquido. Siguiendo el ejemplo anterior el sector de menor capacidad es el de soldadura que hace sólo 10 unidades por hora.

Cuando detectamos el cuello de botella sabremos que mejorar cualquiera de las demás operaciones no incrementará el flujo total que sale del proceso productivo analizado, por ejemplo en el caso que dimos de la autopartista por más que el sector de doblado incremente las unidades producidas por hora a 40 unidades la capacidad global de ese proceso productivo conformado por corte, doblado, soldadura y pintura seguirá siendo de 10 unidades por hora. Otra de las cuestiones que sabremos una vez detectado el cuello de botella es que todos los recursos deberían ser administrados de forma tal que proporcionen el máximo apoyo a los sectores de menor capacidad, es decir que se debería evitar que los sectores de menor capacidad estén sin actividad ya que el tiempo que se pierde en un cuello de botella es tiempo perdido en el proceso completo.

A continuación proponemos un procedimiento de cinco pasos para gestionar el cuello de botella:

1. Identificar la restricción. Esto implica involucrarse con el proceso, estudiarlo y analizarlo
2. Explotar la restricción. Esto implica encontrar alternativas que maximicen la utilización de la restricción con el objetivo de aprovechar al máximo su rendimiento.
3. Subordinar todo a la restricción. La prioridad pasa a ser la utilización eficiente de la restricción, intentando aprovechar su productividad al máximo. Un cuello de botella debe estar parado el menor tiempo posible. Todo el foco del sistema tiene que estar centrado en la restricción.

4. Elevar la restricción. Básicamente es pensar y encontrar formas de incrementar las horas disponibles de la restricción, considerando incluso el aumento de su capacidad (comprando una nueva máquina, incorporando nueva tecnología, etc.) Si por estas mejoras dejase de ser una restricción, entonces se deberá...
5. Encontrar la nueva restricción y repetir estos pasos. Ya que muchas veces al repensar un proceso puede ser que la operación restrictiva deje de serlo, y esto necesariamente implica que aparecerá otra restricción en otra parte. Ahí, el foco de atención deberá desplazarse hacia el nuevo cuello de botella.

Una implementación de este esquema de 5 pasos se produjo dentro del grupo asociativo SOUNO en trabajo conjunto a La Base, presentamos el caso a modo de ejemplo.

El grupo asociativo Souno es un colectivo de trabajadores autogestionados de 6 integrantes, están ubicados en la ciudad de Rosario, realizan medallones de legumbres y verdura, los venden por paquetes que contienen 6 unidades, cuentan con 10 variedades de sabores que dependen de las verduras de estación.

Antes de empezar el trabajo conjunto con La Base el proceso productivo de la cooperativa era el siguiente:

- cocción de verduras (incluye hervir o blanquear la verdura, escurrirla y secarla)
- mezclado de la verdura con el resto de los ingredientes en una mezcladora
- hacer bolitas con la mezcla (manualmente)
- aplastado de las bolitas con brazo mecánico
- fraccionado de a 6 medallones
- guardado en frío, primer freezer donde se congelan
- una vez que los medallones se congelan (es decir que pueden ser manipulados) se los empaqueta con envoltura en film, y se les coloca la etiqueta
- finalmente se estacionan en un pozo de frío desde donde se organiza el reparto

Para todas estas actividades productivas el grupo asociativo estimaba una dedicación de 450 horas al mes, de las cuales 160 estaban destinadas exclusivamente a hacer bolitas con la mezcla. Otra de las cuestiones que la cooperativa había analizado es que con esta dedicación de 450 horas al mes podía producir 2400 unidades. Teniendo estos datos presentes el grupo asociativo se dio cuenta de dos cosas, por un lado que la cantidad de unidades que se hacían al mes no llegaba a cubrir la demanda de sus clientes y consumidores, por otro lado notaron que si querían incrementar el volumen de producción sin incrementar la cantidad de horas dedicadas al mes tenían que reducir el tiempo de producción en el que se dedicaban a hacer bolitas con la mezcla, ya que ocupaba el 35% del tiempo productivo total. Ante esta situación el grupo decidió investigar si se podía adquirir una máquina que les permita mecanizar el proceso de boliteado para reducir tiempo de trabajo y encontró un proveedor que podía adecuar

una maquinaria a sus necesidades, fue un proceso de adecuación que llevó tiempo pero que se pudo concretar con éxito. En este proyecto de inversión y de análisis productivo el grupo asociativo contactó a La Base quien brindó acompañamiento financiero y asistencia técnica. Dentro de este proceso de acompañamiento de La Base en el análisis del proyecto a financiar fue que notamos que si se realizaba una producción mayor iba a ser necesario mayor espacio de guardado en frío y fue por ello que en conjunto a la máquina boliteadora se invirtió en un nuevo freezer. Una vez implementadas estas innovaciones el grupo asociativo con el mismo tiempo de trabajo pasó a producir 3600 medallones por mes, es decir que se incrementó el volumen de producción en el 50%.

Hoy día ya superado el cuello de botella del proceso de boliteado el grupo asociativo se encuentra analizando cuál es su nueva restricción, analizando sus proyecciones de venta estiman que deben crecer nuevamente en volumen de producción para poder satisfacer la demanda de sus clientes y consumidores pero identifican que su capacidad de acopio en el pozo de frío es muy pequeña. Esto implica que tienen un techo directo a su producción, hoy trabajan de manera tal de prácticamente producir sólo para lo que pueden almacenar en los pozos. Es por ello que el próximo objetivo es la compra de una nueva cámara de frío que permita incrementar la capacidad de acopio.

5.3 AUTOGESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad es una parte fundamental del sistema de gestión organizacional, y la importancia de su abordaje toma relevancia al constituirse como uno de los factores imprescindibles para la sostenibilidad de la cooperativa.

Nos proponemos aquí pensar la gestión de la calidad para las cooperativas y grupos asociativos desde una visión multidimensional que respete los valores y principios de la organización. Desde una mirada asociativa y cooperativa los autores catalanes Jordi García, Jordi Via y Lluís M. Xirinacs aportan lo siguiente:

“El aseguramiento de la calidad sitúa al cliente en el centro de la gestión empresarial, involucra transversalmente a toda la cooperativa y a grandes rasgos se concreta, primero, encontrando aquellos parámetros que determinen la calidad del producto concreto que ofrece, luego señalando las prioridades de mejora y seleccionando aquellos estándares que nos marcarán los niveles de calidad que es preciso lograr para satisfacer las necesidades de los clientes, acto seguido implantando los procesos para conseguirlos y finalmente evaluando el resultado, con el objetivo de realizar las correcciones pertinentes y volver a empezar”.

Según esta definición la calidad es transversal a toda la organización, esto en el caso de las cooperativas refiere tanto a la relación con los clientes como a la relación entre los propios miembros de la organización, es decir que no hay calidad sin participación activa de todas las asociadas de la cooperativa; no hay calidad sin su formación continua y no hay calidad sin cooperación entre las personas dentro de la organización.

CLIENTE O CONSUMIDOR EN EL CENTRO DE LA AUTOGESTIÓN DE LA CALIDAD

Es importante reconocer lo que los clientes o consumidores percibe de nuestro producto. Para esto podemos dividir esa percepción en 3 categorías:

- **Requisitos básicos:** son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción de el cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- **Requisitos de desempeño:** estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción de el cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- **Requisitos de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Veamos un ejemplo sobre este punto, existe una cooperativa que se dedica a hacer zapatillas eléctricas, actualmente está evaluando la posibilidad de realizar un nuevo producto, zapatillas eléctricas con conexión USB. Antes de lanzar el nuevo producto decidieron hacer una asamblea para reconocer cuáles serían los requisitos que demandarían sus clientes y colectivamente evaluaron lo siguiente:

- **Requisitos básicos:** Se debería asegurar que funcionen correctamente las conexiones de los enchufes a la zapatilla y la conexión USB
- **Requisitos de desempeño:** Se debería asegurar que la conexión USB sea de carga rápida y que la ficha no se salga ante los reiterados usos.
- **Requisitos de deleite:** Se debería garantizar que el producto sea altamente resistente, que soporte golpes y caídas fuertes.

Es recomendable monitorear constantemente cuál es la percepción que tienen nuestros clientes y consumidores sobre nosotros y nuestros productos o servicios, para ello es fundamental mantener un vínculo cercano con ellos, consultarles cómo ha resultado el uso del producto y si creen que algo se podría mejorar. Mantener un buen vínculo con los clientes y consumidores permitirá tener información confiable que nos facilite implementar mejoras día a día que aseguren la calidad de nuestros productos, esto también podría resultar en que los clientes y consumidores nos recomienden o incrementen sus compras.

LA CALIDAD ÓPTIMA

El autor Ishikawa planteó el abordaje de la calidad óptima, creemos que este modelo puede ser un aporte a la hora de pensar en los procesos de calidad, es una opción que proponemos para analizar la calidad y no un modelo único.

La calidad óptima sería aquella que surge de compatibilizar:

- la calidad con que el producto se diseña (calidad especificada en su fabricación),
- la calidad producida (relacionada con el proceso productivo, sus controles y con la calidad que puedo realizar),
- la calidad demandada o, en otras palabras, el nivel de calidad que el cliente espera de nuestro producto.

Presentamos a continuación un ejemplo de este análisis, a una cooperativa gráfica que se dedica a la impresión digital le ha llegado un pedido de 1.000 revistas. En su realización del pedido debería asegurarse de cumplir con la calidad del producto que se diseña, es decir que quienes se encargan del diseño de la revista estén seguros de poder cumplir con los colores, tamaño de la impresión, el papel y demás cuestiones de diseño.

Luego debería asegurarse de poder cumplir con la producción asegurando que la calidad producida sea la óptima. Por ejemplo: podría pasar que durante la impresión de la revista uno de los maquinistas se dé cuenta que el color que está siendo impreso no coincide de manera exacta con el diseñado, debiéndose a un error en el uso de la tinta, en este caso sería importante reconocer este error para poder solucionarlo y que no llegue a el cliente.

Por último la cooperativa debería asegurarse de cumplir con la calidad demandada, es decir que una vez entregado el producto el cliente o consumidor esté satisfecho. Podría pasar que el cliente o consumidor nos diga que le entregamos más tarde o que el papel no cumplió con la calidad que esperaba, en esos casos la cooperativa podrá tomar acciones para remediar ese error o si no lo pudiese solucionar explicar a qué se debió y comprometerse a que no vuelva a ocurrir.

Para lograr producir con una calidad “óptima” es importante preguntarse: ¿hay algún control al finalizar la producción? ¿y durante el proceso? ¿qué sucede si detectan desvíos en los parámetros establecidos? ¿cómo afectan los desvíos al producto final?

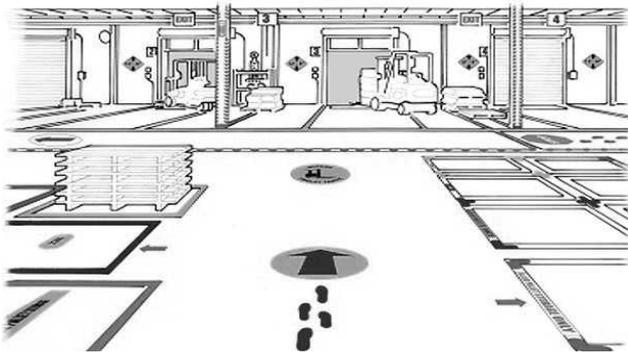
LA AUTOGESTIÓN DE LA CALIDAD AL INTERIOR DE LA COOPERATIVA

Recuperamos aquí algunas herramientas que nos pueden ayudar a mejorar la autogestión de la calidad al interior de la cooperativa. Para ello, les proponemos realizar un intercambio entre todas a partir de las preguntas que se plantean y luego reflexionar sobre la pertinencia o no de cada una de las herramientas para su cooperativa.

FÁBRICA VISUAL

La herramienta de fábrica visual implica construir indicadores visuales para mejorar la comunicación de la información. Esto promueve que el estado y la condición de los procesos de fabricación sean fácilmente accesibles y muy claros para todos. Contar con información clara y accesible promueve la buena comunicación entre los asociados de la cooperativa.

Algunas preguntas posibles son: ¿contamos con un pizarrón, pizarra o cualquier otro material visual que indique alguna información de los procesos? ¿se encuentran las áreas debidamente señalizadas? ¿y la señalética legal necesaria? (zona de peligro, obligación de uso de protección auditiva, etc.)



ORDEN Y LIMPIEZA

Organizar el área de trabajo puede ayudarnos a reducir o eliminar los problemas que resultan de un área de trabajo mal organizada (por ejemplo, perder el tiempo buscando una herramienta)

Algunas preguntas posibles son: ¿qué hacemos con los desperdicios? ¿los podemos reutilizar? ¿cómo los ordenamos? ¿se clasifica el material dentro de la planta? ¿cuenta con un lugar separado para cada uno?

Podemos seguir los siguientes pasos:

- Clasificación (eliminar lo que no es necesario)
- Orden (organizar los elementos restantes)
- Limpieza (limpiar e inspeccionar el área de trabajo)
- Estandarizar (escribir estándares para mejorar la situación inicial)
- Responsabilidad (cumplir con los consensos previos)

Un ejemplo del uso de estos 5 pasos para organizar el área de trabajo se produjo en una cooperativa que se dedica a hacer etiquetas. En la situación inicial la cooperativa tenía un espacio de trabajo ocupado por una gran cantidad de bobinas de etiquetas que habían quedado como remanente de trabajos realizados, las bobinas se guardaban por si le cliente volvía a pedir las mismas etiquetas y podían ser reutilizadas. Dado que el volumen que ocupaban estas bobinas era cada vez mayor se decidió ordenar y limpiar la zona. Primero se clasificaron las bobinas, las que tenían menos de 1 año de antigüedad quedarían guardadas

y las que tenían más de un año se desecharían. Como segundo paso se organizaron las bobinas que quedaron, ordenándolas por nombre del cliente de la A a la Z. Una vez organizadas las bobinas se limpió el espacio de trabajo. Luego se estandarizó el proceso, definiendo que cada tres meses se volvería a realizar todo este proceso de clasificación, orden y limpieza. Por último uno de los compañeros se designó como responsable de este proceso para garantizar que cada tres meses se realice.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

También llamado espina de pescado, el diagrama causa-efecto es una técnica de análisis que permite representar cómo varios elementos (causas) pueden contribuir a un problema (efecto). Se usa para investigar las causas de un problema.

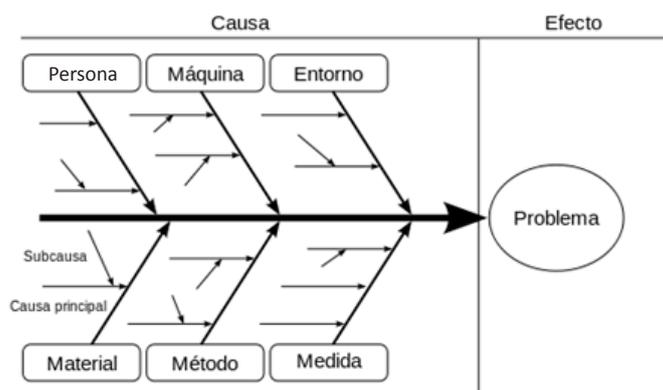
Algunas preguntas posibles son: ¿cuándo se produce un problema rastreamos el origen? ¿encontramos alguna vez que un problema de producción era producto de más de una causa? ¿cómo lo solucionamos?

Un ejemplo de uso de diagrama causa-efecto podría ser el siguiente: en una cooperativa que se dedica a la elaboración de cortinas plásticas ocurrió que dos de sus clientes les comentaron que recibieron quejas de los consumidores en relación a la calidad de los productos. Puntualmente identificaron que las cortinas no resultaron resistentes al uso, se rompían con facilidad.

La cooperativa identificó esto como un problema y decidieron analizar cuáles eran las causas, en principio analizaron el proceso de extrusión termoplástica, cada trabajador repasó sus acciones y del análisis surgió que no había inconvenientes en las acciones de las personas. Por otro lado se analizó el funcionamiento de las maquinarias y se identificó que todas las máquinas estaban funcionando correctamente.

Luego se pasó a analizar el material utilizado y en este aspecto se identificó que la materia prima (PVC) no estaba respondiendo de la misma forma que siempre al proceso de extrusión, fue así que decidieron consultarles a su proveedor sobre este tema y el proveedor de PVC reconoció que estaban saliendo con algunos defectos los últimos lotes de PVC.

Ante esta situación la cooperativa decidió realizar un pedido de PVC a otro proveedor para hacer una prueba de 500 cortinas e identificar la resistencia de las cortinas. Se hizo la prueba y se comparó la calidad y resistencia del nuevo lote de prueba en comparación con las viejas cortinas de los lotes defectuosos, ante la prueba se identificó que efectivamente el nuevo lote era mucho más resistente, con lo cual efectivamente la causa del problema era la materia prima.



HISTORIA DE UNA COOPERATIVA

Una cooperativa textil viene recibiendo devoluciones de sus guardapolvos, sus clientes reclaman que existe cierta diferencia entre las mangas y el torso del mismo, es decir, quedan mangas cortas, mal alineadas o excesivamente largas.

Analizando con les asociades de la cooperativa el proceso de producción se identificaron los pasos: primero se hace el tizado y corte de las piezas, estas piezas cortadas se anudan en grupos identificados por un número en función del talle y el orden en que debe ser confeccionado; luego estas piezas pasan al sector de confección y ahí en función de la pieza se va volcando la producción en cajas de cartón que van siguiendo el recorrido de armado; una vez armado va al sector de planchado y posterior ensobrado.

Analizando esto se identificó que uno de los problemas comenzaba en la etapa de confección: al utilizar cajas de cartón para transferir las piezas entre procesos sucedía que algunas veces esas cajas se mezclaban entonces, al no estar identificado su contenido, una posible situación era tomar una caja equivocada (de hecho esto fue lo que sucedió en esos casos).

Con las herramientas de fábrica visual se pudo pensar de forma colectiva una salida a esto: se compraron canastos de tres colores: verde, azul y rojo. A estos canastos se les pegó un poco de velcro y se hicieron unas tarjetas plastificadas donde figuran el tipo de elemento (manga, puño, lateral, etc.) y su talle. De esta forma se colocará la tarjeta pegada con el velcro para identificar su contenido, y los colores permiten saber en qué etapa del proceso se encuentra: verde será para las piezas que salen de sector de corte en paquetes; azul para las piezas en proceso de elaboración y rojo para el producto terminado (que debe ser recogido por el sector de planchado).

Luego de unos meses, se produjo una pequeña modificación: algunos asociades detectaron que era mejor identificar fácilmente la parte del guardapolvo más que la etapa en que se encontraba, entonces los colores pasaron a ser: verde para las mangas, azul para los cuerpos y rojo para los apliques/bolsillos; siempre manteniendo la tarjeta de velcro donde se indica a que talle corresponde.

Luego de algunos meses la cooperativa hizo un balance que arrojó las siguientes conclusiones: no hubo más devoluciones por partes de guardapolvos equivocadas, los tiempos de trabajo disminuyeron producto del tiempo que perdían al iniciar la jornada buscando las piezas sobre las que tenían que trabajar y mejoró el espacio de trabajo ya que los colores de los canastos generan una mejor impresión visual al ingresar al taller - además al ser de plástico tienen más durabilidad (las cajas de cartón con el tiempo se iban rompiendo y había que encintarlas, cosa que también atrae pelusa).

BIBLIOGRAFÍA

- “Planificación y control de la producción”, Chapman, Stephen, Pearson, México, 2006
- “La dimensión cooperativa”, Jordi García, Jordi Via y Lluís M. Xirinacs, Icaria editorial, 2006

ANEXOS

ANEXO I: FRAGMENTO DE ENCUESTA DE USO DE TIEMPO

Diario de actividades					
Identidad autopercebida de género:					
Día de la semana:					
Hor	Min	Actividad 1	Actividad 2	Cat1	Cat2
0	0				
	10				
	20				
	30				
	40				
1	50				
	0				
	10				
	20				
	30				
2	40				
	50				
	0				
	10				
	20				
3	30				
	40				
	50				
	0				
	10				
4	20				
	30				
	40				
	50				
	0				
5	10				
	20				
	30				
	40				
	50				
6	0				
	10				
	20				
	30				
	40				
	50				
	0				
	10				
	20				
	30				
	40				
	50				
	0				
	10				
	20				
	30				
	40				
	50				
	0				
	10				
	20				
	30				
	40				
	50				
	0				

CATEGORÍAS

CANTIDAD DE VECES

- Trabajo Remunerado (TR)
- Trabajo No Remunerado (TNR)
- Actividades Personales (AP)

Adaptado a partir de

https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/10/UT_CABA_2017.pdf

Trabajo Remunerado (TR)

- Trabajar para un patrón, o de manera autogestiva: Se toma en cuenta sólo la población ocupada en la producción de bienes y servicios con valor en el mercado. Incluye a asalariados, patrones o empleadores, cuentapropistas, trabajadores familiares no remunerados, trabajadores autogestionados. Incluye también las capacitaciones y cursos relacionados con el trabajo.
- Buscar trabajo: Consiste en la búsqueda laboral activa a fin de encontrar un trabajo asalariado o independiente (presentación de CV personalmente o vía Internet, distribución de carteles o volantes, asistencia a entrevistas, organización de un negocio o emprendimiento -gestiones, permisos- etc.).
- Viajar para ir y volver al trabajo: Desplazamiento desde y hasta el trabajo, lugares de reuniones o gestiones laborales. Incluye el tiempo de espera del transporte.

Trabajo No Remunerado (TNR)

- Trabajar para consumo o uso propio del hogar Comprende tareas de los miembros del hogar para consumo o uso propio: cultivo de vegetales y cría de animales, elaboración de conservas de alimentos y bebidas, confección de ropa, calzado, muebles, cerámica, etc., construcción de viviendas y otros edificios para uso final propio del hogar, y las actividades de traslado relacionadas.
- Preparar y servir la comida Reúne las siguientes actividades: cocinar, preparar, servir y empacar o guardar alimentos. Limpiar el comedor (colocar y sacar manteles, platos, cubiertos, etc.) la cocina y la vajilla (para preparar, servir y comer). Llevar fuera del hogar la comida a alguno de sus componentes (escuela, trabajo).
- Limpiar la casa Incluye el orden y la limpieza de la vivienda (baños, dormitorios, living, etc.) donde habita el hogar; muebles, cortinas, pisos del exterior y del interior, hacer y cambiar las camas, etc.; seleccionar o tirar la basura. Excluye la limpieza de los utensilios para preparar y servir comida.
- Lavar, planchar o arreglar la ropa Comprende lavar, tender y/o secar, planchar y guardar la ropa. Hacer reparaciones y arreglos en ropa y textiles (arreglos menores: parches, botones). Limpieza y mantenimiento de calzado. Llevar y retirar ropa, textiles y calzado a lavar, planchar o reparar (en este caso se debe contabilizar el tiempo de traslado). No incluye el tiempo de funcionamiento del

lavarropas.

- Hacer reparaciones y mantenimiento de la vivienda Incluye mantenimiento, instalación y reparaciones menores en la vivienda, en los bienes del hogar y personales: revoque, pintura, trabajos de electricidad (cambiar focos, conexiones), de carpintería (lijar, barnizar, etc.), mantenimiento de muebles, aparatos eléctricos, utensilios, elementos decorativos. También comprende los trabajos en los vehículos de uso propio del hogar (cambio de aceite, lavar, encerar); si los trabajos se realizan fuera de la vivienda se debe incluir el tiempo de traslado ida y vuelta a la vivienda. No se incluyen actividades de construcción, aunque sean parciales.
- Hacer pagos y trámites del hogar Comprende hacer trámites y pagar servicios, organizar documentos y presupuestos del hogar. Incluye también vigilar la seguridad del hogar (cerrar puertas y ventanas, guardar los vehículos o los animales del hogar). Incluye traslados y tiempos de espera.
- Hacer compras para el hogar Se refiere a compras para la elaboración de la comida, de bienes para el hogar (muebles, electrodomésticos) y para sus miembros (ropa, calzado, útiles escolares). También la compra de vehículos e inmuebles (terrenos, casas). Incluye traslados y tiempo de búsqueda para la elección de los productos a comprar.
- Cuidar mascotas y plantas Aseo, alimentación de mascotas; limpieza del lugar donde comen o duermen; incluye las visitas al veterinario y el tiempo de traslado y espera.
- Mantenimiento de las plantas del exterior e interior de la vivienda, riego, abono, poda, limpieza, corte de césped, juntado de hojas, etc.
- Cuidado personal a niños del hogar menores de 14 años Incluye dar de comer, cargar, acostar, bañar, asear o arreglar, prepararlos para ir a la escuela, jugar, conversar, leer o estar pendiente, etc. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Cuidados temporales de salud a niños del hogar, menores de 14 años Dar medicamentos, hacer curaciones, aplicar terapias, etc. Concurrir a servicios de salud, incluyendo tiempo de espera. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar. No incluye traslados, que se registran en el código 414. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Apoyo escolar y/o de aprendizaje a niños del hogar, menores de 14 años Apoyo en tareas escolares, asistencia a fiestas, reuniones u otras actividades escolares de miembros del hogar menores de 14 años. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.

- Acompañamiento y traslados a niños del hogar, menores de 14 años Acompañamiento y traslados a guarderías o escuelas, centros de salud u otros lugares (excursiones, museos, parques, etc.). Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Apoyo personal a miembros del hogar, entre 14 y 64 años. Cuidados personales. Comprende actividades como supervisar las tareas escolares o el buen uso de la tecnología; asistir a reuniones de la escuela, apoyar el aprendizaje, etc. Incluye cuidado pasivo. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Cuidados temporales de salud a miembros del hogar, entre 14 y 64 años. Dar medicamentos, hacer curaciones, aplicar terapias, etc. Concurrir a servicios de salud, incluyendo tiempo de espera. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar. No incluye traslados, que se registran en el código 423. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Acompañamiento y traslados a miembros del hogar, entre 14 y 64 años. Acompañamiento y traslados para las actividades de cuidado y apoyo personal o por motivos de salud. Comprende visitas al médico, a establecimientos educativos, actividades sociales o deportivas. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Apoyo personal a miembros del hogar de 65 años o más. Cuidados personales. Apoyo en la realización de gestiones o trámites; ayuda en el uso de tecnología, etc. Incluye cuidado pasivo. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Cuidados temporales de salud a miembros del hogar de 65 años o más. Comprende la asistencia por enfermedad temporal, asistencia personal y visitas al médico (con tiempos de espera). No incluye traslado. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Acompañamiento y traslados a miembros del hogar de 65 años o más. Acompañamiento y traslados para las actividades de cuidado y apoyo personal o por motivos de salud. Comprende visitas al médico, actividades sociales o deportivas, gestiones legales, administrativas o financieras, etc. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar. Excluye a personas con discapacidad o dependencia permanente.
- Apoyo personal a miembros del hogar con discapacidad o dependencia permanente (todas las edades) Cuidado y apoyo; incluye dar de comer, cargar y acostar, bañar, asear o arreglar, jugar, conversar, leer o estar pendiente.
- Cuidados de salud a miembros del hogar con discapacidad o dependencia permanente (todas las edades) Comprende la asistencia por enfermedad temporal o crónica, asistencia personal y visitas al médico (con tiempos de espera). No incluye traslado. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar.
- Acompañamiento y traslados a miembros del hogar con discapacidad o dependencia permanente (todas las edades) Acompañamiento y traslados para las actividades de cuidado y apoyo personal o por motivos de salud. Comprende visitas al médico, actividades sociales o deportivas, gestiones legales, administrativas o financieras, etc. Es independiente del lugar de asistencia del miembro del hogar.
- Ayuda a otros hogares (trabajo no remunerado para otros hogares) Quehaceres domésticos (limpiar, cocinar, pagos de facturas, cuidados de mascotas, etc.) y cuidado a personas de otros hogares, siempre que se trate de tareas NO remuneradas. Incluye tiempo de traslado.
- Trabajo voluntario Trabajo no remunerado para la mejora de la comunidad; trabajo voluntario en instituciones sin fines de lucro; gestiones y trámites para el mejoramiento del ambiente y los servicios comunitarios; siempre que se trate de tareas NO remuneradas. Incluye tiempo de traslado.

Actividades Personales (AP)

- Aprendizaje y estudio Incluye asistir a clases en el sistema educativo, a distancia, en cursos extracurriculares (idiomas u otra formación no brindada por la escuela), estudiar y hacer tareas, y actividades de aprendizaje y estudio complementarias, recreos y compra de materiales. Está excluido el tiempo de traslado y el de comidas y meriendas.
- Traslados para aprendizaje y estudio Desplazamiento desde y hasta el lugar de estudio. Incluye el tiempo de espera del transporte.
- Convivencia social Convivencia con familia, amigos u otras personas, asistencia a actividades comunitarias, cívicas o religiosas. La finalidad de las actividades es la socialización; incluye la comunicación vía telefónica, por Internet, etc., y la escritura de correspondencia personal (comprende correo electrónico). Incluye también la asistencia a eventos sociales (cumpleaños, casamientos, etc.).
- Eventos culturales y deportivos Asistencia a eventos culturales (exposiciones de artes plásticas, teatro, música, danza, museos, etc.), deportivos y de entretenimiento.
- Actividades artísticas y aficiones Incluye realizar, como hobby, actividades artísticas (plásticas, gráficas, literarias o escénicas), juegos de mesa o azar, juegos por medios electrónicos, etc. No se incluyen actividades de trabajo o estudio.
- Deporte y ejercicio físico Incluye práctica de de-

portes organizada y hacer ejercicio físico de manera informal (caminatas, excursiones, hacer aerobics, etc.). No se incluyen actividades de trabajo o estudio.

- Lectura de libros, revistas, etc. Leer libros, revistas, periódicos u otro material por cualquier medio. Utilización de bibliotecas con tiempo de traslado. No incluye las que se relacionan con actividades de trabajo o estudio.
- Ver televisión Ver televisión o videos, exclusivamente, por cualquier medio.
- Escuchar radio Escuchar radio u otros medios de audio exclusivamente (música, noticias, comentarios).
- Usar computadora Utilizar computadora, tableta o celular (navegar por Internet, usar redes sociales, descargar archivos, etc.). No incluye hacer pagos, compras o actividades de trabajo o estudio.
- Aseo y arreglo personal Comprende actividades individuales relacionadas con las necesidades fisiológicas, de salud, etc. (bañarse, cambiarse de ropa, afeitarse, maquillarse, hacer tratamientos de belleza).
- Cuidados personales de salud Tomarse un remedio, practicar alguna terapia, hacerse curaciones, tomarse la presión, realizar prácticas de diagnóstico (análisis, ecografías). Incluye traslados.
- Descanso, relajación, otras actividades personales Descansar física o psicológicamente, meditar, orar, reflexionar. Cualquier otra actividad de cuidado personal.
- Incluye tener relaciones sexuales. Incluye traslados.
- Comer, beber, ir al baño. Incluye comidas habituales (desayuno, almuerzo, merienda y cena), refrigerios y colaciones.
- Dormir Incluye dormir de noche, la siesta o en cualquier otro momento. También se computa el tiempo en la cama antes de levantarse. No incluye dormir durante el viaje.
- Otro Cualquier otra actividad que no esté comprendida en las categorías anteriores.

BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL

- *Asociación BePe, Manual de las experiencias económicas populares*, Claudia Martínez y Juan José Sánchez, Catamarca, 2005.
- *Colectivo La Yunta, Módulo de formación específica: Economía social solidaria. Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias*, Buenos Aires, 2007. Disponible en http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/213/manual-de-economia-social-solidaria_colectivo-layunta1-1.pdf?sequence=1
- *Enz, Angélica, Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Asociación civil Comunia*, Buenos Aires, 2012. Disponible en http://cajondeherramientas.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/manual_de_comunicacion_para_organizaciones_sociales.pdf
- *Programa Facultad abierta, Cuadernos para la autogestión*, Ediciones de Cooperativa Chilavert, Buenos Aires, 2012. Disponibles en http://www.recuperadasdoc.com.ar/cuadernos_autogestion.html
- *Programa Formador de Formadores, Cuadernillo del Formador*, Ministerio de Desarrollo Social Gobierno de Santa Fe. Disponible en <https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/194372>
- *Programa Nodos de innovación social y emprendedorismo, Gestión económica y comercial de emprendimientos asociativos. Ministerio de Producción de la Nación / Ministerio de Desarrollo Social de la Nación*, Buenos Aires.
- *Rebón, Julián, Saberes recuperados: herramientas para la autogestión*, Universidad de Buenos Aires, 2016. Disponible en <http://www.empresasrecuperadas.org/Saberes-Recuperados-Completo.pdf>
- *Usina de medios y Cooperar, Comunicación Institucional: Manual para Entidades de la Economía Solidaria*, Buenos Aires, 2012. Disponible en http://base.socioeco.org/docs/manual_de_comunicacion_institucional_final.pdf
- *#COMUN_ESS, “Un Plan de Comunicación para la Economía Social y Solidaria”, Herramientas y estrategias colectivas de comunicación al servicio de la ESS y la transformación social, Jornadas organizadas por REAS Aragón, 11, 12 y 13 de diciembre de 2015*, Zaragoza.



