

**Diagnóstico de las
Cooperativas de Costura
de la Provincia de Misiones ya
conformadas y en vías de concretarse**

Informe final

Expediente N° 12404 00 01

Índice temático

Título	Página
Objetivo del Diagnóstico	07
Contenido final del documento	08
<i>1º parte: programa de trabajo realizado efectivamente</i>	09
Cronograma efectivizado	13
Primer encuentro: con las coordinadoras o conductoras de cada cooperativa	13
Segundo encuentro: con las cooperativistas	18
<i>2º parte: Información recabada</i>	21
Información aportada por las conductoras de las cooperativas	22
1. Sobre los datos y el estado de la cooperativa	23
1.1. Nombre de la cooperativa y breve historia:	23
1.2. El estado administrativo de la cooperativa (se refiere a la regularidad de los papeles de inscripción y funcionamiento de la cooperativa)	26
1.3. Conformación del Consejo de administración:	27
2.1. Sobre el rumbo estratégico: Misión, Visión, Valores y objetivos	29
3. Sobre los miembros de la cooperativa	29
3.1. Listado de integrantes	29
3.2. Niveles de estudios y formación general de las integrantes	29
3.3. Identificar a las líderes	29
3.4. Identificar a las más aportantes	29
3.5. Cantidad de asociadas activas, semi activas e inactivas	29
3.6. Antigüedad de cada una en la cooperativa	29
3.7. Identificar a las potenciales futuras dirigentes	29
3.8. ¿Existen otros actores?	36
4. Sobre la formación profesional de las miembros	37

4.1. ¿Qué capacitaciones se han brindado?	37
4.2. ¿Qué capacitaciones considera que le hace falta a las miembros de la conducción?	38
4.3. ¿Qué capacitaciones considera que le hace falta a las cooperativistas?	38
5. Sobre el equipamiento	39
5.1. Describa el equipamiento existente	39
6. Sobre las dificultades y la asistencia recibida	44
6.1. ¿Qué dificultades tienen para el desarrollo de su emprendimiento?	44
6.2. ¿Qué asistencia considera que les hace falta? (administración, contabilidad, técnica laboral, financiación, capital, etc.)	45
7. Sobre el FODA (mencionado por las conductoras)	46
7.1. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas?	46
7.2. ¿Cuáles cree que son sus debilidades?	46
7.3. ¿Cuáles cree que son sus oportunidades?	46
7.4. ¿Cuáles cree que son sus amenazas?	46
8. Sobre la administración y el proceso de comercialización	49
8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	49
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	49
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	49
8.4. ¿Quién organiza la producción?	49
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	49
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	49
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	49
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	49
9. Sobre la producción	56

9.1. Proceso productivo actual (incluyendo lugar de trabajo)	56
9.2. Proceso productivo: quienes les proveen los insumos y herramientas	58
9.3. La capacidad productiva en cuanto a mano de obra y maquinaria actual (cantidad de personas que habitualmente trabajan, productividad individual, cantidad de horas potenciales mensuales)	59
9.4. ¿Hay ocupación plena o existe posibilidades de aumentar la producción con el plantel y el equipamiento actual?	59
9.5. Sistemas de medición de productividad	60
9.6. Facturación mensual	60
9.7. Gastos mensuales	61
9.8. Volúmenes producidos	62
9.9. Productos que realizaron y que realizan	63
10. Hacia el futuro	64
10.1. Potenciales clientes en la zona	64
10.2. Productos que podrían confeccionar	65
10.3. Potencialidad de mayor mano de obra en la zona	65
11. Sobre los conocimientos cooperativistas	66
11.1. El grado de conocimientos de la gestión y filosofía cooperativa	66
12. Sobre los beneficios de las cooperativistas	66
12.1. Gestión interna hacia las cooperativistas	66
12.2. Beneficios adicionales de las cooperativistas y sus familias	67
12.3. Sistema de reparto de beneficios	67
12.4. Beneficios aproximados de cada cooperativista	68
13. Sobre la comunicación interna	68
13.1. ¿Cómo se comunican con las cooperativistas?	68
Entrevista con responsables de las municipalidades	70

<i>Sobre las cooperativistas</i>	71
Datos personales	71
Nivel de Estudios alcanzados por las integrantes de las cooperativas	72
Otros cursos realizados por las cooperativistas	73
Convivientes en el hogar	74
Hábitat de las integrantes de las cooperativas	75
Aportantes de ingresos en el hogar	75
Ingresos mensuales por hogar	76
Ingresos mensuales per cápita	76
Cantidad de personas vinculadas a las cooperativas	77
Cuestiones laborales	77
Otras fuentes de ingreso además de la cooperativa	77
Experiencias laborales	78
Días disponibles por cada cooperativista	78
Horario disponible por cada cooperativista	79
Capacitaciones recibidas por las cooperativistas	80
Capacitaciones que consideran o quieren recibir las cooperativistas	80
Ingreso mensual obtenido por el trabajo en las cooperativas	81
<i>3° parte: Análisis de las fortalezas y debilidades:</i>	82
Apreciaciones del consultor en el Análisis particular de cada cooperativa	83
Análisis general	94
Respecto del estado de las cooperativas y su gestión empresarial y comercial	94
Respecto de las cooperativistas	96
Lo positivo: argumentos que justifican generar un programa de apoyo a estas cooperativas	99
<i>4° parte: Propuesta de plan de acción para las mejoras</i>	100

Estado de desarrollo de cada cooperativa y sus necesidades de asistencia	101
Programa de asistencia orientado a la autosuficiencia de las cooperativas textiles de la provincia de Misiones	104
Comentario del autor: Porqué apostar a este proyecto	104
Los actores iniciales de este programa	105
Plan de acciones	106
Sobre el programa de capacitación: Una breve aclaración preliminar	107
Campos de asistencia y capacitación	108
Cronograma de reuniones de capacitación	108
<i>Anexos</i>	110
Anexo 1: Temario de la capacitación “Detalles para desarrollar exitosamente una cooperativa de trabajo”	111
Anexo 2: Material de la capacitación	112
Anexo 3: Guía para la encuesta de las conductoras de las cooperativas	121
Anexo 4: Guía para la encuesta de las cooperativistas	124
Anexo 5: Opiniones de las cooperativistas	127

Prólogo o Compendio del contenido esencial del
Diagnóstico Estratégico de las Cooperativas de Costura

Objetivo del Diagnóstico

La elaboración de este diagnóstico tiene por objetivo conocer la situación actual de las cooperativas de costura en la provincia de Misiones, lo que permitirá elaborar un programa de asistencia particularmente en capacitación y acompañamiento para lograr sustentabilidad y alto grado de eficacia comercial.

Se investigó:

- El estado administrativo de las cooperativas
- Fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas
- Necesidades de capacitación y asistencia
- Las líderes de cada organización
- Las dificultades que tienen para el desarrollo de su emprendimiento
- El nivel de capacidad en planificación y organización de la producción y de la gestión de marketing
- La cantidad de asociadas activas, semi activas e inactivas
- El nivel de experiencia en la tarea
- La capacidad productiva en cuanto a mano de obra y maquinaria
- Los trabajos realizados
- La cartera de clientes actual
- El grado de conocimientos de la gestión y filosofía cooperativa

Contenido final del documento

De acuerdo al proyecto presentado, el informe final contiene 4 partes:

1° parte: el programa de trabajo realizado efectivamente

2° parte: la información recabada

3° parte: análisis de fortalezas y debilidades

4° parte: propuesta de plan de acción para las mejoras

Se han cumplido en tiempo y forma con todos los pasos previstos.

Como se menciona en la parte de fortalezas y debilidades y luego, en el prólogo del plan de propuestas, las cooperativas estudiadas necesitan de asistencia en varios campos. En el acampo específico de la costura, en general las cooperativistas tienen experiencia laboral, luego, necesitarían mejorar la calidad de la hechura. Ahora, son débiles en cuanto al campo comercial y administrativo en general de sus cooperativas.

Tienen voluntad, cuentan con equipamiento, están involucradas en su emprendimiento (continúan aún sin percibir ingresos financieros), tienen apoyo desde los municipios y desde el gobierno provincial.

Hay potencialidad en la región tanto para generar mayor demanda como para incorporar más cooperativistas.

Es un proyecto que ya está iniciado y que con algunos aportes de asistencia profesional, puede generar muchas fuentes de trabajo y mejoramiento de los estándares de vida de sus integrantes y familias.

1º parte

Programa de trabajo realizado efectivamente

1º parte: programa de trabajo realizado efectivamente

Las cooperativas identificadas se encontraban en las localidades de Aristóbulo del Valle, Colonia Guaraní, Bonpland, Colonia Victoria, Jardín América, Posadas, Santo Pipó, Profundidad y Garupá,

Efectivamente se relevó información de las cooperativas textiles con sedes en Aristóbulo del Valle, Colonia Guaraní, Bonpland, Colonia Victoria, Jardín América, Santo Pipó y Posadas. Respecto de la cooperativa de Profundidad, la Intendente Sra. Silvia Estigarribia informó que su localidad no está aún comprendida en el plan por lo que no han recibido máquinas ni conformado grupo de trabajo alguno, si bien tiene intenciones de incorporarse al mismo.

Con respecto de Garupá, manifestaron que no tiene intenciones de participar del presente Diagnóstico.

Para la tarea de obtener información se planificaron dos encuentros en cada localidad, el primero con las conductoras y/o coordinadoras de las cooperativas y el segundo con todos los miembros de la cooperativa.

En el primer encuentro (exclusivo con las coordinadoras) se realizaron las siguientes acciones:

- ✓ Presentación del proyecto del diagnóstico
- ✓ Presentación de los actores
- ✓ Completar el cuestionario para las cooperativistas conductoras
- ✓ Completar el cuestionario para las conductoras

Se previó un tiempo de reunión de aproximadamente 4 hs.

Para la segunda reunión, con todos los integrantes, se previó las siguientes acciones:

- ✓ Recepción de las cooperativistas
- ✓ Apertura a cargo de la lideresa / conductora
- ✓ Presentación del proyecto y de los objetivos del diagnóstico
- ✓ Presentación de los actores
- ✓ Dinámica grupal para generar un agradable clima de trabajo
- ✓ Completar la encuesta individual
- ✓ Intermedio con lunch
- ✓ Capacitación y talleres grupales

Respecto del temario a desarrollar en la capacitación, se tomó en cuenta las debilidades detectadas en las primeras reuniones. Es así que los temas centrales fueron 1. Conocimientos sobre Cooperativas y 2. Detalles organizacionales y comerciales para generar una cooperativa autosustentable. Los objetivos de esta capacitación fueron instruirles, hacerles un aporte de ideas, estimularlas e impulsarlas hacia su crecimiento empresarial. En el anexo 1 se presenta el temario y en el anexo 2 se adjunta el material de la capacitación.

Respecto del grupo de viaje, inicialmente se había previsto que estuviera conformado por el consultor, una asistente del consultor, una representante de la Fundación Artesanías Misioneras y una representante de la Cooperativa Las Obreras, de Posadas, esta última, con el objeto de transmitir sus experiencias, considerando que, de acuerdo a la información inicial, era la organización de mayor desarrollo y éxito.

Luego de la primera reunión con las representantes de dicha cooperativa y observando que su situación no era tan relevante y positivamente ejemplificadora como se pensaba, se desestima

la participación de una representante por lo que es reemplazada por otro miembro del equipo del consultor a los efectos de colaborar con este para recabar la información.

El equipo para cada entrevista queda conformado por:

El consultor: Magíster Juan José Lansky

Asistente de consultor: Lic. Magalí Edith Lansky

Asistente del consultor: Margarita G.Lindheimer

Representante de la Fundación: Cra. Alicia Freaza

Cronograma efectivizado

Primer encuentro: con las coordinadoras o conductoras de cada cooperativa

Posadas

Día y fecha: miércoles 08/08/12

Acción: primera reunión con gente de la Coop. Las Obreras, de Posadas.

Horario de cita: 16:00

Lugar: Av. Santa Catalina 2725

Asistieron Lorena Jilek en carácter de coordinadora de la cooperativa y Petrona Cáceres, Miriam del Puerto y Gabriela Mayol como miembros de la cooperativa.

Los objetivos de este encuentro fueron: a) poner a prueba la encuesta para las cooperativistas y b) comenzar a recabar los primeros datos.

En función de la prueba, se mejoró la encuesta.

Se lograron los objetivos.

Aristóbulo del Valle

Día y fecha: martes 14/08/12

Acción: entrevista con la conductora de la cooperativa de Aristóbulo del Valle (Misiones)

Horario de cita: 14:00

Lugar: sede de la cooperativa (Salto Encantado, Misiones)

Se cumplió en tiempo y forma.

La entrevista se realizó a Teresa Da Silva, Presidente de la Cooperativa.

Acompañó la Sra. Nina Lucía Mikitiuk como coordinadora del equipo.

Tuve la oportunidad de conocer a Claudio Monaquino, signado como asesor externo en técnicas de costura, procesos productivos y mantenimiento de máquinas. Asiste o va a asistir a las otras cooperativas.

Colonia Guaraní

Día y fecha: miércoles 15/08/12

Acción: entrevista con las conductoras de la cooperativa de Colonia Guaraní (Misiones)

Horario de cita: 09:00

Lugar: oficina de la secretaria del intendente de Colonia Guaraní

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Celia de Lima (secretaria del intendente y coordinadora, colaboradora y fogonera de la cooperativa), Sofía Dasilva (presidenta), Carmelina Torres (tesorera) y Carla Romina Melo (secretaria)

Santo Pipó

Día y fecha: jueves 16/08/12

Acción: entrevista con la conductora de la cooperativa de Santo Pipó (Misiones)

Horario de cita: 09:00

Lugar: Centro de formación profesional N° 14 de Santo Pipó

Comentario del consultor: *La Sra. Patricia Ferreira, coordinadora del grupo, no se presentó a la entrevista. Me comuniqué con la coordinadora general Lucía Mikitiuk, le comenté la situación y ella se ofreció para contactar con dicha persona. Se la intentó ubicar a través de tres números de teléfonos, en reiteradas ocasiones, con infructuoso resultado. Alrededor de las 11:00 hs, decidí emprender el viaje al próximo destino que es la ciudad de Bonpland,*

llamando a la coordinadora del grupo de allí para adelantar la entrevista, lo que es aceptado y aprobado y quedando fijada la entrevista para las 13:00 hs.

Bonpland

Día y fecha: jueves 16/08/12

Acción: entrevista con la conductora de la cooperativa de Bonpland (Misiones)

Horario de cita: 13:00

Lugar: sede de la cooperativa

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Alicia Beatriz Machado (presidenta), Antonia Segovia (tesorera), Clara Mercedes Segovia (secretaria), Laura Patricia Ruppel (vocal) y Alejandra Elizabeth Doce (vocal)

Posadas

Día y fecha: sábado 18/08/12

Horario de cita: 08:30

Acción: Reunión con las conductoras de la cooperativa de Posadas

Lugar: casa de Petrona Cáceres Escobar (donde se encuentra el taller)

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Clara Adelina Torrez (secretaria), Petrona Cáceres (tesorera) y Mirian del Puerto (vocal).

Santo Pipó

Día y fecha: martes 21/08/12

Horario de paso: 11:30

Acción: Intento de contacto con la conductora de la cooperativa de Santo Pipó

Lugar: Centro de formación profesional N° 14 de Santo Pipó

Comentario: El lugar está cerrado.

Colonia Victoria

Día y fecha: martes 21/08/12

Horario de cita: 14:00

Acción: Reunión con las conductoras de la cooperativa de Colonia Victoria

Lugar: sede de la cooperativa

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Dora Dominga Ramirez (presidenta), Yohanna Mabel Ramirez (secretaria) y Ceferina Diaz (tesorera).

Jardín América

Día y fecha: miércoles 22/08/12

Horario de cita: 09:00

Acción: Reunión con la señora Silvia Mix, secretaria del intendente de Jardín América y coordinadora de la cooperativa de Jardín América

Horario de cita: 09:30

Acción: Reunión con las conductoras de la cooperativa de Jardín América

Lugar: Municipalidad de Jardín América

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Claudia Patricia Diaz (presidenta) y Marlene Wilma Belo (secretaria).

Santo Pipó

Día y fecha: miércoles 22/08/12

Horario de paso: 12:30

Acción: Intento de contacto con la conductora de la cooperativa de Santo Pipó

Lugar: Centro de formación profesional N° 14 de Santo Pipó

Comentario: El lugar está cerrado.

Santo Pipó

Día y fecha: miércoles 12/09/12

Horario de cita: 14:00

Acción: Reunión con la conductora de la cooperativa de Santo Pipó

Lugar: Centro de formación profesional N° 14 de Santo Pipó

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistió la señora Patricia Ferreira.

Segundo encuentro: con las cooperativistas

Aristóbulo del Valle

Día y fecha: martes 02/10/12

Acción: relevamiento de información y capacitación

Horario de cita: 14:00

Lugar: sede de la cooperativa (Salto Encantado, Misiones)

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron: Teresa Da Silva, Norma Cerdán, Susana Mabel Ferreyra y Sandra Noemí Scheit.

Comentario: de las 3 cooperativistas y 4 aspirantes existentes al momento de la primera entrevista, solo asistieron 2 y 2. Atribuyo la merma a fallas comunicacionales y a las inclemencias del tiempo dado que hubo una lluvia muy intensa ese mismo día y el previo.

Colonia Guaraní

Día y fecha: miércoles 03/10/12

Acción: relevamiento de información y capacitación

Horario de cita: 09:00

Lugar: centro cultural de Colonia Guaraní

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron: Celia de Lima (secretaria del intendente y coordinadora, colaboradora y fogonera de la cooperativa), Sofía Dasilva (presidente), Carla Romina Melo (secretaria), Carolina Torres, María Magdalena Pureza y Mercedes Candelaria Pureza.

Comentario: Dadas las inclemencias del tiempo dada la lluvia intensa de ese día y el previo y a cortes de luz prolongados en la zona, no pudieron asistir todas las convocadas.

Bonpland

Día y fecha: jueves 04/10/12

Acción: relevamiento de información y capacitación

Horario de cita: 08:30 hs

Lugar: sede de la cooperativa

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Alicia Beatriz Machado (presidente), Antonia Segovia (tesorera), Clara Mercedes Segovia (secretaria), Laura Patricia Ruppel (vocal) y Alejandra Elizabeth Doce (vocal)

Colonia Victoria

Día y fecha: jueves 11/10/12

Horario de cita: 14:00

Acción: Reunión relevamiento de información y capacitación

Lugar: sede de la cooperativa

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron: Dora Dominga Ramirez (presidente), Yohanna Mabel Ramirez (secretaria), Ceferina Diaz (tesorera), Marta Estela Amarilla, Teresa CARdozo y Miriam del Valle Morales.

Jardín América

Día y fecha: viernes 12/10/12

Horario de cita: 14:00

Acción: Reunión relevamiento de información y capacitación

Lugar: Municipalidad de Jardín América

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron Claudia Patricia Diaz (presidente), Marlene Vilma Belo, María Suarez, Susana Alicia Pfeiffer, Gladys Estela Gimenez, Lilian Marisa Fernandez y Basilia Sosa.

Santo Pipó

Día y fecha: viernes 19/10/12

Horario de cita: 14:00

Acción: Reunión relevamiento de información y capacitación

Lugar: Centro de formación profesional N° 14 de Santo Pipó

Se cumplió en tiempo y forma.

Asistieron: Eleuteria Guerrero, Carmen Acuña, Gladys Gómez, Elida Zoraida Vera y Mercedes Reina Rodriguez. Ausente la Presidente Patricia Noemí Ferreyra

Posadas

Día y fecha: martes 23/10/12

Acción: Reunión relevamiento de información y capacitación.

Horario de cita: 08:00

Lugar: Círculo de Suboficiales de la Policía de Misiones

Asistieron: Lidia Santana, Alba Liliana Gamarra y Clara Adeline Torrez

2º parte

Información recabada

2º parte: Información recabada

Información aportada por las conductoras de las cooperativas

Para la obtención de la información que se presenta a continuación, se utilizó un cuestionario confeccionado al respecto, cuyo modelo se presenta en Anexo 3.

Se deja aclarado que toda la información que se manifiesta fue aportada por las entrevistadas. La verificación de los dichos excede a esta investigación.

A continuación, se presenta cada una de las preguntas y las respuestas a dicha pregunta por parte de cada cooperativa.

Guía para la encuesta de las conductoras de las cooperativas

1. Sobre los datos y el estado de la cooperativa

1.1. Nombre de la cooperativa y breve historia:

Aristóbulo del Valle: “Cooperativa de trabajo Creando Limitada”. Esta cooperativa tiene una situación diferente y particular a las otras relevadas. Se inició el 07/06/2010 con 24 mujeres. Estaba a la cabeza la señora María Ofelia Camuzzi. Había una encargada del turno mañana llamada Teresa y otra en el turno tarde llamada Delia. Cada una con 12 personas a su cargo. Para diciembre de 2010, por no cubrir las expectativas laborales, varios miembros se retiran y se redujo la cantidad de integrantes a 12 personas, pero ahora en un solo grupo aún con las 2 encargadas.

En Diciembre de 2011, asume la cabeza de la organización Teresa Da Silva (actual) con 9 miembros más.

En diciembre del 2011 se comienzan a confeccionar actas. Y para ese entonces solo quedan 10 integrantes. Allí se presenta una nueva oportunidad a través del programa Argentina Trabaja, con un contrato para la elaboración de 250 metros de veredas en un plazo de 8 meses con un subsidio de \$ 1.200 para cada integrante. Cuando reaparece el proyecto de cooperativas de costura, este se monta dentro de la cooperativa existente y de las cooperativistas activas, 7 quedan en la unidad constructiva y 3 pasan a la textil.

La sede actual está provista por la Municipalidad y subsidia alquiler, luz, agua e impuestos. El local actual está ubicado en la localidad de Salto Encantado y lo tienen hasta diciembre del 2012. El intendente actual, Sr. Eldor Aníbal Hut, lo solicita para otro fin y que les va a dar uno en Aristóbulo del Valle que va a gestionar su construcción a través del IPRODHA.

Colonia Guaraní: “Manos a la obra”.

En abril del 2011 se conforma “Las Obreras” con la conducción de Nora Rodríguez y Carina Sosa. Contaba con 7 integrantes. Problemas entre las cooperativistas y la falta de trabajo, lo que implicó que los números no satisfagan, las lleva a decidir que cada una continúe en forma particular. Se alcanzaron a hacer algunos trabajos y armar alguna feria de ropas.

En Junio de 2012 se reinicia el proyecto con 11 mujeres. Luego, problemas de horarios hace a las discontinuidades productivas.

Se está reiniciando.

El taller de la cooperativa funciona en el salón de la mutual de Agua y el alquiler está subvencionado por la Municipalidad.

Colonia Victoria: Hoy no tiene nombre. Se inició como “Las Obreras” hace 4 años. Tenía 20 integrantes. Se fueron yendo por falta de ingresos mensuales seguros. En Junio de 2012, con la presencia del Intendente Sr. Sergio Lengua y la Lic. Wilfrida, se reiniciaron las reuniones intentando reagrupar a las personas activas e instarlas a convocar a otras personas de la comunidad para conformar un nuevo grupo de trabajo. Disponen de algunas actas. La última se escribió en Julio del 2012.

La sede actual fue construida ex profeso por la Municipalidad, y subsidia alquiler, luz, agua e impuestos.

Jardín América: “Cooperativa de trabajo ORE Limitada”

“Oré” significa Nosotros en guaraní.

Esta cooperativa tiene dos líneas de productos: una textil, a cargo de Marlene Belo (secretaria en el consejo) y otra artesanías, a cargo de Sara Beatriz Villalba (vocal suplente). Hoy tienen 10 miembros.

***Comentario:** cabe mencionar que en Jardín América coexisten dos cooperativas, la mencionada y otra, cuya unidad de negocios es solo la textil. Este aporte me lo hizo la Secretaria del Intendente, que a su vez es la coordinadora de ambas cooperativas. No tuve acceso a las dirigentes de la segunda cooperativa.*

Bonpland: “Cooperativa textil Las Obreras de Bonpland Limitada”. Nació en marzo del 2011 y se constituyó en junio de 2011. Inicialmente contaba con 10 socias. La nueva administración se hizo cargo en enero del 2012 y actualmente cuenta con 6 miembros de las cuales 4 son del grupo inicial y 2 son nuevos miembros. Las 6 que se fueron, lo hicieron por problemas económicos.

La sede la provee la municipalidad, subsidiando el alquiler y los servicios de agua y luz. Tienen un contrato de comodato por 2 años.

Posadas: “Cooperativa de trabajo D’Talles Limitada”

Al decir de las entrevistadas, la cooperativa “Las Obreras” nunca existió, en realidad fue un nombre paraguas. La que existió era la Cooperativa D’Talles y era la que trabajó.

Se inició en el año 2000 con 6 mujeres. Se constituyó formalmente y tenían todos los papeles al día. En el 2006 las cobijó el Instituto Provincial de Lotería y Casinos (IPLyC) quien colaboró con la provisión de insumos y coordinación a través de una señora de nombre Érica quien estuvo poco tiempo. Luego y casi todo el tiempo, la coordinación fue ejercida por Lorena Jilek.

En Diciembre del 2011, finalizó la asistencia del IPLyC. Y se redujeron drásticamente las posibilidades laborales del equipo.

Comentarios: la sede en la que están actualmente es propiedad de Petrona Cáceres.

Santo Pipó

Esta cooperativa aún no tiene nombre.

El 08 de Junio de 2011, se le pide a Patricia que convoque a un grupo de mujeres y como único criterio de selección era que tuvieran una mínima experiencia en manejo de máquina de coser. Del grupo convocado, se descartó a una importante cantidad de gente por no cumplir dicho requisito.

Se conforman en definitiva dos grupos con 5 integrantes, uno trabajando a la mañana y teniéndola a Hilda como coordinadora y otro a la tarde, siendo Patricia su conductora.

Si bien hicieron varios trabajos (se mencionan más adelante), la irregularidad y la discontinuidad de los mismos, lo que impedía un ingreso fijo y constante, hizo que el grupo de la mañana abandonara.

La municipalidad les provee el local y les subsidia agua, luz, limpieza e impuestos y la misma Intendente aportó dinero y ayuda a través de la provisión de pedidos.

1.2. El estado administrativo de la cooperativa (se refiere a la regularidad de los papeles de inscripción y funcionamiento de la cooperativa)

Localidad	Información
Aristóbulo del Valle	Al día, en orden
Colonia Guaraní	Los papeles están en los inicios
Colonia Victoria	Los papeles aún no se han reiniciado
Jardín América	Ya se han presentado. Están esperando el número de matrícula
Bonpland	En proceso
Posadas	Desconocen el estado de avance de sus papeles.
Santo Pipó	“Nada”. No hay papeles.

1.3. Conformación del Consejo de administración:**Aristóbulo del Valle**

Cargos	Nombres
Presidente	Teresa Da Silva
Secretaria	Yésica Estigarribia (trabaja en la unidad construcción)
Tesorerera	Mabel Ferreyra
Vocales	María Marquez (sólo medio día) y Miguelina González (no está activa)

Colonia Guaraní

Cargos	Nombres
Presidente	Sofía Da Silva
Secretaria	Carla Melo
Tesorerera	Carmelina Torres
Pro tesorera	Carmen de Vargas

Colonia Victoria

Cargos	Nombres
Presidente	Dominga Ramirez
Secretaria	Yohanna Mabel Ramirez
Tesorerera	Ceferina Díaz
Vocal	Mirian Morales (semi activa)

Jardín América

Cargos	Nombres
Presidente	Patricia Diaz
Secretaria	Marlene Belo
Tesorerera	María Rosa Suarez
Vocales	Gina Marlene González (titular) y Sara Beatriz Villalba (suplente)

Bonpland

Cargos	Nombres
Presidente	Alicia Beatriz Machado
Secretaria	Clara Mercedes Segovia
Tesorerera	Antonia Segovia
Vocal	Laura Patricia Ruppel, Alejandra Elizabeth Doce y Florencia...

Posadas

Cargos	Nombres
Presidente	Lidia Santana
Secretaria	Clara Torres
Tesorerera	Petrona Cáceres
Vocales	Miriam del Puerto y Mercedes Vigo (inactiva)
Síndico	Alba Gamarra (inactiva)

Santo Pipó

No existe Consejo de Administración.

Al decir de la entrevistada, “todavía no nos manejamos como cooperativa”.

2. Sobre el rumbo estratégico

- 2.1. Misión: es la razón de ser de la empresa u organización, vinculada a una necesidad del mercado.
- 2.2. Visión: Escenario futuro en el que se quieren ver.
- 2.3. Valores: principios de trabajo y convivencia.
- 2.4. Objetivos: listado de hitos a los que se pretende llegar.

Comentario: Ninguna de las cooperativas tienen estos conceptos por escrito. En algunas, (Jardín América y Bonpland) mencionan los valores en las reuniones.

3. Sobre los miembros de la cooperativa

- 3.1. Listado de integrantes
- 3.2. Niveles de estudios y formación general de las integrantes
- 3.3. Identificar a las líderes
- 3.4. Identificar a las más aportantes
- 3.5. Cantidad de asociadas activas, semi activas e inactivas
- 3.6. Antigüedad de cada una en la cooperativa
- 3.7. Identificar a las potenciales futuras dirigentes

Aristóbulo del Valle

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente
Presidente	Teresa Da Silva	Terc. incompleto	X	X	Activa	2 años	
Secretaria	Yésica Estigarríbia (trabaja en la unidad construcción)				Inactiva		
Tesorera	Mabel Ferreyra	Secundario incomp.	X	X	Activa	2 años	
Vocal	María Marquez			X	Semi activa	2 años	
Vocal	Miguelina González				Inactiva		
Aspirante	Norma Cerdán	Primario incomp.		X	Activa	2 años	
Aspirante	Sandra N. Scheit	Secundario incomp.		X	Activa		

Total: 3 miembros + 4 pasantes en calidad de aprendices que según estatutos, hace falta un período mínimo de 3 meses de actividad para asociarlas.

Comentario: No se visualizan nuevas futuras dirigentes.

Nota: en oportunidad del segundo encuentro solo asistieron 4 miembros, por lo que se se pudo solo recabar la información de las presentes.

Colonia Guaraní

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas*	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente*
Presidente	Sofía Da Silva	Prim. Completo		X	Activa	0	
Secretaria	Carla Romina Melo	Sec. Incompleto		X	Activa	0	
Tesorera	Carmelina Torres	Prim. Completo		X	Activa	0	
Protesorera	Carmen de Vargas			X	Activa	0	
Integrante	Vilma Da Silva			X	Activa	0	
Integrante	Laura Melo			X	Activa	0	
Integrante	Mercedes Pureza	Sec. Incompl.		X	Activa	0	
Integrante	María Pureza	Sec. Compl.		X	Activa	0	
Integrante	Raquel Pureza			X	Activa	0	
Integrante	Débora Melo			X	Activa	0	
Integrante	Vanesa Matocheski			X	Activa	0	

Colonia Victoria

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente
Presidente	Dora Dominga Ramirez	Prim completo	X	X	Activa	4 años	
Secretaria	Yohanna Mabel Ramirez	Sec. completo		X	Activa	4 años	
Tesorera	Ceferina Díaz	Prim. completo		X	Activa	4 años	
Vocal	Mirian Morales	Sec. completo		X	Semiactiva	4 años	
Integrante	Ángela Villalba	Prim. incompl		X	Semiactiva	4 años	

En cuanto a la antigüedad de las cooperativistas, en lo referente a experiencia cooperativista textil, llevan 4 años, aunque en la nueva gestión solo 2 meses.

Comentario: No se visualizan nuevas futuras dirigentes.

Jardín América

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente
Presidente	Claudia Patricia Díaz	Terc. Completo			Activa	8 meses	
Secretaria	Marlene Wilma Belo	Sec. completo	X		Activa	8 meses	X
Tesorera	María Rosa Suarez	Sec. Compl.		X	Activa	8 meses	
Vocal	Gina Marlene González			X	Activa	8 meses	
Vocal	Sara Beatriz Villalba	Terc. Incompl.	X		Activa	8 meses	X
Integrante	Basilia Sosa	Prim. Compl.	X	X	Activa	8 meses	X
Integrante	María Albertina Fernández				Activa	8 meses	
Integrante	Liliana Marisa Fernández	Sec. Compl.			Activa	8 meses	
Integrante	Gladys Estela Gimenez	Sec. Compl.			Activa	8 meses	
Integrante	Susana Alicia Pfeiffer	Sec. Compl.			Activa	8 meses	

Bonpland

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente*
Presidente	Alicia Beatriz Machado	Sec. Incompleto		X	Activa	18 meses	
Secretaria	Clara Mercedes Segovia	Sec. completo		X	Activa	18 meses	
Tesorera	Antonia Segovia	Sec. completo	X	X	Activa	18 meses	
Vocal	Laura Patricia Ruppel,	Sec. completo		X	Activa	18 meses	
Vocal	Alejandra Elizabeth Doce	Sec. completo	X	X	Activa	8 meses	

Comentario: No se visualizan nuevas futuras dirigentes.

Posadas

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente
Presidente	Lidia Santana	Sec. Compl.	X	X	Activa	3 años	
Secretaria	Clara Torres	Terc. Completo		X	Activa	12 años	
Tesorera	Petrona Cáceres	Sec. Completo		X	Activa	6 años	
Vocal	Miriam del Puerto	Prim. Completo			Semiactiva	6 años	
Vocal	Mercedes Vigo				Inactiva	2 años	
Vocal	Alba Gamarra	Terc. Incompl.			Inactiva	6 años	
Integrante	Lorena Jilek						
Integrante	Paula Gabriela Mayol	Terc. incompleto					

Comentario: No se visualizan nuevas futuras dirigentes.

Santo Pipó

Cargos	Nombres	Nivel de estudios	Lideresas	Aportantes	Nivel de actividad	Antigüedad	Futura dirigente
Presidente	Patricia Ferreira	Terc. Compl.		X	Activa	14 meses	
	Carmen Acuña	Sec. Incompl.		X	Activa	14 meses	
	Gladys Gómez	Prim. Compl.		X	Activa	14 meses	
	Reina Rodriguez	Prim. Incompl.		X	Activa	14 meses	
	Eleuteria Guerrero	Prim. Compl.		X	Activa	14 meses	
	Zoraida Vera	Sec. Incompl.	X		Inactiva	6 meses	
	Araceli Coutiño				Semiactiva	6 meses	
	Silvia Gonzalez				Semiactiva	6 meses	
	Nilda Da Rosa				Semiactiva	6 meses	

3.8. ¿Existen otros actores?

Aristóbulo del Valle: Mencionan a Claudio Monaquino, de San Vicente. Tuvo su propia fábrica textil en Buenos Aires. Luego se traslada a la zona y comienza a traer sus pedidos de confección a la cooperativa, como cliente. Ahora es capacitador de las cooperativistas.

Colonia Guaraní: Mencionan a Claudio Monaquino, Lucía Mikitiuk, Celia (sin mayores datos) y Marisa Espíndola (técnica en cooperativismo)

Colonia Victoria: Mencionan a Claudio Monaquino.

Jardín América: Mencionan a Claudio Monaquino, Silvia Mix (secretaria del intendente), Rubén Álvarez (reparación de máquinas) y Antonio Proenza (esposo de Marlene, chofer y moto oficial)

Bonpland: Mencionan a Claudio Monaquino, Cr. Valdovino y Claudio Doce (padre de Alejandra)

Posadas: no mencionan a nadie.

Santo Pipó: Menciona a Claudio Monaquino quien, durante el 2011 solo vino en una ocasión y en lo que va del 2012, vino 2 veces, en una para dar una charla y en la otra para ayudar y enseñar a hacer moldes.

4. Sobre la formación profesional de las miembros

4.1. ¿Qué capacitaciones se han brindado?

<i>Localidad</i>	<i>Temas</i>
Aristóbulo del Valle	Cooperativismo
Colonia Guaraní	Algo de capacitación práctica en costura
Colonia Victoria	Ninguna
Jardín América	Corte y diseño. Cooperativismo (1 charla de Di Pietro)
Bonpland	Ninguna
Posadas	Ninguna
Santo Pipó	Ninguna

4.2. ¿Qué capacitaciones considera que le hace falta a las miembros de la conducción?

<i>Localidad</i>	<i>Temas</i>
Aristóbulo del Valle	Aprender a trabajar en conjunto
Colonia Guaraní	Líder
Colonia Victoria	Todo
Jardín América	Administración, cómo sacar jornal / salario, planificación
Bonpland	Todo
Posadas	Todo
Santo Pipó	Conducción de grupos

4.3. ¿Qué capacitaciones considera que le hace falta a las cooperativistas?

<i>Localidad</i>	<i>Temas</i>
Aristóbulo del Valle	Gerenciamiento, conducción, liderazgo, marketing
Colonia Guaraní	Todo
Colonia Victoria	Todo
Jardín América	Moldería, organización interna, manejo de horarios, pago de salarios, todo, todo lo que puedan brindarnos
Bonpland	Todo
Posadas	Funcionamiento de la cooperativa
Santo Pipó	Moldería, trabajo en equipo, técnicas de costura más elevadas (a nivel fábrica) ya que todas saben coser.

5. Sobre el equipamiento

5.1. Describa el equipamiento existente

Aristóbulo del Valle

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas	5	Si, bien
Oberloc	2	Si, bien
Ojaladora	1	Si, bien
Pega botón	1	Si, bien
Ametralladora	1	Si, bien
Collareta	1	Si, bien
Plancha industrial	1	Si, bien
Cortadora chica	2	Si, bien

Comentario: las máquinas y herramientas mencionadas fueron provistas por el gobierno y algunas pertenecen a Claudio Monaquino.

Colonia Guaraní

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas		
Oberloc		
Ojaladora		
Pega botón		
Ametralladora		
Collareta		
Plancha industrial		
Cortadora chica		

No suministraron esta información

Colonia Victoria

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas	2	Bueno
Oberloc	2	Bueno
Ojaladora	No	
Pega botón	No	
Ametralladora	No	
Collareta	1	Bueno
Plancha industrial	No	
Cortadora chica	2	Bueno
Otras herramientas: prensatela, plancha, cinta métrica		Bueno

Comentario: las máquinas y herramientas mencionadas fueron provistas por el gobierno.

Jardín América

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas industriales	4	2 bien, 2 no
Máquinas de coser rectas familiares (no se usan)	4	4 bien
Oberloc	2	2 bien
Ojaladora	No	
Pega botón	No	
Ametralladora	No	
Collareta	1	1 bien
Plancha industrial	No	
Cortadora chica	1	1 bien
Otras herramientas: mesa de corte, tijeras, escuadra de madera, plancha familiar		

Comentario: las máquinas y herramientas mencionadas fueron provistas por el gobierno.

Disponen además 1 máquina de bordar familiar, propiedad de la cooperativa.

Bonpland

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas	4	Aceptable
Oberloc	2	Aceptable
Ojaladora	No	
Pega botón	No	
Ametralladora	No	
Collareta	1	Aceptable
Plancha industrial	No	
Cortadora chica	2	Aceptable
Otras herramientas: mesa de corte, metro, centímetro, tijeras		

Comentario: la calificación de funcionamiento “aceptable” obedece a que manifiestan que falta mantenimiento.

Posadas

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas	5	3, bien
Oberloc	3	1, bien
Ojaladora	1	No funciona
Pega botón	1	1, bien
Ametralladora	1	No funciona
Collareta	2	1, bien
Corta collareta	1	No funciona
Plancha industrial	No	
Cortadora chica	2	1, bien
Cinturera	1	No funciona

Comentario: las máquinas y herramientas mencionadas fueron provistas por el gobierno y están en calidad de comodato; luego, no las están usando. Las que se usan son propiedad de Petrona Cáceres.

Santo Pipó

<i>Nombre de la máquina</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Funcionamiento</i>
Máquinas de coser rectas	2	Excelente
Oberloc	2	Muy bueno
Collareta	1	Muy bueno
Máquina de coser familiar	1	Regular
Cortadoras circulares	2	Excelente
plancha	1	Excelente

Comentario: las máquinas y herramientas mencionadas fueron provistas por el gobierno.

6. Sobre las dificultades y la asistencia recibida

6.1. ¿Qué dificultades tienen para el desarrollo de su emprendimiento?

<i>Localidad</i>	<i>Temas</i>
Aristóbulo del Valle	Falta de trabajo, de gente, de capital para insumos, de capacitación, de control de calidad (es poca gente para hacer todo). En Salto Encantado y Aristóbulo del Valle no se consiguen insumos ni repuestos, hay que buscarlos en Posadas o Bs. As.
Colonia Guaraní	Todavía no comenzaron su emprendimiento
Colonia Victoria	Falta de insumos, máquina para poner broches, herramientas, ojaladora, maniqués, papel para molde
Jardín América	Disponibilidad horaria (solo disponemos de tres días ya que los otros, lo ocupan los miembros de la otra cooperativa textil), máquinas (doble arrastre y ojaladora para confeccionar ropa grafa), capital.
Bonpland	Falta mantenimiento de máquinas, algunas máquinas, insumos, accesorios, moldes, materia prima, capacitación (mejoramos el 100% con los aportes de Claudio Monaquino)
Posadas	Falta de insumos y de local
Santo Pipó	Falta de materia prima Falta de capacitación

6.2. ¿Qué asistencia considera que les hace falta? (administración, contabilidad, técnica laboral, financiación, capital, etc.)

<i>Localidad</i>	<i>Temas</i>
Aristóbulo del Valle	Todo lo ejemplificado
Colonia Guaraní	Todo lo ejemplificado
Colonia Victoria	Todo lo ejemplificado
Jardín América	Todo lo ejemplificado y más
Bonpland	Todo lo ejemplificado
Posadas	Todo lo ejemplificado
Santo Pipó	Todo lo ejemplificado

Comentario: en la encuesta se mencionó como ejemplo de temas de capacitación administración, contabilidad, técnica laboral, financiación, capital, etc.)

7. Sobre el FODA (mencionado por las conductoras)

- 7.1. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas?
- 7.2. ¿Cuáles cree que son sus debilidades?
- 7.3. ¿Cuáles cree que son sus oportunidades?
- 7.4. ¿Cuáles cree que son sus amenazas?

Aristóbulo del Valle

Fortalezas	No encuentra
Debilidades	Muchas tareas se concentran en la conductora Teresa.
Oportunidades	No menciona
Amenazas	No menciona

Colonia Guaraní

Fortalezas	No menciona
Debilidades	No menciona
Oportunidades	Si
Amenazas	No menciona

Colonia Victoria

Fortalezas	Gran espíritu de Dora y Ceferina
Debilidades	No mencionan
Oportunidades	No mencionan
Amenazas	No mencionan

Jardín América

Fortalezas	Sentido de pertenencia, valor humano, ganas de superarse, se están cumpliendo los sueños
Debilidades	Económica
Oportunidades	Si
Amenazas	No menciona

Bonpland

Fortalezas	Nos quedamos, estamos, buscamos la vuelta, capacidad de aprendizaje y adaptación, muy buena interrelación personal
Debilidades	No menciona
Oportunidades	Los pueblos cercanos no tienen emprendimientos textiles
Amenazas	No menciona

Posadas

Fortalezas	Puntualidad, capacidad de trabajo, energía, voluntad
Debilidades	No menciona
Oportunidades	No menciona
Amenazas	No menciona

Santo Pipó

Fortalezas	Maquinaria, perseverancia*, coraje para hacer
Debilidades	Falta de capacitación a nivel fábrica y práctica para agilizar los procesos Falta de capital No tenemos equipo de ventas No hacemos publicidad
Oportunidades	No existe otro emprendimiento textil en la zona Hay mano de obra potencial para ingresar
Amenazas	No menciona

*Comentario de la entrevistada: “No hay sueldo fijo y siguen viniendo”

8. Sobre la administración y el proceso de comercialización

Aristóbulo del Valle

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	Teresa Da Silva
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	Teresa Da Silva
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	No se hace. Solo se planifica la compra de insumos. Lo hacen teresa y María.
8.4. ¿Quién organiza la producción?	Teresa Da Silva
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	Teresa Da Silva
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	“Los pedidos llegan” (sic) Nadie se ocupa de vender.
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	Presencia en expo ferias (Fiesta del té en Campo Viera, Expo Mujer en Posadas). Ventas particulares de las socias.
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	No dispone de una base de datos organizada. Registra los clientes y los trabajos. Municipalidad, Macovalle y Autovalle, colegios (A. del Valle), a través de lucía Mikitiuk y Claudio Monaquino (turismo, guardaparques, jardines infantiles).

Colonia Guaraní

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	<p>Dado que esta cooperativa se está reiniciando y no se ha realizado ningún trabajo, ninguno de estos datos tuvo respuestas.</p>
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	
8.4. ¿Quién organiza la producción?	
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	

Colonia Victoria

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	Ceferina Díaz
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	Ceferina Díaz
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	Nadie
8.4. ¿Quién organiza la producción?	En conjunto
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	Ceferina Díaz y Dora Ramirez
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	Prácticamente nadie
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	Vendedora (Dora Ramirez), puesto en un bingo
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	Aún no tienen clientes. No tienen base de datos.

Comentarios: la acción de venta es entre escasa y nula. El análisis de costos es muy superficial. Están haciendo muestras (equipos de futbol, calzas y remeras). Necesitan dinero para muestras. La potencialidad está en Eldorado.

Hay, como prospectos, una escuela y una comisión barrial a las que se les llevó muestras.

Jardín América

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	Claudia Patricia Díaz y Marlene Wilma Belo
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	Claudia Patricia Díaz y Marlene Wilma Belo
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	Marlene Wilma Belo
8.4. ¿Quién organiza la producción?	Marlene Wilma Belo
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	Claudia Patricia Díaz y Marlene Wilma Belo
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	Claudia Patricia Díaz y Marlene Wilma Belo
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	Se realizan promociones, salen a vender, se presentan en ferias
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	No dispone de una base de datos organizada. Llevan el registro en un cuadernillo.

Bonpland

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	Antonia Segovia y Alejandra Elizabeth Doce
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	Antonia Segovia
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	Alejandra Elizabeth Doce
8.4. ¿Quién organiza la producción?	Alejandra Elizabeth Doce
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	Sr. Doce (padre de Alejandra)
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	Clara Mercedes Segovia y Alejandra Elizabeth Doce
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	Publicidad en radio, tarjetas, presencia en exposiciones
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	El registro de clientes no está organizado como base de datos para ser utilizado como tal.

Posadas

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	Lidia Santana (presidente)
8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?	Un contador externo. No existen registros financieros
8.3. ¿Quién planifica el trabajo?	No existe planificación
8.4. ¿Quién organiza la producción?	Nadie en particular, lo hacen entre todas
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	Petrona Cáceres
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	Nadie
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	Nada
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	No existen registros

Santo Pipó

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?	Patricia Ferreira
8.2.¿Quién lleva la contabilidad?	Carmen Acuña
8.3.¿Quién planifica el trabajo?	Entre todas
8.4. ¿Quién organiza la producción?	Patricia Ferreira
8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?	Nadie, nos proveen
8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?	Nadie se ocupa de vender.
8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)	Informalmente, boca en boca. No participamos de ferias o exposiciones.
8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)	No dispone de una base de datos organizada.

Comentarios adicionales sobre la comercialización**Aristóbulo del Valle**

El precio de venta se lo arma sumando gastos y agregándole un 30%.

No hay investigación de precios de la competencia.

El proceso cuenta con los siguientes pasos: Ingresar el pedido, Se establecen los insumos necesarios, Se realizan las compras, Se produce, Se entrega

Dado lo escaso de integrantes abocados al proceso, Teresa también produce, por lo que el control de calidad lo hace al final del proceso, cuando la prenda está terminada y cuando puede, de acuerdo al volumen del trabajo.

9. *Sobre la producción*

9.1. Proceso productivo actual (incluyendo lugar de trabajo)

Aristóbulo del Valle

El proceso cuenta con los siguientes pasos: a) Ingresa el pedido, b) Se establecen los insumos necesarios, c) Se realizan las compras, d) Se produce, e) Se entrega.

Dado lo escaso de integrantes abocados al proceso, Teresa también produce, por lo que el control de calidad lo hace al final del proceso, cuando la prenda está terminada y cuando puede, de acuerdo al volumen del trabajo.

Colonia Guaraní

Dado que esta cooperativa se está reiniciando y no se ha realizado ningún trabajo, ninguno de estos datos tuvo respuestas.

Colonia Victoria

Los pedidos se logran a través de salidas de las dos principales participantes o les traen terceros interesados. Entre las dos cortan a la mañana y cosen a la tarde. Entregan en domicilio o vienen a buscar los clientes en la sede de la cooperativa.

Jardín América

Caso similar al de Colonia Victoria con la diferencia que son más integrantes en la fase productiva.

Bonpland

De las 6 miembros actuales, 2 cortan, 3 cosen y 1 es pasillista o pasahilo. Los pedidos ingresan o los traen, en ese orden, y siguen un proceso similar al de A. del Valle.

Posadas

Prácticamente cada una trabaja en su propia casa. Excepcionalmente se reúnen en el taller de una de sus miembros para elaborar en conjunto en las máquinas provistas por la dueña del taller.

Santo Pipó

Caso similar al de Colonia Victoria. En este caso, prácticamente no salen a generar demanda, sólo esperan a que Lucía Mikitiuk les traiga los pedidos que habitualmente vienen acompañados de los insumos ya cortados. Las cooperativistas solo cosen.

9.2. Proceso productivo: quienes les proveen los insumos y herramientas

Localidad	Provisión de herramientas e insumos
Aristóbulo del Valle	Las compran desde la cooperativa. Habitualmente Teresa.
Colonia Guaraní	Las herramientas fueron provistas por el gobierno a través del proyecto de cooperativas textiles. Está previsto que los insumos sean comprados por las mismas cooperativistas o provistos por los clientes.
Colonia Victoria	Las herramientas fueron provistas por el gobierno a través del proyecto de cooperativas textiles. Los insumos son comprados por las mismas cooperativistas.
Jardín América	Los insumos los proveen los clientes y los compran ellas. Las herramientas fueron provistas por el programa Esperanza y otras las compran ellas
Bonpland	Las herramientas fueron provistas por el gobierno a través del proyecto de cooperativas textiles. Los insumos son comprados por las mismas cooperativistas o provistos por los clientes.
Posadas	Las herramientas que fueron provistas por el gobierno a través del proyecto de cooperativas textiles no están siendo utilizadas. Se usan las de una de las integrantes. Los insumos son comprados por las mismas cooperativistas o provistos por los clientes.
Santo Pipó	Las herramientas fueron provistas por el gobierno a través del proyecto de cooperativas textiles. Los insumos son comprados por las mismas cooperativistas o provistos por los clientes.

9.3. La capacidad productiva en cuanto a mano de obra y maquinaria actual (cantidad de personas que habitualmente trabajan, productividad individual, cantidad de horas potenciales mensuales)

Localidad	Q de pers.	Productividad	Cant horas mensuales
Aristóbulo del Valle	4	No llevan registros	560
Colonia Guaraní	10 potenciales	No llevan registros	800
Colonia Victoria	4	No llevan registros	612
Jardín América	8	No llevan registros	1336
Bonpland	5	No llevan registros	800
Posadas	3	No llevan registros	920
Santo Pipó	5	No llevan registros	480

Informe: la potencialidad de la cantidad de horas productivas mensuales surge de la propuesta de las encuestadas.

9.4. ¿Hay ocupación plena o existe posibilidades de aumentar la producción con el plantel y el equipamiento actual?

Localidad	Comentario
Aristóbulo del Valle	Existe posibilidad cíclica, inestable. Al momento de la indagación, había ocupación plena.
Colonia Guaraní	Hay disposición plena
Colonia Victoria	Hay disposición plena
Jardín América	Hay potencialidad de incrementar un 50%
Bonpland	Ocupación plena hasta fin de agosto 2012.
Posadas	Manifiestan una capacidad ociosa del 70%
Santo Pipó	Hay gran capacidad ociosa

9.5. Sistemas de medición de productividad

Localidad	Comentario
Aristóbulo del Valle	No hay estadística escrita.
Colonia Guaraní	No hay
Colonia Victoria	No hay
Jardín América	Están en proceso.
Bonpland	Hoy pueden generar 70 remeras por día.
Posadas	No hay
Santo Pipó	No hay

9.6. Facturación mensual

Localidad	Comentario
Aristóbulo del Valle	No sabe. No existe sistema de registro.
Colonia Guaraní	No hay ingresos
Colonia Victoria	No hay ingresos
Jardín América	Llevan registros
Bonpland	Llevan registros
Posadas	No tienen registros, no tienen idea
Santo Pipó	Llevan registros

9.7. Gastos mensuales

Localidad	Comentario
Aristóbulo del Valle	Sí, sabe. Lleva una planilla discriminando fecha, motivo y monto. Lleva el registro de gastos mezclando las dos unidades laborales, construcción y textil.
Colonia Guaraní	No llevan registros
Colonia Victoria	Llevan registros
Jardín América	Llevan registros
Bonpland	Llevan registros
Posadas	No llevan registros, no tienen idea
Santo Pipó	No llevan registros, no tienen idea

9.8. Volúmenes producidos

Localidad	Comentario
Aristóbulo del Valle	<p>No es fijo. Está registrado en un cuaderno.</p> <p>Marzo'12: 50 chalecos de caza.</p> <p>Mayo'12: 50 chaquetillas para escuela de adultos, 60 chaquetillas para docentes</p> <p>Julio '12: 30 camperas, 18 buzos, 166 pintorcitos</p> <p>Agosto'12: hasta el 14/08, nada.</p> <p>Además, para la venta: 4 buzos, 10 blusas, 5 vestidos, 20 guardapolvos</p>
Colonia Guaraní	No tienen producción
Colonia Victoria	No tienen producción registrada, están haciendo muestras y algunas prendas para la venta
Jardín América	<p>Remeras: 500; sábanas: 200; ambos para hospital: 200; batitas: 100; arreglos: 200; ropas varias: 100; chalecos polares: 50; ponchos: 20; equipos de futbol: 30; ropa grafa: 10; chombas: 50; además de cortinas, manteles y guardapolvos</p>
Bonpland	No dieron información
Posadas	No dieron información
Santo Pipó	<p>Sábanas para hospital: 250; ajuar para bebés: 250; trajes para club de abuelos: 8; trajes para comparsas: 60; manteles para restaurantes: 70; remeras para escuelas: 50.</p>

9.9. Productos que realizaron y que realizan

Localidad	Productos realizados
Aristóbulo del Valle	Ropa de trabajo, camperas, chombas, guardapolvos, chaquetillas.
Colonia Guaraní	Ninguno
Colonia Victoria	Conjuntos deportivos para chicos, remeras, tapados, calzas, vestidos de fiesta, abrigos en general, polleras, sábanas, chaquetillas, pantalones, toallas
Jardín América	Buzos para egresados, conjuntos deportivos, prendas para comparsas, ambos, indumentaria para niños, manetelería, ropa para la diseñadora (para damas), remeras para colegios, acolchados, manteles, carteras, tejidos.
Bonpland	Remeras, sábanas, ambos para hospital, batitas, arreglos, prendas varias, chalecos polares, ponchos, equipos de futbol, ropa grafa, chombas, cortinas, manteles y guardapolvos
Posadas	Sacos, blusas, pantalones, equipos de futbol, cortinas, prendas de vestir para Lorena Jilek, guardapolvos, ropa de trabajo, sábanas, barbijos
Santo Pipó	Sábanas, ajuar para bebés, ropa en general, remeras, manteles

10. *Hacia el futuro*

10.1. Potenciales clientes en la zona

Localidad	Respuesta
Aristóbulo del Valle	Municipalidad, empresas industriales (yerbateras y aserraderos), escuelas, jardines de infantes, clubes, empresas comerciales
Colonia Guaraní	Municipalidad, escuelas, iglesias, secaderos, tabacalera, aserraderos, comercios
Colonia Victoria	Colegios, municipalidades, clubes, hoteles, moteles, aserraderos, centro de salud, policía, empresas comerciales, gendarmería, restaurantes
Jardín América	Colegios, hoteles, secaderos, grupos barriales, municipalidades, cooperativas de trabajo, empresas comerciales (uniformes y publicidades), diseñadora, ISET
Bonpland	Escuelas, fábricas, casas de repuestos de autos, municipalidades, sanatorios, hoteles.
Posadas	Colegios y escuelas, empresas comerciales y de servicios, centros de salud, clubes, restaurantes.
Santo Pipó	Sí, escuelas, empresas (Piporé), club de abuelos, escuelas de danzas, equipos de hockey y de futbol

Comentarios adicionales:

Bonpland: podemos lograr más clientela si mejoramos la calidad.

10.2. Productos que podrían confeccionar

Localidad	Respuesta
A. del Valle	Remeras, chombas, camperas, bolsos, uniformes, camisas, pantalones
Cnia. Guaraní	Ropa de trabajo, uniformes, camperas, ropa en general, remeras, chombas
Colonia Victoria	Conjuntos deportivos, sábanas, toallas, cortinas, remeras, mantelería, ropa de trabajo, ropa de vestir, uniformes, vestidos de recepción y de novias
J. América	Sábanas y toallas
Bonpland	Camisas de vestir, jeans, camperas, ropa de vestir
Posadas	Blanquería
Santo Pipó	Indumentaria, blanquería, cortinas, manteles

Comentarios adicionales:

Bonpland: falta maquinaria específica para la confección de prendas de vestir.

10.3. Potencialidad de mayor mano de obra en la zona

Localidad	Respuesta
Aristóbulo del Valle	Sí, si logramos trabajo más constante
Colonia Guaraní	Sí
Colonia Victoria	Sí
Jardín América	Sí
Bonpland	Sí
Posadas	Sí
Santo Pipó	Sí

11. Sobre los conocimientos cooperativistas

11.1. El grado de conocimientos de la gestión y filosofía cooperativa

Localidad	Respuesta
Aristóbulo del Valle	Sí
Colonia Guaraní	No
Colonia Victoria	Algo
Jardín América	1 charla con Di Pietro
Bonpland	Algo
Posadas	Algo
Santo Pipó	1 charla con Di Pietro (en Posadas, una mañana en noviembre del 2011)

12. Sobre los beneficios de las cooperativistas

12.1. Gestión interna hacia las cooperativistas

Localidad	Comentarios
Aristóbulo del Valle	No se está haciendo nada
Colonia Guaraní	No se está haciendo nada
Colonia Victoria	No se está haciendo nada
Jardín América	No se está haciendo nada
Bonpland	No se está haciendo nada
Posadas	No se está haciendo nada
Santo Pipó	No se está haciendo nada

12.2. Beneficios adicionales de las cooperativistas y sus familias

Localidad	Comentarios
Aristóbulo del Valle	No se está haciendo nada
Colonia Guaraní	No se está haciendo nada
Colonia Victoria	No se está haciendo nada
Jardín América	No se está haciendo nada
Bonpland	No se está haciendo nada
Posadas	No se está haciendo nada
Santo Pipó	No se está haciendo nada

12.3. Sistema de reparto de beneficios

Localidad	Comentarios
A. del Valle	Por horas trabajadas. Del ingreso total por mano de obra, se retira un % para fondo de reserva para gastos de la cooperativa y el resto se divide por la cantidad de horas que llevó cada orden de trabajo. Ese valor, multiplicado por la cantidad de horas laboradas por cada cooperativista es lo que cada una cobra.
Cnia. Guaraní	No está resuelto
Cnia. Victoria	No hay ingresos
J. América	Cobran por horas trabajadas
Bonpland	Se reparte en partes iguales el excedente del total del ingreso deducidos los gastos y el 21% que es para un fondo común para gastos de la cooperativa.
Posadas	Por carga laboral, cantidad realizada por cada una
Santo Pipó	Por carga laboral, cantidad realizada por cada una

12.4. Beneficios aproximados de cada cooperativista

Localidad	Comentarios
Aristóbulo del Valle	\$ 988
Colonia Guaraní	\$ 0,00
Colonia Victoria	\$ 0,00
Jardín América	\$ 375
Bonpland	\$ 160
Posadas	\$ 500
Santo Pipó	\$ 50

Comentario: Los ingresos son variables e inconstantes

13. Sobre la comunicación interna

13.1. ¿Cómo se comunican con las cooperativistas?

Localidad	Comentarios
Aristóbulo del Valle	En el local y por teléfono
Colonia Guaraní	Por teléfono o van a la casa de Celia
Colonia Victoria	Por telefonía celular o en el local
Jardín América	Mensaje de celular o en persona
Bonpland	Mensajes de celular o en el local
Posadas	Por teléfono celular o fijo
Santo Pipó	Por celular o Patricia avisa casa por casa

Comentarios adicionales en general

Localidad	Comentarios
Aristóbulo del Valle	La presidente tiene como objetivo dedicarse a Gerenciar y no sentarse más a la máquina. La actual gestión municipal no les ha hecho ningún pedido.
Bonpland	Es la única cooperativa que propuso proyectos concretos: Tener local propio con vidriera con venta al público Diseñadoras Buenos precios y penetración en el mercado Ser independientes
Posadas	No estamos trabajando como cooperativa..

Entrevista con responsables de las municipalidades

Colonia Guaraní

Entrevistada: Celia De Lima (secretaria del Intendente y coordinadora de la cooperativa)

Nos recibió en el horario previsto, en su oficina en la Municipalidad. Luego de una amena charla donde nos expuso la historia vertida inicialmente, convocó a las conductoras de la cooperativa y fue en su oficina donde tuvimos la entrevista con ellas.

Demuestra involucramiento, conocimientos, disposición, ejecutividad y liderazgo.

El taller de la cooperativa funciona en el salón de la mutual de Agua y el alquiler está subvencionado por la Municipalidad.

Jardín América

Entrevistada: Silvia Mix (secretaria del Intendente y coordinadora de la cooperativa)

Los papeles están a cargo de la Municipalidad (desarrollo de la producción)

Relata que en Diciembre 2011 ingresa el nuevo Intendente Sr. Oscar Kornoski. El taller estaba cerrado y el proyecto abandonado.

Se conforma una nueva cooperativa. Ya había una incipiente desde Octubre 2011. Ambas con sus papeles en trámite. Las 2 vinculadas a Las Obreras.

El taller está funcionando dentro del polideportivo. Se acondicionó el lugar.

La idea es trasladarlo al parque industrial.

La Municipalidad aporta: local, luz, agua, arreglos del local y las maquinarias, insumos transporte y 1trabajo a través del requerimiento de uniformes para el personal.

Las cooperativistas cobran en función de la producción.

La planificación y la coordinación de la producción están a cargo de las mismas cooperativistas.

Demuestra involucramiento, conocimientos, disposición, ejecutividad y liderazgo.

Sobre las cooperativistas

La información que se presenta fue recabada a través de una encuesta efectuada a cada cooperativista que asistió a alguna de las dos reuniones. Se presentan a continuación, los resultados de dichas encuestas.

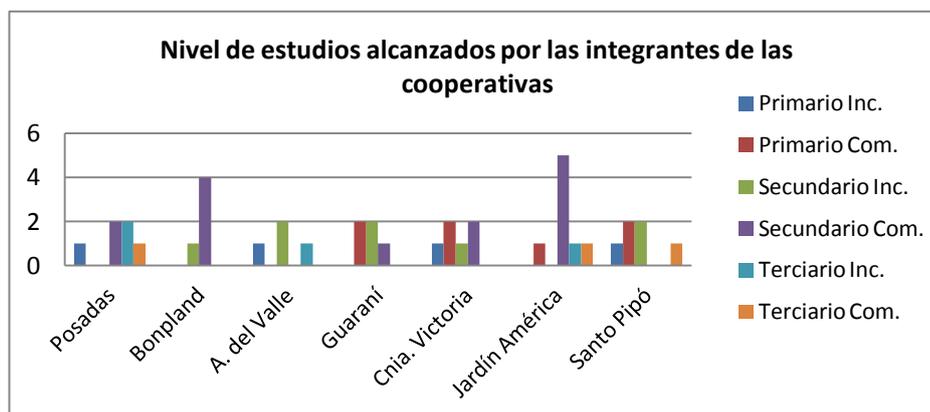
Datos personales

Edades promedio: La edad promedio general es de 42,3 años.

Cooperativa	Años
A. del Valle	36
Bonpland	37
Colonia Guaraní	39
Santo Pipó	42
Colonia Victoria	43
Jardín América	45
Posadas	49

Nivel de Estudios alcanzados por las integrantes de las cooperativas

Coop.	Nivel de Estudios					
	Primario Incomp.	Primario Completo	Secundario Incompleto	Secundario Completo	Terciario Incompleto	Terciario Completo
Posadas	1			2	2	1
Bonpland			1	4		
A. del Valle	1		2		1	
C. Guaraní		2	2	1		
C. Victoria	1	2	1	2		
J. América		1		5	1	1
Santo Pipó	1	2	2			1
Total	4	7	8	14	4	3



Sobre un total de 40 entrevistadas, 21 (52,5%) tienen como mínimo, estudios secundarios completos.

Otros cursos realizados por las cooperativistas

Cursos	Cooperativas							
	Pos	Bonpl	Valle	Guar	Victoria	Jardín	Pipo	Tot.
Costura, Corte y Confección	3	2		4	3	4	1	17
Manualidades - Tejido - Bordados - Pintura sobre tela - Cerámicas	2	2		4	3	3	2	16
Informática	2	2				2		6
Ayudante de cocina		1	1	2		1	1	6
Docencia		2		1		2		5
Diseño de moda y accesorios	3							3
Téc. Adm. Empresas - Aux. Contable - Secretariado	1	1	1					3
Cooperativismo	1		1					2
Dactilografía		1	1					2
Promotor de salud			1		1			2
Peluquería					1		1	2
Técnicas de comunicación						1		1
Otros		1				5	1	7
Total por cooperativa	12	12	5	11	8	18	6	72
Promedio	2	2,4	1,3	2,2	1,3	2,3	1	1,8

Convivientes en el hogar

Convivientes en el hogar	Cantidad	En %
Con pareja	32	80%
Sin pareja	8	20%
Con hijos	33	83%
Sin hijos	7	18%
Promedio de hijos por hogar	2,5	
Con otros convivientes	12	30%
Sin otros convivientes	28	70%

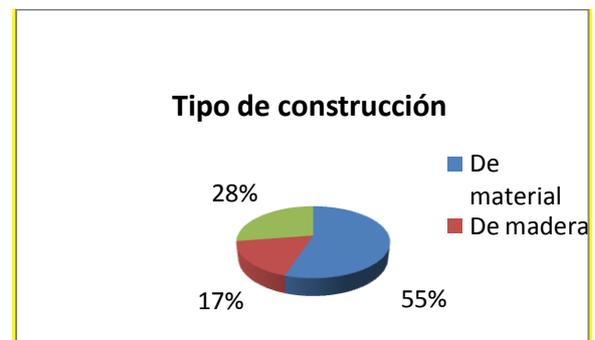
Cantidad de convivientes	Cantidad de hogares
Hasta 2	2
3	10
4	13
5	8
6	4
7 a 9	3
Promedio	4,4

Hábitat de las integrantes de las cooperativas

Hábitat	Cantidad
Casa propia	34
Casa alquilada	6



Material del Hábitat	Cantidad
De material	22
De madera	7
Mixta	11



Promedio general de habitaciones por hogar: 2.55 habitaciones

Promedio general de conviviente por habitación: 1,81 personas

Promedio general de baños por hogar: 1,18 baños

Promedio general de conviviente por baño: 4,02 personas

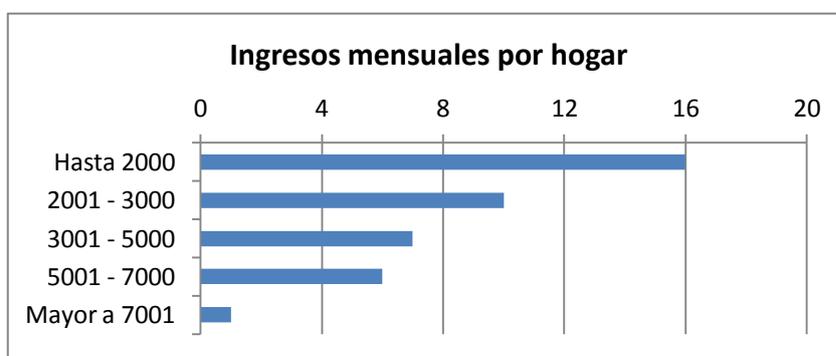
Aportantes de ingresos en el hogar

Cantidad de aportantes	Cantidad de hogares
1 por hogar	9
2 por hogar	25
3 por hogar	5
4 por hogar	1

Cantidad de aportantes en promedio por hogar: 2

Ingresos mensuales por hogar

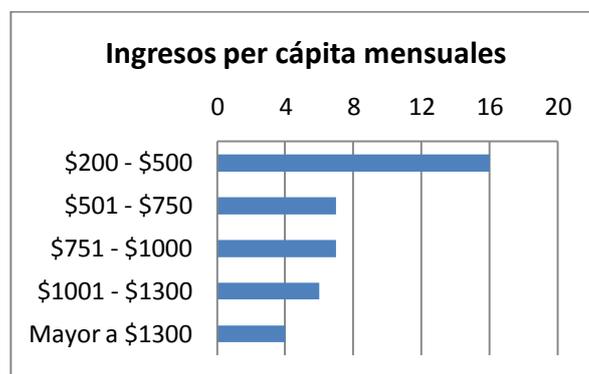
Ingresos en pesos	Hogares
Hasta 2000	16
2001 - 3000	10
3001 - 5000	7
5001 - 7000	6
Mayor a 7001	1



Ingreso promedio mensual por hogar: \$3.189 y \$ 18 por persona por mes. (Es un conjunto de 177 personas)

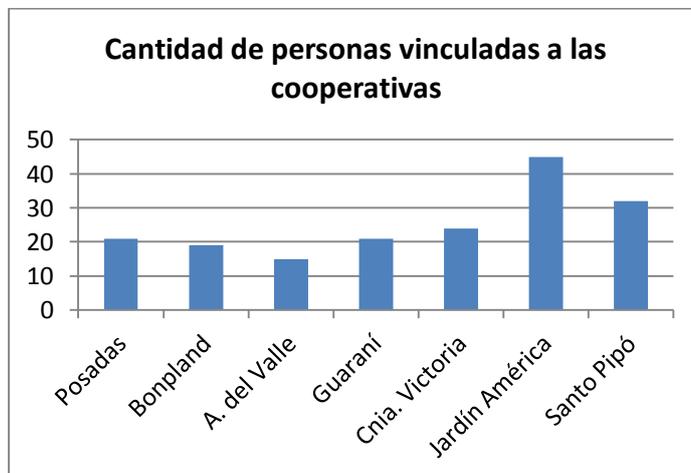
Ingresos mensuales per cápita

Ingresos per cápita en pesos	Hogares
200 - 500	16
501 - 750	7
751 - 1000	7
1001 - 1300	6
Mayor a 1300	4



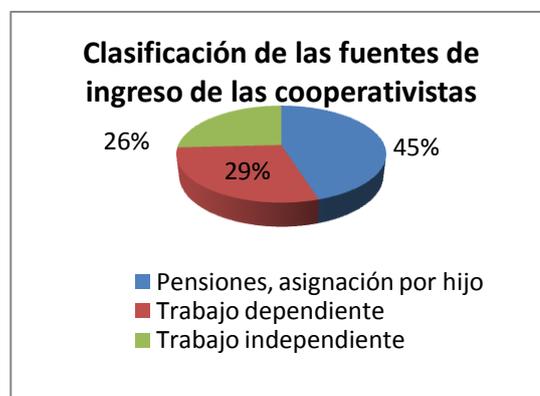
Cantidad de personas vinculadas a las cooperativas

Cooperativa	Cantidad
Posadas	21
Bonpland	19
A. del Valle	15
Guaraní	21
Cnia. Victoria	24
Jardín América	45
Santo Pipó	32
Total	177

**Cuestiones laborales****Otras fuentes de ingreso además de la cooperativa**

Otras fuentes de Ingreso		Cantidad de fuentes de ingreso	
Posee	73%	Una fuente	93%
No Posee	28%	Dos fuentes	7%

Otras fuentes de ingresos	
Pensiones - Asignación por hijo	45%
Trabajo dependiente	29%
Trabajo independiente	26%



Experiencias laborales

Las encuestadas mencionaron varias de sus experiencias laborales incluyendo su trabajo en la cooperativa.



Días y horario disponibles para trabajar en la cooperativa

Días disponibles por cada cooperativista

Días	Personas
Lunes	38
Martes	36
Miércoles	39
Jueves	39
Viernes	34
Sábado	6
Domingo	1



Horario disponible por cada cooperativista

Distribución del horario disponible	Personas
Horario Matutino	30
Horario Vespertino	34

En promedio, las cooperativistas tienen 3,23 hs. disponibles por la mañana y 3,7 hs. por la tarde, dando un total de casi 7 horas productivas por día laborado.

<i>Cooperativa</i>	<i>Horas totales por día</i>	<i>Promedio de horas al día</i>	<i>Total horas por semana</i>	<i>Total horas por mes</i>
Posadas	44	7,33	230	920
Bonpland	40	8	200	800
A. del Valle	26	6,5	140	560
Cnia. Guaraní	40	8	200	800
Cnia. Victoria	33	5,5	153	612
Jardín América	62	7,8	334	1336
Santo Pipó	32	5,3	120	480
Total		6,92		

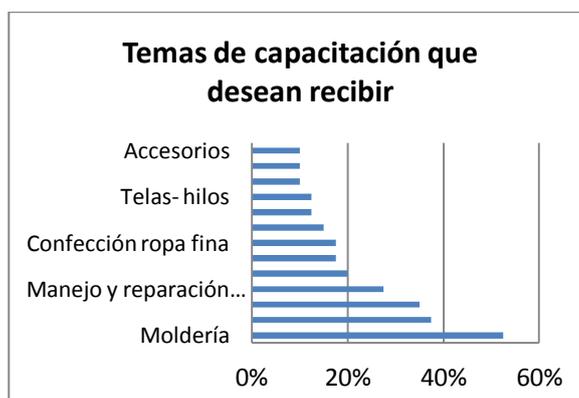
Capacitaciones recibidas por las cooperativistas

Capacitaciones recibidas	
Técnicas en costura	45%
Mantenimiento de máquinas	10%
Cooperativas	40%
trabajo en equipo	28%
Calidad productiva	15%
Otros	8%



Capacitaciones que consideran o quieren recibir las cooperativistas

Temas	Porcentaje
Moldería	53%
Corte	38%
Costura	35%
Manejo y reparación de máquinas	28%
Ventas/ marketing	20%
Cooperativismo	18%
Confección ropa fina	18%
Trabajo en equipo	15%
Administración	13%
Telas- hilos	13%
Tendencias, emprendeduría, accesorios	10%



Ingreso mensual obtenido por el trabajo en las cooperativas

<i>Cooperativas</i>	<i>Ingreso total mensual por cooperativa</i>	<i>Promedio mensual por cooperativista</i>	<i>Total desean ganar en la cooperativa</i>	<i>Promedio mensual que desea ganar cada cooperativista</i>
Posadas	\$ 3.000	\$ 500	\$ 28.000	\$ 4.667
Bonpland	\$ 800	\$ 160	\$ 8.400	\$ 1.680
A. del Valle	\$ 3.950	\$ 988	\$ 9.500	\$ 2.375
Cnia. Guaraní	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.500	\$ 1.900
Cnia. Victoria	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.400	\$ 900
Jardín América	\$ 3.000	\$ 375	\$ 10.900	\$ 1.363
Santo Pipó	\$ 300	\$ 50	\$ 10.400	\$ 1.733

3° parte

Análisis de

Fortalezas y Debilidades

Apreciaciones del consultor en el Análisis particular de cada cooperativa

Aristóbulo del Valle

Fortalezas

- La cooperativa está oficialmente constituida, sus habilitaciones están al día y en orden, lo que le permite facturar legalmente
- La incorporación y el entrenamiento de futuras nuevas socias, hoy en calidad de pasantes. Esto permitirá incrementar la capacidad productiva
- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- Amplio equipamiento en maquinaria y en funcionamiento
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento
- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- Se realizan algunas tareas de administración de la cooperativa
- Tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, si bien se mencionaron los cargos asignados, no los están cumpliendo estatutariamente.
- Carece de rumbo estratégico
- Escasa capacidad productiva dada la cantidad de miembros activos actuales
- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa.

- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- Las tareas de administración de la cooperativa están concentradas en una sola persona
- No se realiza ninguna planificación de la producción desde la conducción
- Existe nula acción de ventas y escasas de promoción
- No existe una base de datos de clientes y por ende tampoco hay gestión de clientes
- Los controles de calidad o no existen o se hacen cuando la prenda está confeccionada
- No tienen sistema de cálculo de productividad
- No llevan registros de ingresos

Colonia Guaraní

Fortalezas

- Potencialmente tienen gran capacidad de mano de obra al ser un grupo de 11 personas
- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento
- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- Las tareas de administración contable son compartidas
- Tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- La cooperativa no está oficialmente constituida, está recién en los inicios de la elaboración de los papeles para la constitución. Esto no le permite facturar desde la cooperativa. Lo deben hacer las cooperativistas desde su condición de monotributistas o mantenerse dentro de la ilegalidad.
- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, si bien se mencionaron los cargos asignados, no los están cumpliendo estatutariamente.
- Carece de rumbo estratégico
- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa.
- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- No se realiza ninguna planificación de la producción
- Existe nula acción de ventas y escasas de promoción
- No existen clientes, no tienen una base de datos de clientes y por ende tampoco hay gestión de clientes
- No tienen registro de ingresos porque aún no los han logrado

Comentarios adicionales: Respecto de la visualización del FODA por parte de ellas, si bien en el momento de la pregunta no hubo respuestas, visualizan bastante sus fortalezas y debilidades y algunas oportunidades en el mercado, no así las amenazas.

Colonia Victoria

Fortalezas

- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- La maquinaria que disponen está en funcionamiento
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento
- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- Tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- La cooperativa no está oficialmente constituida, la elaboración de los papeles para la constitución aún no se han reiniciado. Esto no le permite facturar desde la cooperativa. Lo deben hacer las cooperativistas desde su condición de monotributistas o mantenerse dentro de la ilegalidad.
- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, si bien se mencionaron los cargos asignados, no los están cumpliendo estatutariamente.
- Carece de rumbo estratégico
- Posee escasa mano de obra, lo que le limita su potencialidad productiva
- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa, particularmente por la escasa cantidad de participantes

- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- El equipamiento en máquinas es escaso tanto en cuanto a la potencialidad de crecimiento de la demanda como limitado en relación al tipo de prendas a confeccionar
- Los controles de calidad o no existen o se hacen cuando la prenda está confeccionada
- No tienen sistema de cálculo de productividad
- No tienen registro de ingresos porque aún no los han logrado

Comentarios adicionales: Respecto de la visualización del FODA por parte de ellas, si bien en el momento de la pregunta no hubo respuestas, visualizan bastante sus fortalezas y debilidades y algunas oportunidades en el mercado, no así las amenazas.

Jardín América

Fortalezas

- Potencialmente tienen gran capacidad de mano de obra al ser un grupo de 10 personas y todas activas
- Alto nivel de formación académica de las conductoras (terciario y secundarios completos)
- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento
- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- Están organizadas; las tareas de administración son compartidas y tienen el hábito de la planificación

- Desarrollan acciones de ventas y promoción y llevan registros de clientes
- Tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Llevan registros de ingresos
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- La cooperativa no está oficialmente constituida, los papeles para la constitución ya han sido presentados, están esperando la matrícula. Esto no le permite facturar desde la cooperativa. Lo deben hacer las cooperativistas desde su condición de monotributistas o mantenerse dentro de la ilegalidad.
- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, si bien se mencionaron los cargos asignados, no los están cumpliendo estatutariamente.
- Carece de rumbo estratégico
- Hay una escasa posibilidad de recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa.
- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- El equipamiento en máquinas es escaso tanto en cuanto a la potencialidad de crecimiento de la demanda como limitado en relación al tipo de prendas a confeccionar
- No tienen una base de datos de clientes formal y por ende no hacen un trabajo profesional al respecto
- Los controles de calidad o no existen o se hacen cuando la prenda está confeccionada
- No tienen sistema de cálculo de productividad

Comentarios adicionales: Respecto de la visualización del FODA por parte de ellas, si bien en el momento de la pregunta no hubo respuestas, visualizan bastante sus fortalezas y debilidades y algunas oportunidades en el mercado, no así las amenazas.

Bonpland

Fortalezas

- Equipo de trabajo unido
- Si bien escaso en cuanto a la cantidad de miembros, todas están en actividad
- Tienen una conductora líder muy impulsadora
- Buen nivel académico del conjunto (secundarias completas en su mayoría)
- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- El equipamiento en maquinaria, si bien escaso, está en un nivel de funcionamiento aceptable (le falta mantenimiento)
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento
- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- Están organizadas; las tareas de administración son compartidas y tienen el hábito de la planificación
- Desarrollan acciones de ventas y promoción y llevan registros de clientes
- Si bien manifestaron tener ocupación plena hasta fin de agosto, consideran que tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Llevan registros de ingresos.
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- La cooperativa no está oficialmente constituida, está en proceso la elaboración de los papeles para la constitución. Esto no le permite facturar desde la cooperativa. Lo deben hacer las cooperativistas desde su condición de monotributistas o mantenerse dentro de la ilegalidad.
- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, si bien se mencionaron los cargos asignados, no los están cumpliendo estatutariamente.
- Carece de rumbo estratégico
- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa, particularmente por la escasa cantidad de integrantes.
- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa.
- Posee escasa mano de obra, lo que le limita su potencialidad productiva
- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- El equipamiento en máquinas es escaso tanto en cuanto a la potencialidad de crecimiento de la demanda como limitado en relación al tipo de prendas a confeccionar
- No tienen una base de datos de clientes formal y por ende no hacen un trabajo profesional al respecto
- Los controles de control de calidad o no existen o se hacen cuando la prenda está confeccionada
- No tienen sistema de cálculo de productividad

- No llevan registros de ingresos

Comentarios adicionales: Respecto de la visualización del FODA por parte de ellas, si bien en el momento de la pregunta no hubo respuestas, visualizan bastante sus fortalezas y debilidades y algunas oportunidades en el mercado, no así las amenazas.

Posadas

Fortalezas

- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento
- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- La organización de la producción es compartida y algunas tareas (copra de insumos) tiene una encargada
- Tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- La cooperativa no está oficialmente constituida. Los papeles para su constitución los tiene un contador. Desconocen en qué etapa del proceso se encuentran. Esto no le permite facturar desde la cooperativa. Lo deben hacer las cooperativistas desde su condición de monotributistas o mantenerse dentro de la ilegalidad
- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, si bien se mencionaron los cargos asignados, no los están cumpliendo estatutariamente.
- Carece de rumbo estratégico

- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa, particularmente por la escasa cantidad de participantes.
- Posee escasa mano de obra, lo que le limita su potencialidad productiva
- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- No existe gestión de administración, planificación ni de comercialización
- Los controles de control de calidad o no existen o se hacen cuando la prenda está confeccionada
- No tienen sistema de cálculo de productividad

Comentarios adicionales:

- El equipamiento en maquinaria es amplio y variado, del cual funciona solo un 40%. No obstante esta maquinaria no está en uso ya que la que se utiliza, es de propiedad de una de las cooperativistas.
- Respecto de la visualización del FODA por parte de ellas, si bien en el momento de la pregunta no hubo respuestas, visualizan bastante sus fortalezas y debilidades y algunas oportunidades en el mercado, no así las amenazas.

Santo Pipó

Fortalezas

- Voluntad de aprender y aceptación y avidez a recibir capacitaciones
- La maquinaria que disponen está en funcionamiento
- Perseverantes
- Son bastante conscientes de las dificultades que tienen para desarrollar su emprendimiento

- Tienen en claro que en su situación actual, no tienen capacidad de autosustentación, que necesitan asistencia
- Tienen capacidad de aumentar la producción con el plantel operativo y la maquinaria existente
- Tienen la posibilidad de incrementar la cantidad de miembros

Debilidades

- La cooperativa no está oficialmente constituida. “No hay papeles”. Esto no le permite facturar desde la cooperativa. Lo deben hacer las cooperativistas desde su condición de monotributistas o mantenerse dentro de la ilegalidad
- En cuanto a la conformación del Consejo de Administración, los cargos están mencionados pero no están asumidos.
- Carece de rumbo estratégico
- Posee escasa mano de obra, lo que le limita su potencialidad productiva
- No se visualizan nuevas dirigentes, no hay recambio para la conformación de un futuro Consejo de Administración de la Cooperativa, particularmente por la escasa cantidad de participantes
- Impuntualidad
- Falta de entusiasmo
- Escasa o nula recepción de capacitación formal tanto en lo referente a cooperativismo, como a administración, gestión y marketing y específicamente lo referente al ámbito textil (costura y mantenimiento de máquinas)
- No existe gestión de administración, planificación ni de comercialización
- Los controles de control de calidad o no existen o se hacen cuando la prenda está confeccionada
- No tienen sistema de cálculo de productividad

Análisis general

Respecto del estado de las cooperativas y su gestión empresarial y comercial

En su mayoría, no están constituidas como cooperativas, con los papeles habilitantes en trámite o incluso sin iniciar.

Al no poder facturar como cooperativas, las obliga a hacerlo desde cada una como monotribustistas o manteniéndose en el mercado ilegal.

En términos generales, no están trabajando bajo la concepción filosófica de una cooperativa, especialmente en lo referente a los cargos y sus funciones y el cumplimiento de las responsabilidades legales. Son grupos de personas convocadas por la necesidad de incorporar dineros a sus arcas, con la voluntad del hacer y más orientadas a talleres de costuras con escasa o nula gestión de generación de demanda que a emprendimientos propios.

Carecen de pensamiento estratégico. No tienen definido el rumbo estratégico de su cooperativa. Es un desarrollo más bien cortoplacista, inmediato.

La escasa cantidad de participantes, les lleva a la dificultad de un recambio de miembros de sus Consejos.

Respecto de la colaboración y/o asistencia de otros actores, ajenos a las cooperativas, mencionan con disparidad de presencia, la asistencia técnica del Sr. Claudio Monaquino que es un especialista en el campo de la costura, la Sra. Lucía Mikitiuk, enfáticamente la asistencia de dos coordinadoras dependientes de las municipalidades de Jardín América y Colonia Guaraní y algún que otro familiar colaborador. Exceptuando estas menciones, están solas.

Han manifestado haber recibido escasa o incluso nula capacitación formal en lo referente a cooperativismo, administración, gestión y marketing y específicamente en el campo de la

confección textil (costura y mantenimiento de máquinas). Sus conocimientos están basados en el empirismo y en los cursos que manifestaron haber asistido en ocasiones anteriores.

Respecto del equipamiento provisto desde el estado, con excepción de Posadas, que no lo está utilizando (usa el de una de sus miembros), en las otras cooperativas en que se está usando, manifiestan que está en buen estado de funcionamiento. Alguna comentó sería conveniente completar el ajuar para mejorar la propuesta de variedad y calidad.

Sobre las dificultades para el desarrollo del emprendimiento, los factores comunes son la falta de insumo y de algunas máquinas específicas. En particular, Jardín América plantea la falta de tiempo de dedicación ya que comparte el taller con otra cooperativa textil y cada una ocupa las instalaciones 3 días a la semana. Otras, plantearon como limitante, la escasa cantidad de participantes.

Otra dificultad es la adquisición de insumos, herramientas y repuestos. En sus localidades no consiguen proveedores por lo que deben surtirse en Posadas y mayoritariamente en Encarnación, Paraguay, con importación no registrada y es fundamentalmente por la diferencia de costos.

La gestión empresarial tiene sus serias falencias.

En lo referente a la administración, es escasa y recae en pocas personas.

Lo mismo ocurre con la comercialización. Algunas, las menos, salen a vender y tienen presencia en ferias y exposiciones. No hay un proceso sistematizado para generar demanda. No tienen base de datos de clientes y por ende, no hacen gestión de clientes. Esto se ve reflejado en los magros ingresos que tienen. La excepción en cuanto a ingresos, es Aristóbulo del Valle, que está bajo otro régimen, en el cual reciben un subsidio.

Prácticamente tampoco existe un sistema de medición de productividad y los controles de calidad son escasos.

Independientemente de no tener ingresos o que sean magros, carecen de un registro formal.

Tienen algo más organizado el registro de gastos.

Solo están enfocadas en un intento de generar trabajo e ingresos, perdiendo de vista un pilar fundamental de las cooperativas que es la de satisfacer las necesidades sociales y culturales de sus integrantes y sus familias. No están generando otras acciones o beneficios.

El reparto de beneficios, cuando los hay, no tiene un criterio homogéneo entre los distintos centros. En general no hacen un fondo (por ignorancia o escases) para futuras inversiones y reparaciones.

La falta de previsión y ante la posibilidad de no recibir más subsidios, les genera una seria amenaza de desaparición.

Respecto de las cooperativistas

La edad promedio (42,3 años) demuestra un estado de juventud y plenitud que les permitiría desarrollar un emprendimiento con continuidad y de largo plazo.

El 52,5% (21 personas) alcanzaron un nivel de estudios formales de secundaria completa como mínimo. En este aspecto, quienes están en mejores condiciones son Jardín América, Posadas y Bonpland.

Manifestaron haber asistido a cursos de variada temática y longitud, lo que demuestra su voluntad de crecimiento. Los mejores promedios de cursos por persona, los tienen Bonpland (2,4), Jardín América (2,3) y Colonia Guaraní (2,2).

El nivel de estudios formales y los cursos realizados, más las experiencias laborales, en definitiva, generan el cúmulo de conocimientos y experiencias.

En cuanto a sus hogares, la mayoría tiene pareja e hijos, dando un promedio de 2,5 hijos por cooperativista y 4,4 habitantes por hogar, incluidos algunos donde además hay otros convivientes.

Son propietarias de sus hogares, con pago total o en plan de cuotas, 34 cooperativistas (85%), el resto, alquiler.

De mampostería son 22 (55%), 7 (17,5%) son de madera y 11 (27,5%) son mixtas.

En promedio general, cada hogar tiene 2,55 habitaciones, en las cuales viven 1,81 personas por habitación.

Estos hogares tienen un promedio de 1,18 baños, lo que da un total de 4,02 usuarios por baño.

Hay 3 hogares que tienen hasta 9 habitantes con un solo baño.

En cuanto a la cantidad de convivientes que aportan algún dinero al hogar, hay 9 (22,5%) que tienen uno solo, en 25 (62,5%) son dos, en 5 (12,5%) son tres y en un solo hogar hay más de 3 aportantes.

En lo referente al monto de ingresos totales por hogar, 16 (40%) perciben menos de \$ 2.000; 10 (25%) están en el rango de \$ 2.001 a \$ 3.000; 7 (17,5%), están en la franja de \$ 3.001 a \$ 5.000; 6 (15%) están en el estadio de \$ 5.001 a \$ 7.000 y uno solo está arriba de \$. 7.000.-

Si bien el promedio mensual de ingresos por hogar da \$ 3.189,00, lo problemático es el monto per cápita: en 16 hogares es de entre \$ 200 y \$ 500; en 7 es de hasta \$ 750; en otros 7 es de hasta \$ 1.000, en 6 es de hasta \$ 1.300 y sólo en 4 es de más de \$ 1.300 por persona.

Unas 29 (73%) de las cooperativistas manifestaron que tener otros ingresos fuera de lo que les genera la cooperativa, por lo que hay 11 (27%) que no tiene otro ingreso.

De las que tienen ingresos fuera de la cooperativa, 18 (45%) es por pensiones y/o asignaciones por hijo; 12 (29%), a través de trabajos en relación de dependencia y 10 (26%) lo logran a través de actividades independientes.

Tienen experiencias laborales 38 (95%) de las cooperativistas.

Se han manifestado 67 experiencias laborales, de las cuales 30 fueron independientes y por ende, 37 en relación de dependencia. Entonces más del 50% de las cooperativistas no está habituadas a trabajar sin relación de dependencia, o sea por sí mismas.

Los dos rubros más destacados fueron a) empleada doméstica, limpieza y maestranza y b) costura.

En general, hay una predisposición a desarrollar el emprendimiento todos los días. También se les consultó sobre su disponibilidad de dedicación horaria y en orden decreciente, están Jardín América (1.336 hs.), Posadas (920 hs.), Bonpland y Colonia Guaraní (800 hs.), Colonia Victoria (612 hs.), Aristóbulo del Valle (560 hs.) y Santo Pipó (480 hs.)

El promedio de ingreso mensual por cooperativista* es el siguiente: Aristóbulo del Valle \$ 988; Posadas \$ 500; Jardín América \$ 375; Bonpland \$ 160; Santo Pipó \$ 50 y Colonia Victoria y Colonia Guaraní, sin ingresos.

* Cabe aclarar que es inconstante y que no existen registros fehacientes.

Consultadas sobre sus aspiraciones de ingresos, el promedio dio: Posadas \$ 4.667; Aristóbulo del Valle \$ 2.375; Colonia Guaraní \$ 1.900; Santo Pipó \$ 1.733; Bonpland \$ 1.680; Jardín América \$ 1.363 y Colonia Victoria \$ 900.-

En su conciencia de sus debilidades de conocimientos, solicitaron capacitación mayoritariamente en temas relacionados a la tarea textil específicamente y en menor medida en el campo de la gestión empresarial y la comercialización.

Lo positivo.

Estos argumentos son los que, al entender del autor, justifican generar un programa de apoyo a estas cooperativas.

- ✓ Si bien, mayoritariamente los grupos son pequeños, existe una gran voluntad de concretar el emprendimiento
- ✓ Disponen de las instalaciones edilicias y maquinaria mayoritariamente en buen estado de funcionamiento
- ✓ Están en una edad cronológica que les permite desarrollar un emprendimiento con continuidad y de largo plazo
- ✓ Tiene necesidades de crecer y mejorar y una ambición de ingresos moderada, racional
- ✓ Son conscientes de sus limitaciones y están dispuestas a recibir toda la asistencia que se les pueda brindar (administración, contabilidad, técnica laboral, financiación, capital, etc.)
- ✓ Están receptivas a recibir capacitación
- ✓ Respecto de la capacidad de aumentar la producción, con algunas excepciones planteadas en el momento del rescate de esta información, todas manifestaron una gran potencialidad dado que disponen de una importante carga horaria
- ✓ A lo largo del tiempo, lograron adquirir experiencia en la confección de una interesante variedad de prendas, lo que les permite conquistar un mercado amplio
- ✓ Reconocen una importante potencialidad para generar clientes en cada zona de influencia
- ✓ Las 40 cooperativistas encuestadas conforman una comunidad de 177 personas que están ligadas directamente a este proyecto que, de ampliarse y perfeccionarse, puede convocar a más integrantes y por ende, multiplicar la cantidad de personas beneficiarias.

4º parte

Propuesta de plan de acción para las mejoras

Estado de desarrollo de cada cooperativa y sus necesidades de asistencia

En base a la información aportada por las conductoras y las cooperativistas y por la observación y percepción del autor de este diagnóstico y el equipo que lo secundó, se concluye que todas estas cooperativas necesitan de asistencia, luego, cómo están en distintos estadios de desarrollo y condiciones, dentro del plan general, en algunas hay que trabajar prioritariamente cuestiones de base social antes que de gestión comercial.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la situación de cada cooperativa tomando en cuenta los siguientes ítems y parámetros de comparación:

Cantidad de participantes: se toma como valor medio entre 8 y 10.

Nivel académico: la base es que el 60% de las cooperativistas tengan secundaria completa

Cursos: la base son 2 cursos por miembro

Potencialidad horaria: la media es 780 hs. mensuales

Actitud de la coordinadora: esta es una percepción personal del entrevistador y su equipo y se aplica a la persona que lidera el grupo de cooperativistas, independientemente del cargo que ocupa en el Consejo. Las escalas son Muy positiva, Positiva, Neutra (indiferente) y Negativa.

Actitud del grupo: se toma la misma escala que el ítem anterior.

Liderazgo: acá se analiza si existe liderazgo y su poder de convocatoria. Las escalas son Sí o No a la existencia de liderazgo y en cuanto a su intensidad, Fuerte, Medio y Débil

Equipamiento: se refiere a la existencia y ocupación de equipamiento.

Cuadro de situación de las cooperativas

	<i>Jardín América</i>	<i>Bonpland</i>	<i>Cnia. Guaraní</i>	<i>Cnia. Victoria</i>	<i>A. del Valle</i>	<i>Santo Pipó</i>	<i>Posadas</i>
<i>Cantidad de participantes</i>	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
<i>Nivel académico</i>	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
<i>Cursos</i>	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Muy bajo	Medio
<i>Potencialidad horaria</i>	Muy alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Muy bajo	Alto
<i>Actitud de la coordinadora</i>	Muy positiva	Muy positiva	Muy positiva	Positiva	Neutra	Neutra	Negativa
<i>Actitud del grupo</i>	Muy positiva	Muy positiva	Muy positiva	Positiva	Neutra	Neutra	Negativa
<i>Liderazgo</i>	Sí, fuerte	Sí, fuerte	Sí, fuerte	Sí, medio	Sí, medio	No	Sí, débil
<i>Equipamiento</i>	Sí, compartido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No*

*La cooperativa de Posadas está desvinculada del proyecto provincial y las máquinas están guardadas.

Las cooperativas de Jardín América y Bonpland son las que están en mejores condiciones para recibir asistencia y orientación en las áreas de comercialización para incrementar su desarrollo productivo con foco en la autosustentabilidad.

A su vez, la primera es asistida y estimulada desde la Intendencia de la localidad.

La cooperativa de Colonia Guaraní tiene un fuerte apoyo por parte de la Intendencia en la figura de la secretaria del Intendente, luego, requiere aún mucha asistencia de base social.

Caso similar es la de Colonia Victoria, la más alejada de la capital provincial y la más necesitada de contención.

La de Aristóbulo del Valle está muy contenida desde la coordinación general del programa provincial, está incluida en un programa de asistencia económica nacional y tiene prioridad en asistencia técnica y para el desarrollo laboral. No obstante, manteniendo el objetivo de ser una cooperativa autosustentable, adolece de varias debilidades que se deberían suprimir o minimizar. Si se les quitara la asistencia actual, difícilmente lograrían desarrollarse.

La cooperativa de Santo Pipó, antes de cualquier asistencia, requiere que se revea la conducción de la misma. No se percibe liderazgo ni involucramiento en el proyecto.

La cooperativa de Posadas está desvinculada del proyecto provincial y las máquinas están guardadas.

Programa de asistencia orientado a la autosuficiencia de las cooperativas textiles de la provincia de Misiones

Comentario del autor: Porqué apostar a este proyecto

Tomando en consideración la potencialidad de demanda de cada región de influencia de cada cooperativa e incluso, ampliado los horizontes a otras regiones del país, se podría pensar este proyecto como un mega emprendimiento, que involucre a las participantes actuales y que convoque a muchas personas más, lo cual redundaría en un incremento de fuentes de trabajo, la dignificación como ser humano productivo hacia sí mismo y la comunidad que lo rodea, el mejoramiento de las economías familiares y consecuentemente sus estándares de vida y a un crecimiento espiritual y emocional al alcanzar sus objetivos y metas individuales y grupales en forma exitosa.

Además, este proyecto colabora con la independencia económica, el crecimiento social y empresarial de sus integrantes, mayoritariamente, mujeres.

Luego, dada la precariedad de la mayoría de las cooperativas observadas, se propone la conformación de un plantel de gente, por lo menos en forma inicial y con carácter transitorio, hasta que, evaluaciones mediante, se haya observado el cumplimiento de los objetivos y su razón de ser.

Los actores iniciales de este programa son: (sólo se mencionan las áreas, no la cantidad de participantes)

- a) **Un equipo estratega**, para el desarrollo de un plan estratégico, su ejecución y control, incluido un programa de incentivos para el estímulo a las cooperativistas en función de su participación y para el mejoramiento de la cantidad y sobre todo la calidad de la producción.
- b) **Las cooperativas existentes** con las actuales cooperativistas y otras que se incorporen: son la fuerza operativa
- c) **Un equipo operativo de gestoría legal de las cooperativas:** encargado de la gestión de la conformación legal de las cooperativas (su documentación) y el cumplimiento de los requisitos para su continuidad.
- d) **Un equipo de profesionales capacitadores y coach:** que se ocuparán de la capacitación y coaching en los distintos campos; son quienes se ocuparán de brindar la instrucción, conducirán las prácticas de aula y harán el seguimiento (coaching) de las acciones propuestas. Más abajo se detallan los campos de capacitación.
- e) **Una organización comercializadora**, que puede tener la figura de una cooperativa y que tendrá a su cargo dos funciones:
 1. la generación de demanda y provisión de pedidos a las cooperativas a través de la venta directa, la presencia en las ferias, desarrollo y gestión de página web y gráfica, etc.
 2. el acompañamiento y entrenamiento a miembros seleccionados de cada cooperativa a los efectos de enseñarles las tareas de la función precedente.
- f) **Un coordinador de producción**, quien será el nexo entre el equipo comercializador y las cooperativas, tendrá a su cargo el planificar la distribución de tareas y verificar el cumplimiento de los plazos.

- g) ***Un equipo de control de calidad:*** Serán los auditores externos en cuanto a control de calidad de las prendas producidas. Su rol es absolutamente importante a los efectos de asegurar la satisfacción de los clientes. Van a estar integrados al departamento comercial.
- h) ***El gobierno provincial,*** como aportante financiero para el desarrollo del proyecto y auditor
- i) ***Los gobiernos municipales,*** como aportantes locales.

Plan de acciones

En un orden de prioridades, se sugiere:

1. Redefinir el proyecto de cooperativas textiles a los efectos de ajustar la propuesta. Esto supone una decisión previa de continuar apostando al proyecto original.
2. Conformar el equipo estrategia que se ocupará de la planificación estratégica del programa en forma pormenorizada y realización de la misma
3. Diseñar un programa de capacitación integral para los distintos niveles de las organizaciones.
4. Aprobación del plan y el presupuesto
5. Dado el relanzamiento del programa y para mejorar la potencialidad del mismo, se deberá incorporar más cooperativistas, para lo que es necesario:
 - a. Establecer las aptitudes y actitudes necesarias para la incorporación.
 - b. Estudiar y definir la cantidad de nuevas socias para cada caso
 - c. Hacer las convocatorias en cada localidad y presentar el proyecto remozado para intentar incorporar nuevas socias.
6. Conformar una comisión operativa que se ocupe de asesorar y sobre todo, gestionar la confección de las carpetas de las distintas cooperativas hasta constituir las como tales.

7. Armar una organización comercializadora, que puede tener la figura de cooperativa.
8. Desarrollar el plan de capacitación y coaching

La definición del plazo necesario para la ejecución de este plan, el cronograma y el presupuesto, se podrá elaborar una vez superado el primer paso y tomada la decisión de continuidad del proyecto. No obstante, y como aproximación, se prevé un plazo de :

Paso	Meses																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

Sobre el programa de capacitación

Una breve aclaración preliminar: bajo el concepto del autor del presente diagnóstico, una persona está capacitada cuando el resultado de su acción, resulta positivo, acorde a lo esperado e incluso superior. Es habitual confundir “instrucción” con “capacitación”. La instrucción brinda el conocimiento de lo que se debe hacer basada en el razonamiento y las experiencias ajenas, no aporta nuevos hábitos o genera cambios en el proceder del oyente. La capacitación implica instrucción más práctica, la cual, debe ser supervisada en la experimentación del aula y luego en la práctica de campo o cotidiana. Cuando la persona

demuestra con su acción que sus resultados son los convenientes, ahí recién se la puede calificar como capacitada.

Campos de asistencia y capacitación

Se distinguen varios campos de asistencia y capacitación

- ✓ ***Gerenciamiento y liderazgo:*** esta orientación está dirigida exclusivamente a las conductoras de las cooperativas, incluye planificación, distribución de tareas, accionamiento, control, comunicación, métodos de estimulación, etc.
- ✓ ***Gestión empresarial y comercialización:*** se refiere al trabajo en equipo, estandarización de procesos, políticas de precios, distribución, venta, gestión de clientes, registro de movimientos, pautas de convivencia, reglamento de trabajo, promociones comerciales, etc.
- ✓ ***Desarrollo técnico textil:*** incluye técnicas de costura, conocimiento de materiales, mantenimiento de maquinarias, moldería, corte, etc.
- ✓ ***Gestión cooperativa:*** Se refiere al marketing interno, más precisamente incluye la obtención de beneficios adicionales y un programa de eventos para las cooperativistas y sus grupos familiares.

Cronograma de reuniones de capacitación

Dado que el objetivo es incorporar o modificar hábitos, es necesario desarrollar un tratamiento, esto es, una sucesión de talleres de capacitación.

Con espíritu de aproximar el tema, la propuesta es que se generen varios momentos de encuentros:

- a) Capacitaciones en cada cooperativa, con una frecuencia que variará desde semanal a mensual, dependiendo del campo a desarrollar.

- b) Reuniones integradoras de capacitación grupal y confraternización entre las miembros de las distintas cooperativas. Estas pueden desarrollarse en forma itinerante en cada localidad y/o aprovechar las ferias y exposiciones para realizar dichas reuniones previamente a su desarrollo o durante la misma.

Anexos

Anexo 1: Temario de la capacitación

Detalles para desarrollar exitosamente una cooperativa de trabajo

La Cooperativa (Ley 20.337)

- ¿Por qué asociarnos?: Los límites del micro emprendedor
- Base de las Cooperativas
- La razón de ser de toda Cooperativa de trabajo
- Fines lucrativos
- Función principal de una cooperativa productora de bienes
- Integrantes de la Cooperativa: Asamblea; Consejo de Administración y sus funciones, ¿Qué es un Consejero?, ¿Por qué ser un Consejero?, Síndicos y los Fiscalizadores públicos
- Sobre los socios: Requisitos para ser socio de una cooperativa; Beneficios, obligaciones y derechos de los socios.
- Lo que debe evitar cada socio
- Ideales, valores y principios cooperativos

La Empresa

- La Cooperativa es una empresa privada
- Un requisito para que una organización funcione bien: trabajar en equipo
- Requisitos para que un equipo sea exitoso
- Objetivos comunes
- Objetivo Estratégico: Posicionamiento
- Clasificación del Posicionamiento
- Taller: Se debe decidir ¿Cómo quiere que recuerden su cooperativa? (atributos positivos)
- Acciones a desarrollar en toda empresa
- Taller: Repartiéndose las tareas: ¿Quién va a hacer qué cosa?
- Marketing: ¿Qué es el Marketing?
- Mix de Marketing desde la empresa
- Detalles para la venta
- Componentes en la estructura del precio
- ¿Cómo mejorar?
- Análisis FODA
- Frases que asesinan el cambio

El gran motor: La Actitud Mental Positiva

- ¿Qué es la Actitud y Dónde la reflejamos?
- Polaridad de la Actitud: positiva o negativa
- ¿Dónde nace la Actitud?
- El resultado depende de la Actitud
- ¿Por qué es importante dominar la actitud?
- ¿Cómo lograr adquirir una Actitud Positiva?

Anexo 2: **Material de la capacitación**

Seminario

Detalles para desarrollar exitosamente una cooperativa de trabajo

Dirigido a las miembros de las cooperativas textiles de la Provincia de Misiones

Facilitador: Ing. Juan José Lansky
Magíster en Administración Estratégica de Negocios

Octubre 2012

Detalles para desarrollar exitosamente una cooperativa de trabajo

La Cooperativa (Ley 20.337)

¿Por qué asociarnos?

Los límites del micro emprendedor

Todo desarrollo empresarial requiere de muchas actividades: administrar, generar y hacer crecer las ideas, planificar, organizar, comprar, producir, promocionar, vender, controlar, entre otras y ninguna persona es omnipresente (que está en todos lados), omnisciente (que lo sabe todo) ni omnipotente (que tiene fuerza y la energía ilimitada).

Por ende, si se quiere desarrollar exitosamente cualquier emprendimiento, hace falta conformar un equipo.

Cada uno de nosotros tiene virtudes y defectos. Al trabajar en equipo, se complementan sus integrantes a través del aporte de sus virtudes y fortalezas.

Es más fácil llevar el mundo entre varios que intentar hacerlo solo.

Base de las Cooperativas

Co - operar = operar en conjunto

Es obrar de manera conjunta con otros para lograr un mismo objetivo

La razón de ser de toda Cooperativa de trabajo

Satisfacer las necesidades económicas, culturales y sociales de sus asociados, en compensación al esfuerzo propio, la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua.

Fines lucrativos

La cooperativa es una entidad sin fines de lucro para la organización, pero con fines benéficos para sus asociados.

Función principal de una cooperativa productora de bienes

Reunir la producción de los socios y lograr el mejor precio en el mercado por la ventaja que da la cantidad.

Integrantes de la Cooperativa

Asamblea: órgano máximo y soberano. Son reuniones de socios convocados expresamente para:

- Decidir acciones que ejecutará el Consejo de Administración
- Establecer y aprobar políticas y estrategias y decisiones no cotidianas
- Elegir nuevos miembros del Consejo y síndicos

Nota: cada socio tiene un voto.

Consejo de Administración: son socios elegidos por la Asamblea y en períodos fijados en el Estatuto Social

Mínimo: tres miembros

Pueden recibir una remuneración o no y los gastos de representación pueden ser reembolsables o no

Pueden designar un gerente operativo

Funciones del Consejo de Administración

- Conducir y administrar la Cooperativa.
- Dirigir las operaciones sociales, administrar los recursos, establecer las políticas y estrategias que serán aprobadas por la Asamblea y luego llevarlas a cabo.

¿Qué es un Consejero?

- Es un socio de la Cooperativa que asume la gran responsabilidad de cuidar e incrementar los recursos a su cargo en beneficio de todos los asociados y en el suyo propio.
- Muchas veces incomprendido, criticado, pocas veces reconocido, pero ante todo, necesario.

¿Por qué ser un Consejero?

- Porque es su derecho como socio de la Cooperativa
- Porque todo dueño debe conducir su negocio
- Porque es una responsabilidad solidaria dentro de una organización cooperativa
- Porque es más importante hacer que criticar

Síndicos: son socios elegidos en Asamblea.

Tienen la responsabilidad de controlar las operaciones e informar a los socios.

Fiscalizadores públicos:

- Inst. Nac. de Asociativismo y Economía Social (INAES) (Nacional)
- Dirección de Cooperativas (Provincial)
- Dirección de Personas Jurídicas

Sobre los socios

¿Quiénes pueden ser socios de una cooperativa?

- Personas mayores de 18 años
- Dispuestas a cumplir el Estatuto Social
- Aportantes a los beneficios comunes
- Condiciones limitantes:

- Capacidad de satisfacción a los socios
- Actitud del postulante

Beneficios de los socios

- Potenciar sus ingresos a través del aporte cooperativo
- Reducir sus acciones de emprendedor independiente
- Lograr beneficios corporativos (internos como capacitación y externos como convenios con empresas comerciales)

Obligaciones de los socios

- ✓ Integrar las cuotas sociales suscriptas
- ✓ Cumplir con las obligaciones laborales y sociales que han contraído con la Cooperativa
- ✓ Acatar las resoluciones del consejo de administración
- ✓ Comunicar fehacientemente su domicilio y cambios posteriores
- ✓ Cumplir con la actividad derivada del objeto social
- ✓ Asistir a las Asambleas
- ✓ Vocación de servicio

Derechos de los socios

- ✓ Proponer iniciativas al Consejo de Administración y a la Asamblea
- ✓ Participar en las Asambleas con voz y voto
- ✓ Aspirar al desempeño de cargos en el Consejo de Administración y en el Órgano de Fiscalización
- ✓ Solicitar la convocatoria a Asamblea Extraordinaria
- ✓ Libre acceso a las constancias de los libros de registro de socios
- ✓ Solicitar al síndico información sobre los demás libros
- ✓ Retirarse voluntariamente al finalizar el ejercicio social, con aviso anticipado

Otros derechos de los socios

- ✓ Derecho de igualdad: son iguales en derechos y obligaciones. Están prohibidos ventajas o privilegios por cargo, condición o antigüedad
- ✓ Derecho a la información: tienen libre acceso al registro de los Asociados
- ✓ Derecho a la participación: (derecho y obligación, por ej. asistir a las Asambleas)
- ✓ Derecho a la educación: (derecho y obligación)

Lo que debe evitar cada socio

- ✓ Individualismo
- ✓ Egoísmo
- ✓ Competencia entre socios
- ✓ Discriminación racial, política, religiosa, étnica, física, etc.

Ideales cooperativos

Que las personas que forman parte del sistema cooperativo tengan el compromiso moral de actuar correctamente, poniendo de manifiesto en sus actos su integridad moral, su vocación por las acciones justas, su respeto y amor al prójimo, sin distinciones y todo lo que implica ser una persona de bien.

El cooperativismo brega por una sociedad mejor y más justa, por la elevación cultural, espiritual y material de las personas y fundamentalmente por la dignidad de los seres humanos.

Valores cooperativos

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Preocupación por los demás

Principios cooperativos

Son lineamientos por medio de los cuales poner en práctica los valores:

1. Adhesión abierta y voluntaria
2. Control democrático de los socios
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, entrenamiento e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad
8. Distribución justa de beneficios en función del esfuerzo de cada cooperador

La Empresa

La Cooperativa es una empresa privada

1. Privada: no pertenece al estado (no es empresa pública)
2. Empresa: requiere de un carácter organizativo

Una frase inteligente

“Los problemas de hoy son fruto de cómo pensamos e hicimos las cosas ayer”

Para un futuro mejor

Hay que pensar y hacer diferente a lo que hacíamos.

Las cosas no ocurren por casualidad sino por **CAUSALIDAD**

Hoy hay que tomar decisiones por lo que quiere obtener *Mañana*

Un requisito para que una organización funcione bien: Trabajar en equipo

Requisitos para que un equipo sea exitoso

- ✓ Ser un equipo en vez de un grupo
- ✓ Tener conocimientos
- ✓ Tener confianza en si mismo y en cada uno de sus miembros
- ✓ Tener respeto por cada miembro
- ✓ Que exista confraternidad
- ✓ Estar involucrado
- ✓ Tener alegría, estar motivado
- ✓ Tener buena comunicación
- ✓ Tener reglas claras
- ✓ Estar entrenados
- ✓ Tener límites y responsabilidades definidas
- ✓ Desarrollarse a sí mismo
- ✓ **Tener metas y objetivos claros y comunes a todos**
- ✓ Que exista cooperación
- ✓ Tener tolerancia
- ✓ Aceptar las diferencias
- ✓ Tener conductores líderes

Objetivos comunes: ¿Qué quieren lograr con su cooperativa?

Objetivo Estratégico:

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa un “algo” (producto, servicio, marca, lugar, persona, etc.) en la mente del consumidor.

“Si nadie lo recuerda, Usted no existe”

Clasificación del Posicionamiento

1. Positivo o Negativo.
2. Consciente o Inconsciente.

Se debe lograr:

- a) Que exista Posicionamiento
- b) Que sea Positivo
- c) Que se lo construya en forma conciente

Taller: Se debe decidir: ¿Cómo quiere que recuerden su cooperativa? (atributos positivos)

Acciones a desarrollar en toda empresa

- Gerencia (planificación, organización, accionamiento y control)
- Compras de insumos y maquinarias
- Administración (registros, papeles, finanzas, trámites)
- Marketing y Ventas
- Producción (mantenimiento, diseño, corte, costura, doblado, empaquetado, control de calidad)
- Logística (depósito y entrega interna y externa)

- Mantenimiento

Taller: Repartiéndose las tareas: ¿Quién va a hacer qué cosa?

Marketing

¿Qué es el Marketing?

Es el cúmulo de acciones que relaciona un productor con alguien que necesita ese producto.

Mix de Marketing desde la empresa

- Producto (Producto + envase + marca + etiqueta)
- Precio (Costos fijos + costos variables + beneficios)
- Promoción (Publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas)
- Plaza (Canales de distribución, distribución física y merchandising)
- Procesos: cómo se hacen las cosas para garantizar la misma calidad.
- Personal de contacto con el cliente y personal de apoyo.

Detalles para la venta

Premisa:

Hacer que las cosas ocurran, generar demanda

- Hacer un listado de empresas y organizaciones a visitar
- Armar un plan de visitas
- Designar vendedores con carisma y actitud positiva
- Asistir a ferias y exposiciones

Componentes en la estructura del precio

- Lo que debe ganar cada socio por su trabajo
- Costos de insumos
- Un % para gastos
- Un % para amortizaciones y futuras inversiones (maquinarias e insumos)
- Un % para asistencia a los socios
- Un % para capacitación
- Un % para festejar

¿Cómo mejorar?

1. Reconocer la necesidad de mejorar.
2. Tener la voluntad para el cambio.
3. Mente abierta para crear y aceptar nuevas ideas y procesos.
4. Actitud Mental Positiva

Análisis FODA

- Fortalezas: virtudes internas. (+)
- Debilidades: defectos internos. (-)
- Oportunidades: posibles éxitos. (+)
- Amenazas: riesgos externos. (-)

Frases que asesinan el cambio

<ul style="list-style-type: none"> • Dejémoslo para otro momento • Somos demasiado pequeños • Simplemente no va a servir • Formemos una comisión • Pensémoslo por un tiempo • No va a funcionar • Jamás se va a vender • Para que innovar • Están locos • No creo que funcione • Nunca utilizamos ese enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Va a significar más trabajo • Nuestra gente no lo va a aceptar • Nadie me dice como llevar mi negocio • No tenemos tiempo • No tenemos personal disponible • Ya lo hemos intentado • Todavía no estamos listos • En teoría bien pero... • Que piensen nuestros clientes • Si fuera tan buena ya lo habrían hecho • Mejor esperar y ver
--	--

El gran motor: La Actitud Mental Positiva

¿Qué es la Actitud?

- Es la forma de enfrentar lo que sucede
- Es la que genera las ideas y remueve el ingenio

¿Dónde reflejamos nuestra actitud?

En la manera de: estrechar las manos, saludar, levantarse, sonreír, caminar, mirar, hablar, pensar, relacionarnos.

Polaridad de la Actitud: La actitud puede ser positiva o negativa

¿Dónde nace la Actitud?: en la mente

El resultado depende de la Actitud

1. La Actitud es una energía
2. Esa energía nace en la mente
3. Se desparrama por el cuerpo
4. Se irradia hacia afuera
5. Y atrae lo que genera

Nada ocurre por casualidad, sino por causalidad.

Resultados

Actitud Negativa → Resultados Negativos (seguro)

Actitud Positiva → Resultados Positivos (posible)

Conclusión: Usted atrae lo que genera

¿Por qué es importante dominar la actitud?

Actitud positiva → Entusiasmo → Acción con entusiasmo → Resultados positivos

!!!AL REVÉS NO FUNCIONA!!!

¿Cómo lograr adquirir una Actitud Positiva?

- 1 – Propóngase tener una Actitud Positiva.
- 2 – Cultive su mente con lecturas positivas, pensamientos positivos.
- 3 – Rodéese de gente positiva.
- 4 – Use palabras positivas: deseo, amor, esperanza, amistad, futuro, vida.
- 5 – Haga alguna actividad que le “cargue la pila”.
- 6 – Póngase objetivos motivantes, que le hagan “hervir la sangre”.
- 7 – Persevere: sepa que en el camino va a encontrar tropiezos, pero que una caída sea nada más que un fracaso temporario y no una derrota definitiva.

!!!Muchas gracias y mucho éxito!!!

Juanjo Lansky

Anexo 3: Guía para la encuesta de las conductoras de las cooperativas

1. Sobre los datos y el estado de la cooperativa

- 1.1. Nombre de la cooperativa y breve historia
- 1.2. El estado administrativo de la cooperativa (se refiere a la regularidad de los papeles de inscripción y funcionamiento de la cooperativa)
- 1.3. Conformación del Consejo de administración:

2. Sobre el rumbo estratégico

- 2.1. Misión: es la razón de ser de la empresa u organización, vinculada a una necesidad del mercado.
- 2.2. Visión: Escenario futuro en el que se quieren ver.
- 2.3. Valores: principios de trabajo y convivencia.
- 2.4. Objetivos: listado de hitos a los que se pretende llegar.

3. Sobre los miembros de la cooperativa

- 3.1. Listado de integrantes
- 3.2. Niveles de estudios y formación general de las integrantes
- 3.3. Identificar a las líderes
- 3.4. Identificar a las más aportantes
- 3.5. Cantidad de asociadas activas, semi activas e inactivas
- 3.6. Antigüedad de cada una en la cooperativa
- 3.7. Identificar a las potenciales futuras dirigentes
- 3.8. ¿Existen otros actores?

4. Sobre la formación profesional de las miembros

- 4.1. ¿Qué capacitaciones se han brindado?
- 4.2. ¿Qué capacitaciones considera que le hace falta a las miembros de la conducción?

4.3. ¿Qué capacitaciones considera que le hace falta a las cooperativistas?

5. Sobre el equipamiento

5.1. Describa el equipamiento existente

6. Sobre las dificultades y la asistencia recibida

6.1. ¿Qué dificultades tienen para el desarrollo de su emprendimiento?

6.2. ¿Qué asistencia considera que les hace falta? (administración, contabilidad, técnica laboral, financiación, capital, etc.)

7. Sobre el FODA (mencionado por las conductoras)

7.1. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas?

7.2. ¿Cuáles cree que son sus debilidades?

7.3. ¿Cuáles cree que son sus oportunidades?

7.4. ¿Cuáles cree que son sus amenazas?

8. Sobre la administración y el proceso de comercialización

8.1. ¿Quién hace la administración general de la cooperativa?

8.2. ¿Quién lleva la contabilidad?

8.3. ¿Quién planifica el trabajo?

8.4. ¿Quién organiza la producción?

8.5. ¿Quién se ocupa de la compra de insumos?

8.6. ¿Quién se encarga de la venta (gestión de comercialización)?

8.7. ¿Qué hacen para vender? (publicidad, promociones, vendedores, presencia en exposiciones)

8.8. ¿Quiénes son sus clientes actuales y dónde están? (base de datos)

9. Sobre la producción

9.1. Proceso productivo actual (incluyendo lugar de trabajo)

9.2. Proceso productivo: quienes les proveen los insumos y herramientas

- 9.3. La capacidad productiva en cuanto a mano de obra y maquinaria actual (cantidad de personas que habitualmente trabajan, productividad individual, horarios de trabajo, cantidad de días laborados por mes)
- 9.4. ¿Hay ocupación plena o existe posibilidades de aumentar la producción con el plantel y el equipamiento actual?
- 9.5. Sistemas de medición de productividad
- 9.6. Facturación mensual
- 9.7. Gastos mensuales
- 9.8. Volúmenes productivos
- 9.9. Productos que realizaron y que realizan

10. Hacia el futuro

- 10.1. Potenciales clientes en la zona
- 10.2. Productos que podrían confeccionar
- 10.3. Potencialidad de mayor mano de obra en la zona

11. Sobre los conocimientos cooperativistas

- 11.1. El grado de conocimientos de la gestión y filosofía cooperativa

12. Sobre los beneficios de las cooperativistas

- 12.1. Gestión interna hacia las cooperativistas
- 12.2. Beneficios adicionales de las cooperativistas y sus familias
- 12.3. Sistema de reparto de beneficios
- 12.4. Beneficios aproximados de cada cooperativista

13. Sobre la comunicación interna

- 13.1. ¿Cómo se comunican con las cooperativistas?

Anexo 4: **Guía para la encuesta de las cooperativistas****1. Datos personales**

1.1. Nombre y apellido.....

1.2. Dirección.....

1.3. Teléfono.....

1.4. Edad.....

1.5. Nivel de estudios y formación

1.5.1. Primario incompleto 1.5.2. Primario completo 1.5.3. Secundario incompleto 1.5.4. Secundario completo 1.5.5. Terciario incompleto 1.5.6. Terciario completo

1.6. Otros cursos realizados:

1.6.1.

Lugar:..... Duración:.....

1.6.2.

Lugar:..... Duración:.....

1.6.3.

Lugar:..... Duración:.....

2. Convivientes en el hogar

2.1. Pareja

2.1.1. Si 2.1.2. No

2.2. Hijos

2.2.1. Si Cuántos *(Hijos que viven en el hogar)*Hijo N°1: Edad Estudia? Nivel:.....Hijo N°2: Edad Estudia? Nivel:.....Hijo N°3: Edad Estudia? Nivel:.....Hijo N°4: Edad Estudia? Nivel:.....Hijo N°5: Edad Estudia? Nivel:.....Hijo N°6: Edad Estudia? Nivel:.....2.2.2. No

2.3. Otros convivientes en el hogar

2.3.1. Si

Relación:..... Edad:.....

Relación:..... Edad:.....

Relación:..... Edad:.....

Relación:..... Edad:.....

2.3.2. No

2.4. ¿Cuántos aportan dinero?

2.5. Monto de ingresos en el hogar: \$.....

2.6. ¿Debe mantener otras personas fuera de su hogar?

2.6.1. Si

2.6.2. Hijo N°1: Edad Estudia? Nivel:.....

2.6.3. Hijo N°2: Edad Estudia? Nivel:.....

2.6.4. Hijo N°3: Edad Estudia? Nivel:.....

2.6.5. Hijo N°4: Edad Estudia? Nivel:.....

2.6.6. Otros:

Relación:..... Edad:.....

Relación:..... Edad:.....

2.6.7. No

3. Hábitat

3.1. Casa

3.1.1. Propia

3.1.2. Alquilada

3.1.3. Material

3.1.4. Madera

3.1.5. Mixta

3.2. Cantidad de dormitorios

3.3. Cantidad de baños

4. Cuestiones laborales

4.1. ¿Tiene otras fuentes de ingreso fuera de la cooperativa?

4.1.1. Si ¿Cuáles? (mencionarlas)

4.1.1.1. Fuente Monto

4.1.1.2. Fuente Monto

4.1.1.3. Fuente Monto

4.1.2. No

4.2. Experiencias laborales y tiempo aproximado (incluidas las realizadas en la cooperativa): ¿en qué trabajó y cuánto tiempo?

.....

4.3. Días y horario disponible para trabajar en la cooperativa

4.3.1. Lun Mar Mié Jue Vie Sáb Dom

4.3.2. De mañana Cantidad de horas

De tarde Cantidad de horas

4.4. Ha recibido capacitación sobre (marcar lo que corresponda):

4.4.1. Técnicas de costura

4.4.2. Mantenimiento de máquinas

- 4.4.3. Cooperativas (beneficios, responsabilidades, administración, etc.)
- 4.4.4. Trabajo en equipo
- 4.4.5. Calidad productiva
- 4.4.6. Otros.....
-
-

Solamente respondiendo sobre su trabajo en la cooperativa:

4.5. ¿Cuánto gana mensualmente?: \$.....

4.6. ¿Cuánto le gustaría ganar mensualmente?: \$.....

4.7. ¿Qué capacitaciones considera o quiere recibir?:.....

.....

.....

Anexo 5: Opiniones de las cooperativistas

Al finalizar la segunda reunión, donde se les brindó una charla orientativa y motivadora, se les pidió a las cooperativistas que opinaran respecto de la charla, lo que les aportó, la metodología utilizada y sobre el orador y estas fueron sus palabras.

Colonia Guaraní

Mercedes Pureza: “Juanjo, la charla de esta mañana me es muy importante. Aprendí muchas cosas y quiero destacar algunas: aprendí la diferencia entre la honra y la honestidad; y para mi es mejor ser honesto que honrado. Y también a tener una mente positiva y siempre buena onda, ya que trabajar en conjunto es muy lindo. Te esperamos a que vuelvas pronto. Que Dios te bendiga”.

Sofía Da Silva: “Me sirvió para aprender muchísimo, por ejemplo ser positiva, tener buena onda, aprendí mucho de cooperativas a trabajar en conjunto con esfuerzo y de corazón. Que esta reunión se repita, sos una gran persona. No cambies con tu sinceridad”.

María Magdalena Pureza: “Bueno, en el día de la fecha me sirvió como experiencia porque no sólo aprendí sobre cooperativas, sino también he aprendido cosas que las voy a aplicar en mi vida cotidiana. Aprendí con Juanjo a que las cosas positivas te mejoran la vida. También que para llevar adelante una empresa debo involucrarme al grupo de trabajo y aceptar a cada una de mis compañeras de trabajo con sus defectos y sus virtudes. Me gustó la frase “no puedo dar a nadie lo que no tengo”.

Celia Delima: “Fue una charla muy buena, con una explicación muy importante. Juanjo es una buena persona que se destaca con la buena onda, le dio aliento al grupo para no decaer más. Es muy importante la humildad, respeto, honestidad en una cooperativa. Ojalá se pueda tener más seguidas charlas así con tanta información. Nos vamos con muchas ganas de trabajar. Muchas gracias”.

Carla Melo: “Está buena, y fundamentalmente de lo que es una cooperativa, porque nos enseña a formarlas y los objetivos, las pautas que en ellas hay, etc. Pero lo que más me impactó, lo que sobresalió para mí fue la manera de cómo enfrentar las circunstancias, con actitud positiva y buena onda. Con actitud positiva siempre que propongamos una meta la vamos a alcanzar, aunque tengamos tropiezos pero siempre firmes y perseverando, lograremos”.

Carmelina Torres: “Esta reunión es muy positiva para mi vida a pesar de mi edad avanzada. Entendí que sola no puedo hacer nada, y en conjunto puedo hacer muchas cosas. Tener responsabilidad, crear cosas todo lo puedo hacer con buena onda y actitud positiva para llegar a la meta del éxito, tanto en el trabajo como para mi vida personal”.

Aristóbulo del Valle

Teresa Dasilva: “Con respecto a la capacitación realizada el día de hoy, me resultó muy entusiasta, emotiva por el caso de la diabética y por el material presentado por Juanjo dado que es una persona a la cual se le puede entender perfectamente lo que quiere expresar o explicar todo lo que nos ha dicho. La charla fue muy buena, he aprendido muchos conceptos de cooperativas y estrategias para poder cambiar muchas cosas negativas que afectan al cambio de la cooperativa y de los socios. Fue muy divertida la charla porque Juanjo es una persona muy positiva y optimista y nos dijo que el cambio depende de nosotros. Me gustaría poder escucharlo en otra capacitación cuando un día vuelva a llamarnos y me diga que tenemos una charla con él para que podamos mejorar y aprender mucho de él en cuanto a manejo de cooperativas y trabajo en equipo. Es un excelente magister en temas de cooperativas ojala podamos escucharlo por lo menos una vez por mes. Gracias Juanjo por tu buena onda!!”.

Susana Mabel Ferreira: “Muy positiva la capacitación y constructiva para la cooperativa. El material muy claro. Bien explicado por el Sr. Juanjo. Las reglas de una cooperativa, todo lo que tienen que saber los socios y lo que tienen que cumplir. Estuve en otras capacitaciones pero ésta fue muy clara y muy bien transmitida”.

Bonpland

Alicia Machado: “En esta reunión Juanjo me dejó llena de expectativas por el hecho de conocer un poquito de algo que desconocía, me agrada en la forma de explicar y la simpatía que pone en cada tema es fácil entenderlo porque todo le pone un poquito de humor que genera tranquilidad y no pesadez, si preguntas, responde con amabilidad, y explica tan alegre y sencillo que no es imposible entenderlo y eso me di cuenta al no ver las horas pasar, y estábamos pasados de tiempo. Gracias Juanjo.”

Antonia Segovia: “Para mí en lo personal esta reunión es muy buena y productiva con un aprendizaje muy amplio con mucha dinámica. Es una persona alegre y hace que sea más interesante. Esperemos que se repitan estas charlas con más frecuencia. Un gusto. Saludos”.

Mercedes Segovia: “La capacitación fue espectacularmente positiva, los materiales buenísimo. Por ahí hay cosas que no sabemos expresar pero que lo aprendimos, lo aprendimos. Sus charlas son únicas con toda su buena onda y lo que nos transmite es genial. Aprendí bastante y eso nos da ganas de seguir y pensando positivamente que toda meta y objetivo, si nos proponemos podemos llegar al final. Gracias”.

Laura Patricia Ruppel: “En el día de la fecha estuvimos en la charla con Juanjo, fue un curso muy bueno, donde de mi parte fue algo que me ayudó mucho, a ver muchas cosas y a darme cuenta también de todo, aprender. Fue muy fructífero donde nos enseñó a trabajar en grupo y cómo avanzar en una cooperativa. Fue buena la actitud y el aprendizaje que nos dejaste y en especial la confianza que nos das para participar y escuchar nuestras opiniones. Gracias. Besos”.

Alejandra Doce: “Sos excelente para transmitir tu sabiduría, buen orador, líder y buen generador de situaciones para la captación y más! Gracias, Gracias”.

Posadas

Lidia E. Santana: “La charla fue buena e interesante. Pero me gustaría tener una proyección más clara con respecto a una actividad individual, cómo encarar y administrarse en un proyecto individual”.

Alba Liliana Gamarra: “El resultado de la charla fue muy positiva ya que pudimos ver desde el punto de vista que tal vez teníamos de manera errónea lo que es cómo funciona una cooperativa. La predisposición que debemos tener para comenzar un emprendimiento fue clara y precisa bien transmitida, te alienta a querer hacer. Te amplía la visión y despierta el deseo a tomar una decisión”.

Clara Torres: “En el día de la fecha hemos asistido a una buena presentación de propuestas y objetivos respecto al funcionamiento y a las metas que persigue todo trabajo cooperativo; a cargo del Sr. Lansky. Muy claros los conceptos que nos ayudaron a aclarar todas las dudas respecto de la organización y el desempeño de dicho trabajo. Sobre todo rescatamos valores y actitudes que seguramente lo tenemos pero que en ocasiones hace falta sacarlos y ponerlos en práctica después de una charla como ésta que ayuda para ello. Personalmente creo que las cooperativas necesitan todo tipo de capacitación como ésta para no fallar en su proceso de organización para impulsar a los integrantes de cada una de ellas a acciones positivamente para lograr el real trabajo cooperativo como debería ser. Gracias por todo!”

Santo Pipó

Gladis Gómez: “Sr. Juanjo estoy agradecida porque vino a nuestra localidad a enseñarnos a formar una cooperativa y así aprender cómo trabajar como cooperativa. Si ya tenía noción de esto pero siempre hay algo para aprender, yo le agradezco que haya venido. Dios lo bendiga. Gracias”.

Eleuteria Guerrero: “Gracias por dar la charla”.

Carmen Acuña: “Gracias al Sr. Juanjo Lansky, hemos aprendido a desarrollar un taller, ponernos metas, objetivos. Como ayudarnos a tomar decisiones; detalles para el desarrollo de la cooperativa, porqué asociarnos; base de las cooperativas, obligaciones, valores. En conclusión estoy agradecida por la charla”.

Mercedes Reina Rodríguez: “Me gustó la charla, aprendimos algo que es la cooperativa, las ideas. Estoy conforme con la charla porque así puedo sacar adelante la textilera manos unidas! Gracias”.

Elida Zoraida Vera: “Estimado Sr. Juanjo Lansky, me gustó mucho la charla, nos dejó bien claro de qué es la cooperativa. De más está decir que hay cosas que nadie no nos explicó y el Sr. Juan con tanta amabilidad nos demostró lo bueno de una cooperativa gracias por la charla muy bien explicado y por darnos orientación cosas que no sabíamos, o al menos tenemos ideas para seguir adelante. Muchas gracias”.

“Mi testimonio sobre lo que Juanjo nos dejó en este encuentro tiene que ver con una mirada o postura más humana, flexible sobre una cooperativa de trabajo. Su charla fue dinámica,

divertida y los ejemplos útiles para enfrentar algunas cuestiones que pueden generar conflictos. No se centró en tecnicismos, sino trató de tener en cuenta cuestiones sobre los obstáculos humanos del grupo. Porque cada una que trabaja en grupo, no siempre resulta fácil, para la cooperativa, la mejor manera es ayudarnos entre todos.

Jardín América

Basilía Sosa: “Yo la pasé muy bien, me gustó muchísimo, aprendí bastante, me sentí cómoda porque me hizo dar cuenta de muchas cosas, de lo que quiero. Lo que más me quedó fue lo de controlar la calidad del trabajo en equipo, solidaridad. El ser honesto con los compañeros y en la vida cotidiana, la presentación del producto y la buena onda. Muchas gracias, que Dios los bendiga”.

Sara Villalba: “SR. Juanjo: en primer lugar estoy muy agradecida por haber participado en este ameno taller, que para mí fue muy enriquecedor ya que, aparte de la capacitación que he adquirido, quiero resaltar lo que a mí personalmente me aportó muchísimo que es la actitud. Sobre todo la actitud positiva en todos los aspectos, no sólo en lo que se relaciona con el trabajo y la cooperativa sino con la vida misma, así que personalmente quiero agradecerle, hoy me voy de acá con la mente abierta, el corazón contento y otra manera de mirar la vida y dar valor a mi trabajo. También he aprendido que en unión y con armonía podemos llegar lejos. Muchas gracias y éxitos!!”

Susana Alicia Pfeiffer: “Me gustaron mucho las explicaciones, porque habían muchas cosas por saber y aclarar, la verdad no quería venir porque eran muchas horas, pero me alegro por haber venido, me divertí. Muy agradable la persona. Además teníamos un problema interno en la cooperativa, las personas no vinieron, pero Ud. explicó todo lo que queríamos saber. Gracias Sr. Juanjo”.

Gladys Estela Gimenez: “Fue una reunión con mucho aporte para nuestra cooperativa. Haberte conocido Juanjo, y que me hayas dejado todos estos aprendizajes, captando la mayoría de todo, en especial la actitud positiva: no hay nada que no se pueda lograr en la vida con grandes esfuerzos positivos, y por supuesto no dejando atrás los valores de la cooperativa”.

María Rosa Suárez: “El encuentro de hoy me resultó altamente positivo, agradable, ameno y muy gratificante. Al mismo tiempo me sirvió para aclarar y afianzar información sobre el cooperativismo. Gracias Sr. Juanjo”.

Lilian Marisa Fernández: “En primer lugar me encantó la charla porque me saqué muchas dudas en cuanto a nuestra cooperativa de trabajo CORE que significa para nosotras. En realidad trabajamos en conjunto, todas hacemos algo de todo y si no sabemos preguntamos a la que sabe. En la charla de Ud. nos encaminó muy bien en todos los ejemplos, lo que más me encantó es que en nuestra actitud va todo lo positivo”.

Patricia Díaz: “Juanjo: compartimos una jornada muy agradable, donde los temas desarrollados fueron de mucho interés, me gusta su manera de expresarse, hace que el aprender sea más llevadero. Muy buenos los ejemplos y ojalá todos podamos lograr, tener y conservar una actitud positiva. Muchas gracias”.

Colonia Victoria

Marta Estela Amarilla: “Me pareció una jornada muy buena, positiva. Me di cuenta que la comunicación es algo fundamental para trabajar en conjunto. La persona que nos dio la charla fue precisa y concreta en explicar todos los detalles, la información que recibí fue muy buena. Estoy muy conforme con este taller”.

Dora Dominga Ramírez: “Me gustó la charla porque me dejó motivada a hacer lo que a mí me gusta, para que yo sea más positiva, más fuerte en mi persona, también para expresarme. De Juanjo me gustó su actitud, su personalidad que para mí fue muy importante para nuestra cooperativa para llevar adelante con mis compañeras y futuras compañeras. Los materiales que trajo estuvieron muy buenos. Porque para trabajar con la gente, con las empresas. La experiencia fue muy buena y espero que cada día aprendamos más. Gracias”.

Ceferina R. Diaz: “Este encuentro me gustó porque estoy sabiendo qué es una capacitación y aprender cómo trabajar, y conocer a Juanjo que es una buena persona que nos enseña cómo trabajar, nos divertimos y estoy haciendo lo que me gusta”.

Miriam del Valle Morales: “Hoy comencé con la gran expectativa de conocer mejor el funcionamiento de trabajar en conjunto con las demás mujeres del grupo ya que es la primera vez que estoy trabajando fuera, y fue muy satisfactorio y grato lo aprendido. Hoy salgo con mayor expectativa y mejor actitud porque me interesó la charla y el buen manejo para exponernos la capacitación. Deseando mejorar día a día todo lo que me proponga y mejorar la calidad de mi vida, de mi familia y en las compañeras de trabajo. En esta charla aprendí mucho y principalmente en ser más positiva en mis proyectos y metas”

Teresa Cardozo: “A mí me gustaron mucho sus explicaciones, sinceramente aprendí. A mí me sirve para la venta de mi negocio y para vender y obvio para trabajar acá también, siempre con muy buena onda”.