



ANEP



UTU

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL



Plan de mejora para la Cooperativa de trabajo Conacotex

Tecnicatura en Administración, grupo TC4

Polo Educativo Tecnológico Cerro

Integrantes:

Aldana Galdi

Yamila Baraldo

Claudia Pedrozo

Montevideo, noviembre 2025

Docentes:

Técnicas de Gestión de la Información - Carina Fortes

Legislación Aplicada - Daniel Dufort

Administración - Carina Fortes

Gestión Pública - Kevin Ruppel

Metodología Aplicada - Mónica Vitureira

Contabilidades Especiales Organizaciones Públicas - Raúl Mazza

Contabilidades Especiales Organizaciones Privadas - Raúl Mazza

Gestión Privada - Joaquín Gonzalias

Parte A

SECCIÓN I

Resumen	05
---------------	----

SECCIÓN II

Presentación del equipo y el método de trabajo aplicado	06
---	----

Parte B

SECCIÓN I

Marco Referencial	07
Historia y Descripción de Conacotex.....	07
Aspectos Estructurales	08
Organigrama.....	08
Misión	10
Visión	10
Valores	10
Análisis FODA	11
Cultura Organizacional	14
Marco Jurídico	15
Planificación del contacto inicial	17
Diagnóstico primario	18
Marco teórico	19
Hipótesis para la investigación causal	22
Diseño de la investigación de campo	23

SECCIÓN II

Ejecución del estudio de campo	24
Sistematización, análisis e interpretación de la información	25
Cierre y conclusiones del diagnóstico	27

Parte C

SECCIÓN I

Estructura de objetivos.....	30
Análisis de instrumentos y acciones de solución.....	32
Árbol de medios y fines.....	33

SECCIÓN II

Matriz del Marco Lógico.....	34
Ficha técnica del indicador.....	35
Diagrama de Gantt.....	39

Parte D

SECCIÓN I

Elección del entregable.....	40
Elección del subentregable.....	41

SECCIÓN II

Acta de constitución.....	43
Matriz de Interesados.....	44
Matriz de Comunicaciones.....	44
Matriz de riesgos.....	45
Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	46
Resumen del cronograma de etapas.....	47
Diagrama de Gantt.....	48
Presupuesto.....	49

SECCIÓN III

Ejecución y cierre del trabajo.....	50
-------------------------------------	----

Parte E

Entregable específico.....	51
Bibliografía.....	55
Anexo.....	56
Bitácora.....	67

PARTE A

SECCIÓN I

Resumen

El trabajo se enmarcó como un estudio de carácter exploratorio, desarrollado por estudiantes de la Tecnicatura en Administración. La metodología se centró en la recolección de información, mediante entrevistas y observación directa en las instalaciones de Conacotex ubicadas dentro del Parque Tecnológico Industrial (PTI). Este enfoque buscó construir una visión contextualizada y realista de la cooperativa. El diagnóstico se basó en la identificación del problema central de Deficiente Gestión y Sostenibilidad Organizacional de la cooperativa. Esta situación se encuentra asociada a restricciones de carácter estructural y de gestión. Mediante el árbol de problemas y el Análisis FODA se identificaron las problemáticas que comprometen la capacidad operativa y comercial.

El plan de mejora se centró en transformar las causas negativas del diagnóstico en medios y fines positivos, teniendo como objetivo principal la mejora de la gestión administrativa y la sostenibilidad de la cooperativa. Las acciones están orientadas a fortalecer la gestión administrativa, mejorar la comunicación y fidelización de los clientes y aumentar la capacidad operativa, el producto específico desarrollado para abordar la problemática central fue la creación de una Base de Datos Sistematizada y un Manual de Uso. Este producto resuelve la Centralización de la Información al garantizar el Acceso compartido de los datos y sistematizar los procesos.

SECCIÓN II

Presentación del equipo de trabajo y método de trabajo aplicado

El presente análisis y plan de mejora fue desarrollado por un equipo por tres estudiantes de la Tecnicatura en Administración. El grupo se conformó en el año 2024, al inicio de la carrera, y desde entonces ha trabajado de manera colaborativa, priorizando el respeto, el compromiso, la empatía y la responsabilidad compartida en cada instancia académica.

Estos mismos valores fueron determinantes al momento de seleccionar la empresa a analizar, eligiendo una organización que refleje principios similares y que mostrará apertura para participar del proceso de estudio.

La metodología de trabajo adoptada se centró en la recolección de información mediante entrevistas y observación directa. En primera instancia, se realizó una entrevista presencial en el lugar de trabajo, mientras las empleadas desarrollaban sus tareas y atendían al público. Esta modalidad permitió observar de forma integral el funcionamiento diario de la empresa y el entorno laboral. Posteriormente, se concretó una segunda entrevista con la administrativa, con el objetivo de profundizar en aspectos específicos que habían quedado pendientes de la primera instancia.

Este enfoque permitió construir una mirada contextualizada y realista sobre el funcionamiento de la organización, sentando las bases para elaborar un diagnóstico preciso y un plan de mejora adecuado a sus necesidades y dinámicas internas.

PARTE B

Diagnóstico

Sección I

Marco Referencial

La Cooperativa de Trabajo Textil Conacotex nació como respuesta a una crisis económica y laboral. En 2017, un grupo de trabajadores textiles se vio afectado por el cierre de Everfit, fábrica en la que se desempeñaban. Frente a la pérdida de su fuente de ingresos, y con el apoyo de un sindicato, decidieron organizarse colectivamente para continuar con su actividad y garantizar su sustento. De este modo, impulsados por la necesidad y el compromiso con su oficio, fundaron la cooperativa, que inició sus operaciones en enero de 2018.

Historia y Descripción de Conacotex

Los primeros pasos fueron sumamente desafiantes. Tras la aprobación de su proyecto cooperativo y plan de negocios por parte del Parque Tecnológico Industrial (PTI), lograron acceder a un espacio físico. No obstante, aún carecían de la infraestructura necesaria para operar de manera adecuada. En respuesta a esta situación, apelaron a la solidaridad de otros colectivos organizados, como la Brigada Solidaria Agustín Pedroza del SUNCA, que colaboró en la construcción de las paredes. Además, compañeros del sindicato AUTE realizaron la instalación eléctrica. Las propias integrantes de la cooperativa también contribuyeron activamente, pintando, trasladando maquinaria y acondicionando el espacio con gran esfuerzo y dedicación.

En la actualidad, la cooperativa está compuesta por siete socias cooperativistas que desempeñan diversas tareas, demostrando una notable capacidad de adaptación y organización. Su principal producto es la túnica escolar, aunque también confeccionan otros tipos de vestimenta y accesorios.

Durante la pandemia de COVID-19, la cooperativa enfrentó nuevos desafíos, los cuales supieron transformar en oportunidades. Entre abril de 2020 y los años posteriores, se produjeron más de 20.000 barbijos. En momentos de alta demanda, compartieron los

pedidos con sus vecinas de la Cooperativa Social de la Costura, evidenciando una vez más que la cooperación es el pilar fundamental de su modelo de trabajo.

En 2021, la cooperativa recibió un importante impulso en su visibilidad gracias a una campaña audiovisual realizada por Placebo Agencia, en colaboración con ONU Uruguay. El video de difusión se viralizó a través de WhatsApp y fue destacado por diversos medios de comunicación. Desde ese momento, Conacotex ha proyectado su crecimiento con un fuerte impulso, con la ambición de convertirse en "la fábrica de las túnicas" a nivel nacional.

Aspectos Estructurales:

Los aspectos estructurales refieren a la manera en que se configuran y distribuyen las responsabilidades, jerarquías y procesos dentro de una organización. Según Chiavenato (2006), la estructura organizacional constituye el marco dentro del cual se definen las tareas, la autoridad y la coordinación necesarias para alcanzar los objetivos. En este sentido, comprender la estructura de una cooperativa resulta fundamental, ya que no solo determina la división del trabajo, sino también la manera en que se articulan las relaciones internas y se gestionan los recursos.

En el caso de Conacotex, la estructura organizacional combina órganos de gobierno cooperativo como lo son la Asamblea y el Consejo Directivo, con dos departamentos, en donde el área de producción se divide en diferentes áreas. Esto le da un carácter estructural horizontal, y con división funcional del trabajo, pero a la vez flexible ya que las socias asumen diversas tareas de acuerdo con las necesidades y demandas del momento.

Organigrama:

El análisis de los aspectos estructurales de la cooperativa permite comprender la organización de sus procesos internos, identificar sus fortalezas y limitaciones, y evaluar cómo su estructura influye en la gestión y el logro de sus objetivos.

En este contexto, el organigrama se establece como una herramienta fundamental para ilustrar la distribución formal de puestos en una organización. Un organigrama es la representación visual de la estructura organizativa (Robbins & Coulter, 2010).

Durante la visita y entrevista, se constató que la cooperativa carecía de una estructura formal documentada, operando bajo un modelo donde las integrantes asumen múltiples tareas de acuerdo con las necesidades del momento (multifuncionalidad). Si bien

este enfoque flexible resalta el compromiso de sus miembros, también presenta desafíos de coordinación y eficiencia.

A raíz de esta observación, el equipo propuso el organigrama presentado a continuación (ver Imagen 1). Su objetivo es establecer un diseño organizacional claro y funcional que incorpore los órganos esenciales de una cooperativa y represente formalmente los departamentos clave de la industria textil, es por ello que cuando hacemos mención al departamento de producción, nos referimos a los departamentos de costura, confección, serigrafía y sublimación.

Es fundamental aclarar que esta estructura formal no busca eliminar la dinámica comunicacional existente. El organigrama representa los canales formales de comunicación, pero, como explican Jones y George (2010), "la comunicación suele ser informal y fluye alrededor de asuntos, metas, proyectos e ideas, en lugar de moverse de manera ordenada hacia arriba y hacia abajo de la estructura jerárquica de la organización" (p. 580). En Conacotex, esta comunicación informal, fluida y abierta, es una de sus fortalezas clave. Por lo tanto, el organigrama propuesto funciona como una guía para las responsabilidades primarias y los canales de comunicación oficiales, sin restringir las redes informales que permiten a la cooperativa responder con agilidad a las demandas diarias. De esta manera, se busca un equilibrio entre la necesaria formalidad estructural y la valiosa cultura de trabajo colaborativo que caracteriza a la organización.

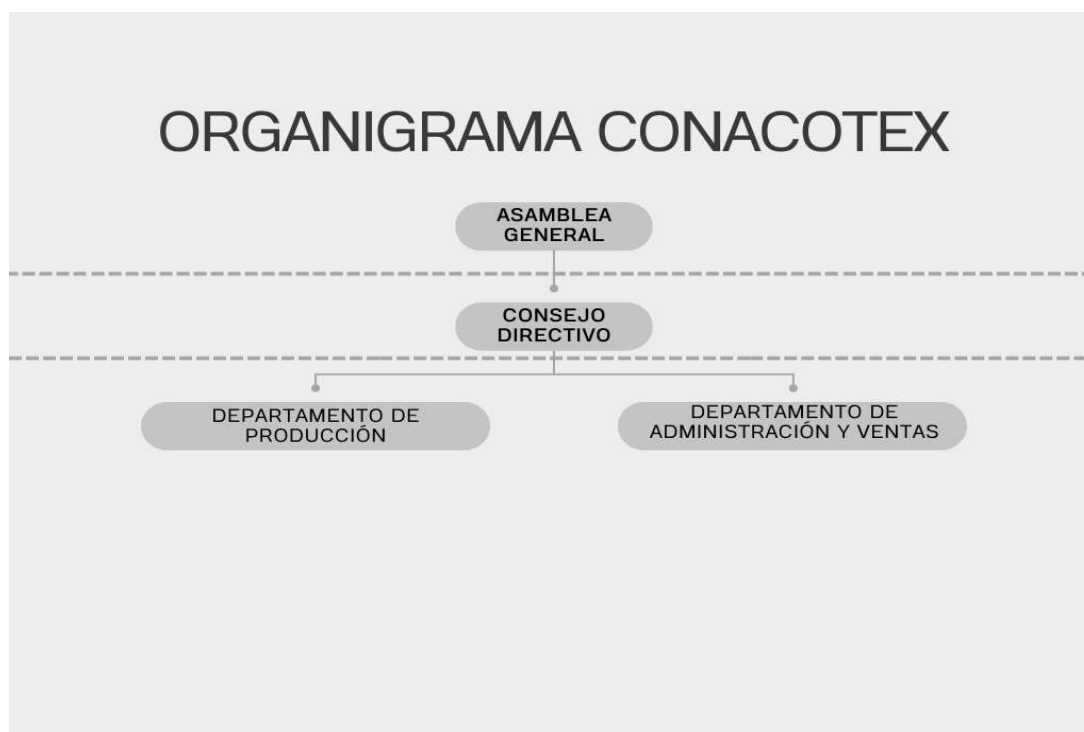


Imagen 1: Organigrama CONACOTEX

Misión:

En CONACOTEX, nos dedicamos a brindar soluciones textiles e indumentaria de trabajo de alta calidad que satisfacen las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un servicio de excelencia. Promovemos la inclusión laboral y el desarrollo profesional de las mujeres, confeccionando uniformes escolares, preescolares y laborales que combinan calidad, funcionalidad y compromiso social.

Visión:

Ser reconocidas a nivel nacional como la principal fábrica de túnicas del Uruguay, consolidándonos como referente en la producción textil de uniformes escolares y laborales, a través de la excelencia en calidad, el compromiso con nuestros clientes y la promoción activa de la inclusión laboral y el empoderamiento de las mujeres trabajadoras. Aspiramos a crecer de forma sostenible, fortaleciendo el trabajo cooperativo, la innovación en procesos y el impacto positivo en nuestra comunidad.

Valores:

Solidaridad: Trabajo conjunto para el bien común.

Compromiso: Responsabilidad en la calidad y en el bienestar de la cooperativa.

Respeto: Valoración de cada miembro del equipo y sus aportes.

Equidad: Trato justo, sin discriminación

Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración entre áreas y personas.

Comunicación abierta: Claridad, honestidad y escucha activa.

Transparencia: Actuar con honestidad y sin ocultar información.

Adaptabilidad: Capacidad para ajustarse a los cambios.

Resiliencia: Enfrentar desafíos sin perder el rumbo.

Calidad: Brindar un servicio o producto que cumpla altos estándares.

Orientación al cliente: Priorizar la satisfacción del público.

Análisis FODA

El análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés) es una herramienta clave dentro del proceso de administración estratégica. Se define como un

estudio sistemático y un ejercicio de planeación que permite realizar un diagnóstico completo de una organización, analizando tanto su situación interna como su entorno externo. Su objetivo es identificar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) que afectan a la organización para, a partir de este análisis, formular las estrategias más adecuadas que le permitan alcanzar su misión y sus metas. (Jones & George, 2010, p. 273)

Análisis FODA CONACOTEX	
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
Experiencia en el rubro.	Mayor demanda en fechas claves.
Buena dinámica interna y poder de resolución.	Capacidad de adaptación.
Reconocimiento de su producto estrella.	Cambio del marco legal.
Presencia en la comunidad	Preferencia del público por productos artesanales y reconocimiento local.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
Recursos económicos limitados	Competencia de precios bajos.
Equipo reducido	Inestabilidad en el precio e insumos.
Carencias en gestión organizacional.	Exigencias legales específicas.
Instalaciones con limitaciones.	Cambio en el ritmo de pedidos.

Imagen 2: Análisis FODA de Conacotex

Fortalezas:

Experiencia en el rubro: Esto se da debido a que la cooperativa surge a partir del cierre de la textil donde trabajaban. Lo cual produce que las integrantes cuentan con experiencia previa en el rubro textil, otorgándoles conocimientos técnicos y prácticos valiosos.

Buena dinámica interna y poder de resolución: Se destaca un ambiente de compañerismo y colaboración entre las socias, lo que favorece el trabajo conjunto y la resolución de conflictos.

Producto reconocido: Las túnicas escolares, principal producto de la cooperativa, son valoradas por su calidad, lo que genera fidelidad entre los clientes.

Presencia en la comunidad: Han logrado hacerse visibles a través de medios locales y eventos, fortaleciendo su vínculo con el entorno social.

Oportunidades:

Mayor demanda en fechas clave: Durante ciertos períodos del año, como el inicio escolar, aumentan los pedidos, lo cual representa una oportunidad para incrementar los ingresos.

Capacidad de adaptación: La cooperativa ha demostrado creatividad y flexibilidad al ajustarse a las necesidades del mercado, como ocurrió durante la pandemia de Covid-19. Esto es una muestra clara de su flexibilidad y potencial de innovación.

Cambio en el marco legal: Analizar otras formas jurídicas podría abrir nuevas opciones de apoyo o beneficios, tanto financieros como organizativos.

Preferencia del público por productos artesanales y reconocimiento local: Existe un interés elevado de los consumidores por artículos hechos a mano y con identidad local, como es el caso de la cooperativa que trabaja con productos cuidados y personalizados. Del mismo modo el ser conocidas en la comunidad del PTI les favorece en su distribución.

Debilidades:

Recursos económicos limitados: La falta de capital dificulta la compra de materiales en grandes cantidades o inversiones para mejorar el equipamiento.

Equipo reducido: La cantidad de trabajadoras es escasa, lo que genera dependencia de cada integrante y posibles complicaciones ante cualquier falta.

Carencias en gestión organizacional: La ausencia de formación específica en administración puede provocar desorden o dificultades al manejar ciertos procesos internos.

Instalaciones con limitaciones: El espacio físico y las herramientas disponibles no siempre permiten responder a una mayor escala de producción.

Amenazas:

Competencia con precios bajos: Existen otras opciones en el mercado que ofrecen productos similares a menor costo, lo que puede restar clientela.

Inestabilidad de precios e insumos: Los cambios en los costos de materiales y los retrasos en la entrega por parte de proveedores complican la planificación.

Exigencias legales específicas: Algunas normativas aplicables a cooperativas pueden implicar más requisitos que para otro tipo de empresas, lo que genera una presión extra a los miembros de la cooperativa.

Cambios en el ritmo de pedidos: La cantidad de ventas no se mantiene constante durante todo el año, lo que genera incertidumbre sobre los ingresos futuros.

Conclusión del Análisis FODA: La identificación de las debilidades y amenazas de Conacotex, demuestra la brecha entre la teoría y la práctica. Si bien la cooperativa busca, como lo establecen la teoría de Jones y George (2010), alcanzar su misión y metas, nuestro diagnóstico reveló que la falta de procedimientos formales específicos dificulta la alineación de las acciones individuales con los objetivos centrales. Este desalineamiento se refleja en la debilidad de coordinación y la baja eficiencia observadas. Por lo tanto, el Plan de Mejora se centrará en transformar estas Debilidades en Fortalezas para el logro estratégico.

Cultura Organizacional

Según Robbins (2010), la cultura organizacional se ha descrito como:

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización (p. 46).

Podemos decir que en el caso de Conacotex esta cultura tiene sus cimientos en el empoderamiento femenino, la solidaridad, la resiliencia creativa, la multifuncionalidad productiva y un firme compromiso con la calidad y la industria nacional. Su estilo de trabajo cooperativo refleja valores de colaboración y adaptabilidad donde es necesario tener presente que las mismas en muchas ocasiones han quedado fuera de hora para poder cumplir con pedidos, algo que ellas realizan como una forma de poder llevar adelante la cooperativa. La responsabilidad social también es un fuerte importante el cual se hace evidente desde sus primeras decisiones hasta su reacción frente a desafíos como la pandemia.

En lo que refiere a la adaptación externa, la cooperativa ha demostrado capacidad para responder a las demandas del entorno y del mercado. Por ejemplo, como ya mencionamos durante la pandemia de COVID-19 adaptaron su producción a la confección de tapabocas, lo que les permitió mantenerse activas y fortalecer su vínculo con la comunidad teniendo en cuenta que fueron de gran ayuda a partir de donaciones a hospitales y a otras empresas. También han sabido posicionarse como referentes en la producción de túnicas escolares, un producto que les da reconocimiento social y que ellas toman como su producto estrella, producto que también ha dado una estabilidad en momentos clave del año.

Marco Jurídico:

Normativa general aplicable a las cooperativas de trabajo:

El marco legal que regula a Conacotex se encuentra principalmente en la Ley General de Cooperativas N.º 18.407 de 2008. En dicha Ley, más específicamente en su artículo 99 se expresa que las cooperativas de trabajo son aquellas

“que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria.”

Por otro lado, en dicha ley se establecen los principios que rigen el funcionamiento de las cooperativas, como la gestión democrática, la distribución equitativa de excedentes, la responsabilidad solidaria y la participación activa de los socios en la toma de decisiones. También regula los órganos de gobierno (Asamblea General, Consejo Directivo y Comisión Fiscal) y detalla derechos y deberes de los socios cooperativistas.

Entre los organismos externos de aporte a las cooperativas se encuentra el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) y MIDES, los cuales cumplen la función de supervisar, fomentar y brindar apoyo a estas entidades, consolidando su desarrollo en el marco del sistema cooperativo nacional.

Marco laboral y de seguridad social

En el plano laboral y de seguridad social, la Constitución, establece en su artículo 57 el derecho de asociación sindical y de huelga, garantizando a los trabajadores la posibilidad de organizarse en defensa de sus intereses colectivos. A su vez, en el artículo 52 fomenta expresamente el desarrollo del cooperativismo, reconociéndose como una forma de organización social y económica de relevancia para el país (Constitución de la República Oriental del Uruguay, 1967). Si bien ambos artículos no se encuentran directamente vinculados, en la práctica, los sindicatos y cooperativas pueden articularse en instancias de apoyo mutuo, como es lo que sucedió con la puesta en marcha de Conacotex que recibió la ayuda de una brigada del SUNCA. Por otro lado, aunque las socias cooperativistas son trabajadoras asociadas y no empleadas en relación de dependencia, deben cumplir con aportes al Banco de Previsión Social (BPS) y respetar la normativa vigente en materia de seguridad laboral. En este aspecto, la Ley N.º 5.032 y sus decretos reglamentarios fijan las

condiciones de higiene y seguridad en los talleres de trabajo, mientras que el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) y el LATU establecen regulaciones sobre etiquetado y calidad de las prendas textiles, lo que incide directamente en la producción de túnicas y uniformes de la cooperativa.

Régimen tributario de las cooperativas

La Ley N.º 18.407 también regula la situación tributaria de las cooperativas. Según lo dispuesto en sus artículos 102 y 103 las cooperativas de trabajo no deberán realizar aportes patronales, con excepción de los aportes de FONASA correspondiente a los trabajadores socios y no socios y del aporte patronal jubilatorio respectivamente, las cooperativas se encuentran sometidas al régimen general de impuestos, aunque con determinados beneficios o tratamientos diferenciales según su tipo y actividad. En el caso de las cooperativas de trabajo, como Conacotex, no se encuentran exoneradas totalmente del IRAE, pero sí pueden acceder a regímenes especiales de apoyo que buscan fomentar la economía social y solidaria.

En la práctica cotidiana de Conacotex, este marco jurídico se traduce en dinámicas concretas que garantizan su funcionamiento democrático y solidario. La Ley N.º 18.407 se refleja principalmente en su estructura como cooperativa donde el órgano máximo es la Asamblea General en la que cuentan con un consejo directivo conformado por presidente, secretario y tesorero, como así también en la organización de asambleas donde las socias deciden colectivamente sobre la gestión, la distribución de excedentes y la incorporación de nuevas integrantes, fortaleciendo el principio de participación activa. En lo que respecta al cumplimiento de las normas laborales y de seguridad social implica la realización de aportes al BPS y la implementación de medidas de seguridad en el taller, tales como el uso de implementos de seguridad necesarios, asegurando condiciones de trabajo saludables. Por otra parte, la vinculación con organismos como INACOOOP y MIDES se concreta en instancias de capacitación y asesoramiento técnico, que si bien en ocasiones las socias nos han expresado que no han podido acceder dada la disponibilidad horaria intentan contribuir a la mejora de los procesos productivos y de gestión. De este modo, las normas legales no permanecen en un plano teórico, sino que influyen directamente en la organización interna, en la calidad del trabajo y en el fortalecimiento de la identidad cooperativa de Conacotex.

Planificación del contacto inicial

El primer contacto con la empresa se estableció a partir de una lista de organizaciones pertenecientes al Parque Tecnológico Industrial (PTI), la cual fue proporcionada por el equipo docente. De esta lista, se seleccionó la cooperativa de trabajo Conacotex, que se distingue por su modelo de gestión exclusivamente femenino, lo que resultó ser de particular interés, considerando la importancia de la equidad y el trabajo colaborativo.

Con el objetivo de llevar a cabo un análisis más profundo de la empresa, se decidió establecer contacto directo. Inicialmente, se intentó concertar una cita formal a través de los canales de comunicación disponibles, como correo electrónico, celular y teléfono fijo. Ante la falta de respuesta en los días siguientes, se optó por realizar una visita directa a las instalaciones de la cooperativa, lo que facilitó una recepción cordial por parte del equipo. Durante esta interacción, se acordó llevar a cabo una entrevista formal. Para este encuentro, se preparó un cuestionario con preguntas abiertas, diseñado para fomentar un diálogo fluido y obtener información detallada sobre las prácticas y el funcionamiento de la organización. Esta estrategia contribuyó significativamente a enriquecer el intercambio de información.

Diagnóstico primario

A partir del análisis realizado durante la entrevista y las visitas a la cooperativa, se identificó como problema central la deficiente gestión y sostenibilidad de la organización, situación que afecta tanto su funcionamiento interno como su relación con los clientes.

Entre las principales causas de esta problemática se encuentran la falta de recursos financieros, lo que limita la inversión en infraestructura y en el fortalecimiento de los procesos de gestión; la infraestructura limitada, que restringe la capacidad productiva; una fuerte dependencia de una gestión de comunicación poco estructurada, tanto a nivel interno como externo; y la falta de conocimiento administrativo, lo cual repercute negativamente en la planificación y el control de las actividades operativas.

Estas causas generan una serie de efectos negativos que impactan directamente en el rendimiento de la cooperativa. Entre ellos, se observa una marcada limitación en la capacidad operativa y comercial, evidenciada en la falta de stock, retrasos y errores en la entrega de pedidos. Asimismo, se presenta una notoria ineficiencia en los procesos de producción, dificultando la innovación y la posibilidad de expansión, además de una desorganización interna que afecta la coordinación entre las distintas áreas. Otro efecto relevante es el deterioro en la relación con los clientes, reflejado en la pérdida de clientes actuales y una disminución en los niveles de fidelización. Todo esto ocurre en un contexto de desorganización general y falta de planificación estratégica.

árbol de problemas

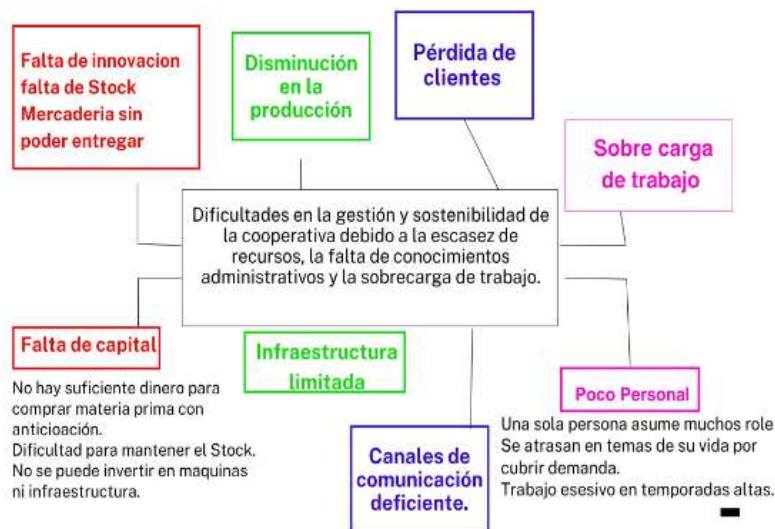


Imagen 3: Árbol inicial del problema

Marco Teórico:

El árbol del problema es una herramienta de diagnóstico fundamental en la gestión administrativa, ya que permite descomponer una situación crítica en sus causas y efectos, ofreciendo una visión integral del fenómeno organizacional. En el ámbito de la administración, los problemas no son hechos aislados, sino que responden a una cadena de factores que los originan y generan consecuencias sobre el funcionamiento institucional, un fenómeno que los autores analizan al definir la administración estratégica, como señalan Jones y George (2010). Asimismo, en el campo de la investigación, tal como afirma Sampieri (2014), “el planteamiento del problema nos conduce a saber qué deseamos investigar, a identificar los elementos que estarán relacionados con el proceso y a precisar el enfoque” (p. 24). En este sentido, el árbol del problema constituye un paso metodológico inicial que ayuda a delimitar el objeto de análisis y a organizar las variables y relaciones causales que deben ser consideradas en la investigación.

En este caso se identifica como problema central una deficiente gestión y sostenibilidad organizacional de la cooperativa, haciendo referencia a que la gestión administrativa está debilitada porque faltan conocimientos prácticos que afectan directamente a la fluidez con el cliente y eso hace que peligre la sostenibilidad ya que no garantiza su permanencia y desarrollo a largo plazo.

Esta situación se encuentra asociada, principalmente, a restricciones de carácter estructural. Entre los factores más relevantes, se destaca la insuficiencia de recursos financieros y materiales, lo cual limita significativamente la capacidad de inversión en maquinaria, insumos e infraestructura.

En relación con esto, Jones y George (2010) afirman que “los recursos de una organización comprenden bienes, como la gente, las máquinas, las materias primas y el capital financiero” (p. 5), lo que permite confirmar que la carencia de alguno de estos elementos impacta de manera significativa en las labores de la cooperativa y su funcionamiento.

Otra causa importante es la infraestructura limitada, que condiciona el desempeño productivo. Según Jones y George (2010), “una comunidad proporciona a una compañía la infraestructura física y social que le permite funcionar” (p. 122), lo que permite comprender que las restricciones en el acceso a estos elementos generan desventajas significativas en la capacidad de responder a la demanda. También se detecta una falta de conocimientos administrativos para la planificación, dirección y control de los procesos. La administración se define como “la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y

materiales para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia" (Jones & George, 2010, p. 5). En Conacotex, la falta de formación técnica en estos aspectos provoca una gestión más intuitiva que estratégica, lo que genera riesgos de desorganización y baja eficiencia. Además, dado que una única persona asume múltiples responsabilidades dentro del área administrativa, en ocasiones se presenta una sobrecarga de trabajo.

Otro aspecto crítico identificado en la cooperativa es la deficiencia en los canales de comunicación, lo cual se manifiesta tanto en el plano interno como en el externo. La comunicación es un elemento esencial en toda organización, ya que constituye el mecanismo que permite coordinar las actividades, transmitir información clave y al mismo tiempo generar motivación en los integrantes del equipo. Como señalan Jones y George (2010), una comunicación adecuada es la base para asegurar la cooperación entre los miembros y garantizar que las tareas se desarrollen de manera eficiente. En el caso de Conacotex, la falta de una estrategia clara y de canales formales de contacto con los clientes ha generado dificultades para mantener vínculos estables, afectando la fidelización y, en algunos casos, ocasionando la pérdida de pedidos. Esta situación evidencia cómo la ausencia de una gestión comunicacional sólida puede impactar directamente en la sostenibilidad de la organización y en su posicionamiento en el mercado. Estas debilidades estructurales impactan negativamente en la sostenibilidad de la organización, al limitar su capacidad de competir de forma eficiente y adaptarse a las exigencias del mercado. La sostenibilidad organizacional no solo se refiere a la permanencia en el tiempo, sino también a la capacidad de adaptarse, innovar y responder a los cambios del entorno. Según Jones y George (2010), "el establecimiento de una ventaja competitiva consiste en crear más valor para los clientes que los competidores" (p. 23). Lo cual implica optimizar los recursos disponibles, mejorar los procesos internos y fortalecer la comunicación tanto interna como externa. Cuando existe una desarticulación entre los recursos humanos, tecnológicos y materiales, así como una falta de cohesión en los procesos operativos y en la comunicación institucional, la organización ve limitada su capacidad para generar ese valor diferencial. En el caso de la cooperativa, estas deficiencias internas impiden consolidar su identidad organizacional, dificultan la toma de decisiones estratégicas y reducen su potencial para posicionarse como un actor relevante en el sector textil. Como argumentan Robbins y Coulter (2010), "no importa qué tan eficiente pueda ser el departamento de producción, si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios en los gustos del cliente y trabaja con el departamento de desarrollo de productos para producir lo que los clientes desean, el desempeño global de la organización sentirá las consecuencias." (p. 36).

Esta visión deja ver que la falta de integración y comunicación entre las distintas áreas (recursos, procesos y comunicación interna) impide generar valor agregado, debilita

la competitividad y pone en riesgo la sostenibilidad de la cooperativa. Estas causas tienen efectos directos en la sostenibilidad de la organización, ya que reducen su competitividad en el mercado. Finalmente, desde el plano metodológico, Sampieri (2014) destaca que el “marco teórico orienta el estudio, evita errores y amplía el horizonte del investigador” (p. 59). Esto refuerza la importancia de fundamentar el análisis de Conacotex en bases conceptuales sólidas que guíen la propuesta de mejora.

Hipótesis para la investigación causal

Hipótesis general:

La deficiente gestión y sostenibilidad de la cooperativa genera ineficiencia y limitaciones en la producción y el crecimiento, lo que reduce su capacidad operativa y comercial.

Hipótesis específicas:

La falta de recursos financieros limita la inversión en infraestructura, tecnología y capital humano, lo que debilita la gestión administrativa y la sostenibilidad de la cooperativa.

La infraestructura limitada dificulta los procesos productivos, reduciendo la eficiencia organizacional y comprometiendo la sostenibilidad de la cooperativa.

La falta de conocimiento administrativo afecta negativamente la planificación, el control de recursos y la toma de decisiones estratégicas, generando una gestión ineficaz.

La deficiencia en los canales de comunicación internos y externos, sumada a la ausencia de un adecuado seguimiento de los clientes, provoca dificultades en la coordinación de tareas y en la fidelización de usuarios, lo que repercute en la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa.

Diseño de la investigación de campo (Plan de investigación).

El diseño de investigación es el plan que orienta la recolección y el análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. El diseño metodológico de la presente investigación corresponde a un estudio de caso de carácter exploratorio y descriptivo, con enfoque cualitativo y apoyo cuantitativo, en el cual, como señala Sampieri (2014), “[...] el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto específico o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación [...]” (p. 105). Este diseño resulta adecuado para comprender en profundidad la dinámica de Conacotex y proponer un plan de mejora ajustado a sus necesidades.

Los métodos de investigación aplicados en este caso consistieron principalmente en técnicas de recolección de datos, tales como entrevistas semiestructuradas. Según Chasteauneuf (2009), uno de los instrumentos más utilizados para recolectar datos en fenómenos sociales es el cuestionario, que está compuesto por un conjunto de preguntas orientadas a medir una o más variables. El cuestionario debe ser congruente con el planteamiento del problema y las hipótesis (Brace, 2013; Sampieri, 2014). Estas técnicas se aplicaron a las integrantes de la cooperativa para obtener información sobre la gestión, la organización interna y las principales dificultades. Además, se realizó una observación participante en el lugar de trabajo con el objetivo de analizar el funcionamiento diario y la dinámica laboral.

En el texto de Sampieri (2014), se menciona que “el propósito de los diseños transaccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación [...] constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales)” (como se citó en Chasteauneuf, 2009, p. 155).

De esta manera, se logró obtener una primera aproximación que permitió planificar una investigación descriptiva más profunda, o bien iniciar un estudio que pudiera sentar las bases para una futura investigación.

SECCIÓN II

Ejecución del estudio de campo

El estudio de campo se llevó a cabo mediante una visita a la cooperativa, donde se realizó una entrevista grupal semiestructurada realizada a las cooperativistas presentes en ese momento, complementada con la observación directa de las instalaciones y procesos de trabajo. La técnica empleada buscó relevar tanto aspectos administrativos como operativos, aunque durante la visita no se encontraba la persona responsable de las tareas administrativas.

Entre los aspectos destacados se observa la predisposición de las socias para brindar información, lo cual permitió acceder a percepciones relevantes sobre las dificultades de gestión y funcionamiento de la cooperativa. Asimismo, la observación de las instalaciones brindó una visión concreta sobre las limitaciones de infraestructura y equipamiento.

En lo que respecta a las dificultades relevantes en el proceso de recolección y análisis de la información del trabajo de campo, la ausencia de la persona encargada de lo administrativo se convirtió en una limitación importante ya que restringe el acceso a información específica sobre registros contables, compras, control de pedidos y manejo documentación formal. Al mismo tiempo reveló una debilidad estructural significativa, que tiene que ver con la concentración de la gestión en una sola integrante. En consecuencia, algunos de los datos obtenidos provienen de las apreciaciones y experiencias de las cooperativistas entrevistadas, lo cual puede reflejar visiones parciales y no necesariamente el panorama completo de la gestión. Esta situación constituye en sí misma un hallazgo, ya que evidencia la dependencia de información importante en una única persona, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad organizacional de la cooperativa.

Sistematización, análisis e interpretación de la información

El procedimiento adoptado para el análisis consistió en organizar los datos relevados durante la visita y las entrevistas en función de las categorías previamente definidas en el árbol del problema: recursos financieros, infraestructura, gestión administrativa y comunicación con el cliente. Esta clasificación permitió identificar las causas principales de la deficiente gestión y sostenibilidad de la cooperativa, así como los efectos derivados de cada una de ellas.

Ya viendo a grandes rasgos cada una se visualiza lo siguiente:

Recursos financieros: se constató una fuerte dependencia de ingresos propios, con dificultades para acceder a financiamiento externo.

Infraestructura y equipamiento: las socias señalaron limitaciones en el espacio físico por tal razón uno de los sectores como lo es la serigrafía se realiza en la casa de una de las compañeras. y desgaste en algunas maquinarias que inciden en la capacidad productiva y requieren retrasos cuando se tienen que reparar.

Gestión administrativa: la totalidad de las tareas administrativas está centralizada en una sola persona, lo que genera dependencia y ausencia de conocimiento compartido entre las demás integrantes, que ante diferentes situaciones donde se necesita tener dicha información se ven imposibilitadas. Sumado al poco tiempo que tienen para poder aprender de la encargada de la administración de la empresa dificulta mucho el desempeño de la cooperativa.

Comunicación: se identificó que la relación con clientes se gestiona de manera directa e informal (principalmente vía telefónica o por WhatsApp), sin registros sistemáticos ni bases de datos actualizadas que se expresara en la entrevista o que se pudiera visualizar que encima muchas veces no contestan empeorando la situación y perdiendo clientes.

Como mecanismo de análisis, se elaboraron matrices comparativas y se revisó la información obtenida con los insumos ya generados (árbol de problemas y análisis FODA). A partir de esta triangulación se buscó validar si los hallazgos del relevamiento coincidían con las hipótesis iniciales del diagnóstico.

Los resultados muestran que la falta de recursos financieros es percibida por las socias como la causa más crítica, ya que limita la compra de insumos para stock y la posibilidad de inversión en infraestructura. En segundo lugar, la infraestructura limitada, particularmente la maquinaria obsoleta y el reducido espacio físico, afecta directamente la capacidad de producción.

Por otro lado, la gestión administrativa aparece como un factor de riesgo debido a la concentración de estas tareas en una sola persona, lo cual genera dependencia y vulnerabilidad frente a su ausencia. Finalmente, la comunicación con clientes, al ser informal y poco sistemática, dificulta la confianza y ocasiona pérdidas de pedidos.

La interpretación de estos resultados permite concluir que los problemas identificados no actúan de forma aislada, sino que se retroalimentan y generan un círculo de ineficiencia que compromete la sostenibilidad de la cooperativa. Por ejemplo, la falta de recursos financieros impide mejorar la infraestructura, lo que a su vez afecta la producción y repercute en la relación con los clientes.

Cierre - conclusiones del estudio de campo

Fundamentación de la hipótesis Central:

La deficiente gestión y sostenibilidad de la cooperativa genera ineficiencia y limitaciones en la producción y el crecimiento, lo que reduce su capacidad operativa y comercial. La hipótesis fue confirmada durante el trabajo de campo, ya que se observaron múltiples dificultades en la gestión diaria, una sobrecarga de tareas en pocas personas y la ausencia de una estrategia clara, lo cual afecta tanto la eficiencia operativa como las posibilidades de crecimiento de la cooperativa.

Asimismo, a partir de la entrevista se identificó una fuerte dependencia de la persona encargada de las tareas administrativas, ya que existen procesos que solo ella domina. Su frecuente ausencia representa un riesgo operativo significativo, al centrarse en una sola persona la información clave para la gestión. La falta de eficiencia en los procesos internos puede derivar en un aumento de los costos de producción, lo cual, en un mercado competitivo, obliga a elevar los precios de los productos. Esto, a su vez, puede provocar la pérdida de clientes frente a competidores con estructuras más eficientes y precios más accesibles.

Fundamentación de las Hipótesis Específicas:

La infraestructura limitada dificulta los procesos productivos, reduciendo la eficiencia organizacional y comprometiendo la sostenibilidad de la cooperativa. Esta hipótesis se validó a partir de los testimonios obtenidos en la primera entrevista, en las cuales las integrantes señalaron que el espacio de trabajo es insuficiente para operar en simultáneo, obligando a una de ellas a trabajar desde su domicilio. Esto genera descoordinación y retrasos, afectando negativamente la producción y la relación con los clientes.

No obstante, en una segunda instancia del trabajo, en la entrevista realizada a la administrativa, se informa que se encuentran en proceso de mudanza hacia un local más amplio. Este cambio válido más aún la hipótesis, y a su vez representa una mejora significativa en las condiciones laborales y productivas, ya que permitirá optimizar el espacio de trabajo y fomentar una mayor coordinación entre las integrantes, lo que podría contribuir positivamente a la eficiencia general de la cooperativa.

La deficiencia en los canales de comunicación internos y externos, sumada a la ausencia de un adecuado seguimiento de los clientes, provoca dificultades en la coordinación de tareas y en la fidelización de usuarios, lo que repercute en la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa. Lo observado durante el trabajo de campo permitió

confirmar esta hipótesis. La imposibilidad de concretar una entrevista con la persona encargada de la administración permitió inferir que dicha problemática podría estar afectando también la relación con potenciales y actuales clientes, dado que no se reciben respuestas a través de los canales habituales de comunicación.

Adicionalmente, las integrantes de la cooperativa manifestaron que en reiteradas ocasiones se quedaron sin stock de materiales, lo que generó retrasos en la producción y afectó el cumplimiento de los plazos establecidos. Estas dificultades se vinculan con la falta de una estrategia clara de gestión y comunicación, lo que impacta tanto en el funcionamiento interno como en la imagen externa de la organización.

La falta de recursos financieros limita la inversión en infraestructura, tecnología y capital humano, lo que debilita la gestión administrativa y la sostenibilidad de la cooperativa. Esta hipótesis fue validada mediante las entrevistas, en las que las integrantes relataron haber atravesado graves dificultades económicas que pusieron en riesgo la continuidad de la cooperativa. La falta de ingresos impide contratar más personal o invertir en tecnología, lo que genera sobrecarga de trabajo e inestabilidad, también la limitación de la incorporación de tecnología se presenta como una problemática para optimizar los procesos productivos. Aunque actualmente se encuentran en proceso de mudanza a un local más amplio, la infraestructura y el equipamiento siguen siendo limitados. Esta situación genera una sobrecarga significativa de trabajo para las socias, afectando su bienestar físico y emocional. Tal como señalaron en los encuentros, en reiteradas ocasiones debieron trabajar jornadas extensas, incluso sin dormir durante varios días, para poder cumplir con los pedidos y sostener la continuidad de la cooperativa.

La falta de conocimiento administrativo afecta negativamente la planificación, el control de recursos y la toma de decisiones estratégicas, generando una gestión ineficaz. Los datos obtenidos en la entrevista y la observación permiten validar esta hipótesis. La dependencia de una sola persona para múltiples tareas administrativas representa un riesgo para la cooperativa, ya que cualquier error u omisión puede derivar en consecuencias económicas, legales o de funcionamiento interno. La cooperativa presenta una alta dependencia de una única integrante que concentra múltiples funciones administrativas clave, tales como la facturación, la atención a clientes, la distribución de tareas y la realización de pedidos. Si bien recientemente comenzaron a trabajar con un estudio contable que colabora en aquellas tareas que exceden las capacidades de la responsable administrativa, la concentración operativa en una sola persona sigue representando un riesgo significativo. Esta situación evidencia una debilidad estructural en la gestión de la

cooperativa, vinculada a la falta de formación específica y a la ausencia de mecanismos que permitan distribuir y sistematizar las tareas administrativas de manera más eficiente.

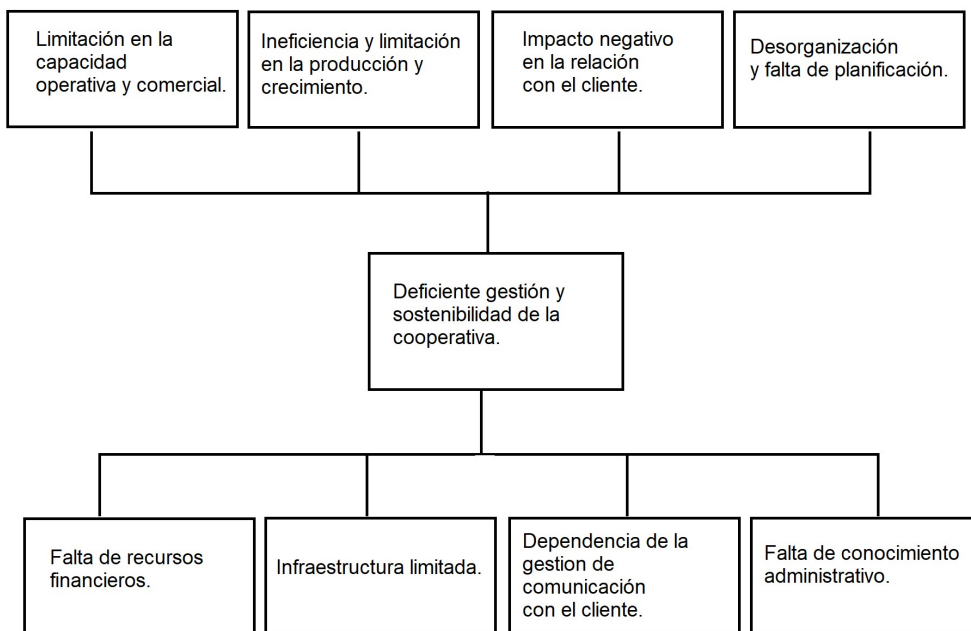


Imagen 5 árbol del problema

Imagen 4: árbol del problema

Hipótesis	Herramientas	Validación
2	Entrevistas	Si
2	Entrevistas	Si
3	Entrevistas	Si
4	Entrevistas	Si
5	Entrevistas y Observación directa	Si

tabla 1: cuadro sinóptico

PARTE C

SECCIÓN I - Análisis de las soluciones

Estructura de Objetivos

El plan general de mejora de la cooperativa Conacotex tiene como objetivo central consolidar una gestión eficiente y sostenible de la cooperativa, mediante la optimización de sus procesos administrativos, productivos y comunicacionales.

A continuación, se detalla la estructura de objetivos.

Objetivo General:

Lograr una gestión eficiente y sostenible de la cooperativa

Objetivos Específicos:

1. Si la cooperativa logra contar con recursos financieros disponibles, entonces logrará tener una capacidad operativa y comercial eficiente.
2. Si se obtiene una infraestructura adecuada y se logra un mejor aprovechamiento de la misma, se mejorará la eficiencia operativa.
3. Si se establece una correcta comunicación con los clientes, se podrán implementar estrategias más claras y sistemáticas que permitan fidelizar clientes y ampliar la red de contactos.
4. Si se desarrollan habilidades administrativas y se descentralizan las tareas, se evitará la concentración de responsabilidades en una sola persona, lo cual evitará errores.

El plan general de mejora de la Cooperativa Conacotex se orienta a fortalecer la gestión y la sostenibilidad de la organización mediante la optimización de sus procesos administrativos, productivos y comunicacionales. En este sentido, se establecen como objetivos principales la mejora de la eficiencia operativa a través de un mejor aprovechamiento de la infraestructura, la descentralización de las tareas administrativas para evitar la concentración de responsabilidades en una sola persona, la implementación de estrategias de comunicación más claras y sistemáticas que permitan fidelizar clientes y ampliar la red de contactos, así como la búsqueda de mayores recursos financieros y de capacitación que favorezcan la inversión en maquinaria, insumos y capital humano.

Para alcanzar dichos objetivos, el plan se apoya en diversos medios que incluyen la capacitación de las socias en áreas de gestión administrativa, financiera y comunicación; la reestructuración interna de la organización, con una distribución más equitativa de las responsabilidades; la búsqueda de financiamiento externo a través de organismos de apoyo al cooperativismo y posibles alianzas estratégicas; la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar el registro contable, el control de stock y la gestión de pedidos; y la diversificación de los canales de comunicación, incluyendo el uso de redes sociales, correo institucional y sistemas de gestión de clientes.

Finalmente, los fines de este plan de mejora trascienden los resultados inmediatos y se orientan a consolidar la cooperativa y volverla competitiva y sostenible, capaz de garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado textil uruguayo. Se aspira a fortalecer el posicionamiento de Conacotex como referente nacional en la confección de túnicas escolares y uniformes laborales, mejorar las condiciones laborales de sus socias promoviendo su empoderamiento y bienestar, y reforzar el modelo cooperativo como alternativa de desarrollo colectivo basada en la solidaridad, la equidad y el compromiso con la comunidad.

Análisis de los instrumentos y acciones de solución

El plan de mejora para la Cooperativa de Trabajo Conacotex requiere la aplicación de herramientas de gestión administrativa que permitan enfrentar las debilidades detectadas en el diagnóstico, particularmente aquellas vinculadas con la organización interna, la gestión administrativa y los procesos de comunicación. Para fundamentar estas soluciones, se recurre principalmente a los aportes de Stoner y Robbins, referentes en la teoría administrativa moderna. Es así que se toma en cuenta lo que señalan Stoner y Freeman (1994), quienes argumentan que “la planeación es la función administrativa que define objetivos, determina los recursos necesarios y establece estrategias para alcanzarlos” (p. 15). Además, Robbins y Coulter (2010) enfatizan que, sin una planificación clara, las organizaciones tienden a improvisar, generando ineficiencia y pérdida de recursos.

Por ello es que las acciones que se proponen después de la investigación serán:

- Llevar un plan operativo anual, el cual incluiría acciones puntuales como: Diseñar un calendario de pedidos y entregas para anticiparse a la demanda estacional (ejemplo: inicio escolar) en formato digital.
- Realizar una planilla física de pedidos para poder visualizar fácilmente los pedidos en una cartelera.

Estas acciones permiten transformar la gestión intuitiva en un proceso más estratégico, mejorando la eficiencia organizacional y reduciendo la sobrecarga de trabajo detectada.

Árbol de medios y fines

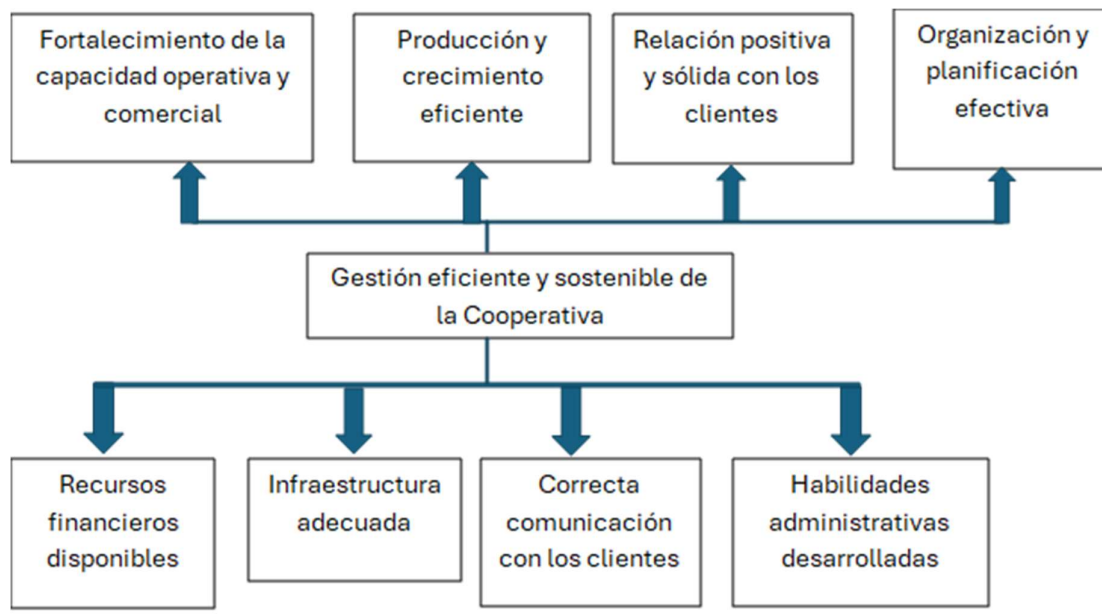


Imagen 5: Árbol de medios y fines

SECCIÓN II

Formulación del proyecto general de mejora.

Matriz del Marco Lógico

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
OBJETIVO GENERAL:			
Lograr una Gestión eficiente y sostenible de la Cooperativa			
INDICADORES			
Número de pedidos completados en fecha sobre total de pedidos. 2- Número de pedidos rechazados sobre total de pedidos 3- El margen de beneficio neto aumenta un 15% al finalizar el 2º año			
OBJETIVO ESPECÍFICO PROPÓSITO	OBJETIVO ESPECÍFICO PROPÓSITO	OBJETIVO ESPECÍFICO PROPÓSITO	OBJETIVO ESPECÍFICO PROPÓSITO
Asegurar la disponibilidad de Recursos Financieros	Garantizar el Aprovechamiento y Adecuación de la Infraestructura	Lograr una Correcta Comunicación con los Clientes	Desarrollar Habilidades Administrativas y descentralizar tareas
INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
El presupuesto operativo de la cooperativa esta cubierto en un 80%	La capacidad de almacenamiento aumenta un 25% para final del primer año.	Total de mensajes respondidos sobre total de mensajes recibidos.	.1-Al menos 4 socias deierentes son capaces de gestionar por completo una venta desde el pedido hasta la entrega al finalizar la capacitacion. 2- El 90% de las socias capacitadas aprueban una evaluacion de competencia administrativa con una nota minima de 7/10.
ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
1-Buscar y elaborar una lista de al menos 3 fuentes de financiamiento viables. 2- Elaborar una carpeta con un plan financiero para presentar en las diferentes opciones.	Realizar un inventario y diagnostico técnico del estado actual de la infraestructura y el equipamiento. 2- hacer un plan de mejoras en la disposicon del espacio disponible y necesario	Diseñar una estrategia de comunicación digital con mensajes claves y frecuencia de publicación 2- elaborar una base de datos de los correos de clientes para la comunicación por ese medio	1- diseñar un formato sencillo para el registro de clientes y ventas tanto fisico, como digital. 2- Realizar un taller practico de capacitación sobre como utilizar el nuevo sistema de registro 3- Elaborar una guia rápida con los pasos para registrar una venta correctamente. 4- Implementar un cronograma, calendario rotativo para que al menos 4 socias distintas participen activamente en las tareas administrativas cada mes.

Tabla 2: Matriz del Marco Lógico

Ficha técnica del indicador

OBJETIVO ESPECÍFICO:	Asegurar la disponibilidad de recursos financieros para la gestión de la cooperativa.
FICHA TECNICA DEL INDICADOR	
NOMBRE:	
El presupuesto operativo de la cooperativa está equilibrado y sostenido durante el periodo de evaluación	TIPO: EFICIENCIA
	CÓDIGO: A01
	FECHA: OCTUBRE 2025
OBJETIVO DEL INDICADOR	
El contar con al menos una fuente de financiamiento le dara solvencia economica para innovar y mantener los niveles de stock necesarios.	
INTERPRETACIÓN:	
Resultado positivo → gestión financiera eficiente.	
Resultado negativo → déficit o mala administración de recursos.	
VARIABLE(S) COMPONENTE(S)	
Ingresos totales y Gastos totales	
FUENTE:	
Análisis de la consultora	
FÓRMULA:	
Excedente de flujo de capital=Ingresos Totales– Gastos Totales X 100	
UNIDAD DE MEDIDA DE RESULTADO:	
%	

Tabla 3: Ficha técnica indicador 1

OBJETIVO ESPECÍFICO:	Garantizar el aprovechamiento y adecuación de la infraestructura.
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	
NOMBRE:	
La capacidad de almacenamiento aumenta un 25% y las instalaciones presentan adecuaciones funcionales.	TIPO: EFICIENCIA
	CÓDIGO: A02
	FECHA: OCTUBRE 2025
OBJETIVO DEL INDICADOR	
Un porcentaje alto de mejora en capacidad de almacenamiento les dará la capacidad de aumentar los niveles de stock y de trabajos simultáneos.	
INTERPRETACIÓN:	
Si el resultado $\geq 25\%$, se cumple el objetivo.	
Mide el grado de optimización del espacio e infraestructura.	
VARIABLE(S) COMPONENTE(S)	
Capacidad Inicial y Capacidad actual	
FUENTE:	
Análisis de la consultora	
FÓRMULA:	
Porcentaje de mejora = $\frac{\text{Capacidad inicial} - \text{Capacidad actual}}{\text{Capacidad inicial}} \times 100$	
UNIDAD DE MEDIDA DE RESULTADO:	
%	

Tabla 4: Ficha técnica indicador 2

OBJETIVO ESPECÍFICO:	Lograr una correcta comunicación con los clientes.
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	
NOMBRE:	
Todos los mensajes respondidos sobre todos los mensajes recibidos	TIPO: EFICIENCIA
	CÓDIGO: A03
	FECHA: OCTUBRE 2025
OBJETIVO DEL INDICADOR	
Una tasa de respuesta efectiva en base a los clientes les dará información sobre la satisfacción del mismo.	
INTERPRETACIÓN:	
100% de respuesta total a los clientes o potenciales clientes.	
80% o menos se toma como comunicación deficiente o demoras en la atención.	
VARIABLE(S) COMPONENTE(S)	
Mensajes respondidos y Mensajes recibidos	
FUENTE:	
Registros de mensajería	
FÓRMULA:	
Tasa de respuesta efectiva=Mensajes recibidos / Mensajes respondidos × 100	
UNIDAD DE MEDIDA DE RESULTADO:	
%	

Tabla 5: Ficha técnica indicador 3

OBJETIVO ESPECÍFICO:	Desarrollar habilidades administrativas y de gestión en las socias.
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	
NOMBRE:	
Al menos 4 socias diferentes son capaces de elaborar registros administrativos correctamente.	TIPO: EFICIENCIA
	CÓDIGO: A04
	FECHA: OCTUBRE 2025
OBJETIVO DEL INDICADOR	
un alto porcentaje de socias capacitadas con desempeño satisfactorio le brindara a la cooperativa una mejor gestión administrativa a la hora de que más de una integrante logre hacer las gestiones de forma satisfactoria.	
INTERPRETACIÓN:	
superar con 80% de aprobación de las capacitaciones indica cumplimiento del objetivo y de la aplicación práctica de los conocimientos.	
VARIABLE(S) COMPONENTE(S)	
Socias capacitadas y Socias capacitadas con correcta aplicación de conocimientos.	
FUENTE:	
Registros administrativos completados, listas de asistencia a capacitaciones, y evaluaciones de desempeño.	
FÓRMULA:	
Socias capacitadas=Total de socias capacitadas / Socias capacitadas correctamente×100	
UNIDAD DE MEDIDA DE RESULTADO:	
%	

Tabla 6: Ficha técnica indicador 4

Diagrama de Gantt



Imagen 6: Diagrama de Gantt

PARTE D

SECCIÓN I

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO DEL PRODUCTO O ENTREGABLE

Elección del entregable:

El Plan de Mejora propuesto se centra en la confección e implementación de una Planilla Maestra Única Digital para el registro centralizado de clientes y ventas, estructurada en dos hojas de trabajo interconectadas: "Registro de Clientes" y "Seguimiento de Pedidos". Esta herramienta será complementada con un Manual Básico de Uso y un registro manual de campo más ordenado, sustituyendo definitivamente el sistema de registro manual y disperso (agenda, cuaderno) anterior.

El objetivo primario de esta estrategia es mitigar la dependencia administrativa que afecta la sostenibilidad de Conacotex, una situación originada en la concentración de tareas claves (como facturación, seguimiento de pedidos y atención al cliente) en una sola integrante.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2006), la administración implica "planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos, para lograr los objetivos organizacionales" (p. 10). En este sentido, la falta de un proceso formal y centralizado de registro representa una falla de diseño organizacional que impide controlar y organizar la información necesaria para una efectiva toma de decisiones.

La Planilla Maestra Digital actúa, por lo tanto, como una herramienta administrativa clave que no solo centraliza la información, sino que la hace accesible en tiempo real para todas las socias de la cooperativa. Esta descentralización del acceso permite la redistribución efectiva de responsabilidades, pasando de una gestión centralizada a un modelo cooperativo y colaborativo.

Asimismo, Robbins y Coulter (2010) señalan que la eficiencia organizacional depende de la claridad en la ejecución de las tareas y la comunicación entre las áreas. Al descentralizar la gestión administrativa mediante un sistema común de registro con capacidades de filtrado avanzadas (como el estado de entrega, días de plazo y alertas de atraso), Conacotex podrá, reducir su vulnerabilidad operativa al asegurar que la información

vital no reside en un solo lugar (agenda) o persona. Mejorar el flujo de información mediante una plataforma compartida y actualizada al instante, y por último consolidar la gestión sostenible a largo plazo al permitir que cualquier socia pueda atender consultas y supervisar el proceso de ventas.

Elección del sub-entregable:

La estrategia de mejora contempla un sistema de registro dual que maximiza la eficiencia y la adopción interna. El pilar es la Planilla Maestra Digital para el control centralizado. No obstante, se propone mantener un registro manual complementario en un bloc de pedidos ordenado para facilitar la transición y asegurar la inmediatez.

Este registro manual responde a la necesidad de mantener un método familiar para las socias que están acostumbradas a la gestión en papel. Su principal función es actuar como una herramienta de captura de datos inicial y rápida, registrando de forma inmediata información esencial (nombre, dirección, teléfono, detalle del pedido, precio subtotal y total, fecha de pedido) al momento de la interacción con el cliente.

No obstante, la implementación de la Planilla Maestra Digital se alinea con la perspectiva de Stoner, Freeman & Gilbert (1996), que conciben la administración como un proceso clave para gestionar eficientemente los recursos y alcanzar las metas organizacionales.

En este sentido, los autores sostienen que la planeación y la organización permiten establecer los objetivos de la empresa, diseñar estrategias y distribuir responsabilidades para alcanzarlos de forma coordinada (Stoner et al., 1996, p. 138). Al eliminar el registro informal y disperso y centralizar la información en un único instrumento digital, se garantiza un sistema uniforme y accesible. Actuando del mismo modo como una herramienta de control interno que permite a las socias registrar, monitorear y coordinar las actividades vinculadas con los pedidos, pagos y entregas. Gracias a las funciones de filtrado dinámico (ej. "filtrar pedidos no entregados" o "filtrar pedidos con plazo vencido"), se promueve la cooperación, se reduce la concentración de tareas y se mitiga la vulnerabilidad operativa generada por la dependencia de una sola integrante.

Este funcionamiento se vincula con la definición de control administrativo de Stoner, Freeman & Gilbert (1996), entendido como "el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p. 611). Desde esta

perspectiva, la Planilla posibilita a las integrantes de la cooperativa comparar lo planificado con lo efectivamente realizado (visibilidad del estado de los pedidos) y aplicar medidas correctivas de forma inmediata (identificación de pedidos atrasados mediante filtros), fortaleciendo la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional, ya que la visibilidad compartida de la información facilita la toma de decisiones oportunas y evita pérdidas de pedidos o fallas en la comunicación con los clientes.

SECCIÓN II

Planificación del trabajo en equipo

Acta de Constitución

<u>ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO</u>	
Noombre:	<u>Desarrollo de Habilidades Administrativas</u>
Fecha:	<u>10 de octubre de 2025</u>
Director:	<u>consultora ACY SINERGIA</u>
<u>PROPOSITO DEL PROYECTO</u>	
<u>este proyecto surge de la necesidad de mejorar la Gestion administrativa y darle sostenibilidad a la cooperativa.</u>	
<u>OBJETIVO DEL PROYECTO</u>	
<u>Lograr que las socias desarrollen habilidades administrativas para que la gestion interna se mantenga eficiente y organizada.</u>	
<u>ESTRATEGIA ALCANCE</u>	
<u>Elaborar legajos por clientes en forma digital y fisica para el manejo de pedidos.</u>	
<u>CRONOGRAMA GENERAL</u>	
<u>50 dias</u>	
<u>PRESUPUESTO GENERAL</u>	
<u>\$421,205.00</u>	
<u>EQUIPO DEL PROYECTO</u>	
<u>Aldana Galdi</u>	
<u>Claudia Pedrozo</u>	
<u>Yamila Baraldo</u>	
<u>CONTROL DE CAMBIOS</u>	
<u>Se dará inicio con la aprobación del proyecto</u>	
<u>ENTREGABLES PRINCIPALES</u>	
<u>Acta de Constitución del proyecto</u>	
<u>Matriz de Interesados</u>	
<u>Matriz de Comunicaciones</u>	
<u>Matriz de Riesgos</u>	
<u>EDT</u>	
<u>Cronograma - Diagrama de Gantt</u>	
<u>Presupuesto</u>	
<u>FIRMAS AUTORIZADAS</u>	

Imagen 7: Acta de constitución

Matriz de Interesados

INTERESADOS	OBJETIVO O RESULTADO	NIVEL DE RESULTADO	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES		ESTRATEGIAS
				De impacto Positivo	De impacto negativo	
Socias	Mejorar la gestión, asegurar estabilidad	Alto	Alto	Participación activa, toma de decisiones, compromiso y experiencia	Resistencia al cambio (tecnología)	Involucrarse activamente en las decisiones, capacitarlas en administración
Cientes	Recibir productos de calidad a tiempo y con buena comunicación.	Alto	Alto	Fidelidad, ingresos.	Pérdida de confianza en caso de fallar con pedidos	Establecer canales claros de comunicación, implementar sistema de control de pedidos.
Proveedores	Mantener relación estable de compra-venta y cumplimiento de pagos.	Medio	Bajo	Buena materia prima y disponibilidad. Pago en fecha.	Atrasos por falta de pago o desorganización.	Tener condiciones claras, mantener comunicación regular.
Organismos Reguladores	Garantizar cumplimiento legal, formalidad y transparencia.	Medio	Alto	Acceso a programas de apoyo. Capacitación.	sanciones o trabas legales para su gestión.	Cumplir requisitos legales, mantener contacto periódico y libros al día.
Comunidad local PTI	Generar empleo, contribuir al desarrollo local y buena imagen social.	Medio	Bajo	Apoyo social, legitimidad.	Crítica si hay problemas ambientales o sociales.	Mantener comunicación con la comunidad, visibilizar aportes sociales.
Posibles empleados	Oportunidades de trabajo en la cooperativa en caso de crecimiento.	Alto	Bajo	Potenciales nuevos talentos	indiferencia actual.	Considerar planes de expansión y bolsas de empleo a futuro

Tabla 7: Matriz de Interesados

Matriz de Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIONES

TIPO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	DESTINATARIOS	METODO
REUNIONES REGulares	MENSUAL	SOCIAS	PRESENCIAL
TALLERES Y CAPACITACIONES	QUINCENAL	SOCIAS	ASINCRONICO
INFORMES DE PROGRESO	TRIMESTRAL	SOCIAS	PRESENCIAL

Tabla 8: Matriz de Comunicaciones

Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
RESISTENCIA AL CAMBIO	ALTO	ALTO	ALTO	Mantener la frecuencia de las capacitaciones y la motivación.
FALLAS EN LA MAQUINARIA	MEDIO	ALTO	MEDIO	Realizar mantenimientos y controles de los mismos.
COMPETENCIA DEL MERCADO	ALTO	ALTO	ALTO	Sumar alternativas mas economicas e innovadoras.
FALTA DE INVERSORES	ALTO	MEDIO	MODERADO	Buscar en el mercado alternativas con inversores.

Tabla 9: Matriz de Riesgo

Estructura de Desglose del Trabajo

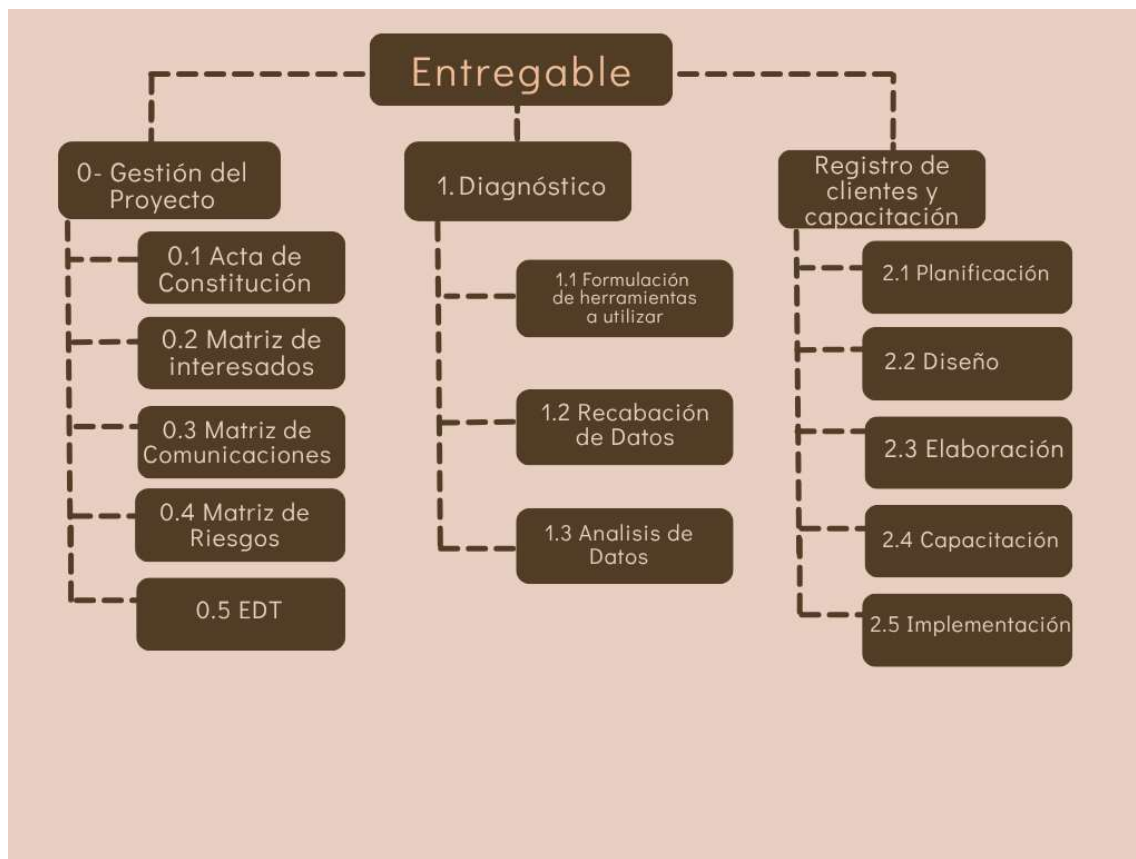


Imagen 8: EDT

Resumen de cronograma en etapas

ETAPA	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	DURACIÓN
0 GESTIÓN DEL PRYECTO.	0.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN	1 DE OCT	2 DE OCT	1 DIA
	0.2 MATRIZ DE LOS INTERESADOS	2 DE OCT	3 DE OCT	1 DIA
	0.3 MATRIZ DE COMUNICACIONES	3 DE OCT	5 DE OCT	2 DIAS
	0.4 MATRIZ DE RIESGOS	5 DE OCT	7 DE OCT	2 DIAS
	0.5 EDT	7 DE OCT	8 DE OCT	1 DIA
1 DISEÑO DE REGISTRO DE CLIENTE Y VENTAS.	1.1 PLANIFICACIÓN	8 DE OCT	13 DE OCT	4 DIAS
	1.2 DISEÑO	10 DE OCT	17 DE OCT	5 DIAS
	1.3 ELABORACIÓN DEL REGISTRO	15 DE OCT	31 DE OCT	13 DIAS
	1.4 CAPACITACIÓN	22 DE OCT	10 DE NOV	14 DIAS
	1.5 IMPLEMENTACIÓN DE PRACTICA	26 DE OCT	14 DE NOV	21 DIAS

Tabla 10: Cronograma de Etapas

Diagrama de Gantt



Presupuesto

PRESUPUESTO						
CONSULTORA ACY SINERGIA				DATOS DEL CLIENTE		
Dirección	Haití 1500			Nombre	Conacotex	
teléfono	23131849			Dirección	Haití 1590	
Mail	poloeducativo@gmail.com			Teléfono	92194195	
FECHA DE PRESUPUESTO 10/10/2025				VALIDEZ: 30 DIAS		
Descripción	cantidad de personas	Cantidad al día	Precio por persona	Precio por mes	Duración en días	Gravado
honorarios profesionales	3	4 hs	\$ 2,500	-	45 días	\$ 337,500
Alquiler de oficina	3	4 hs	-	\$ 7,750.00	45 días	\$ 7,750
en los honorarios están incluidos los viáticos				Subtotal		\$ 345,250
				IVA 22%		\$ 75,955.00
				Total		\$ 421,205.00
Forma de cobro: Cheque/ Transferencia				Total presupuesto		
Firma de los responsables por la consultora				Firma del cliente		

Imagen 10: Presupuesto

SECCIÓN III

Ejecución y cierre del trabajo

A lo largo del estudio e investigación de la cooperativa, la consultora fue identificando diversas problemáticas, lo que permitió construir el plan de mejora presentado. La ejecución del proyecto mantuvo un elevado nivel de cumplimiento respecto a la planificación inicial. No obstante, se registró un desvío en los tiempos previstos durante la fase de validación de hipótesis, debido a la dificultad para coordinar y lograr la entrevista con la responsable administrativa. Este hecho implicó un retraso de cinco días; sin embargo, se gestionó como una instancia de verificación práctica de la hipótesis principal relacionada con la sobrecarga de tareas y la centralización de funciones en una única persona.

Una vez realizada la entrevista, el equipo consultor logró consolidar la base de datos cualitativa y confirmar con mayor solidez las hipótesis previamente detectadas mediante la observación y los diagnósticos iniciales. Este proceso final permitió otorgar sustento empírico y fundamentado a la justificación del entregable. El desvío temporal fue mitigado mediante la aplicación de estrategias de gestión de riesgos y la reasignación de horas del equipo hacia la fase de automatización.

Durante el desarrollo surgió como aspecto relevante la necesidad de implementar una automatización funcional robusta que garantizara la adopción por parte de las socias. En un inicio se había planificado una planilla de uso básico; sin embargo, se gestionó un cambio en el producto final incorporando fórmulas (filtros) sencillas, pero de alto valor agregado. Esta mejora transformó la planilla en un sistema de Información de gestión activo, eliminando errores visuales y reduciendo significativamente la carga de trabajo manual, condición clave para su uso sostenido.

Junto con la entrega del informe, se plantean las siguientes recomendaciones para asegurar una correcta implementación y sostenibilidad:

Implementación: debe ir precedida por una instancia de capacitación práctica y presencial dirigida a todas las socias, enfocada exclusivamente en el ingreso correcto del ID de cliente, elemento central de la automatización.

Sostenibilidad: se sugiere designar a un grupo de socias para el registro de los datos (con rotación trimestral), cuya función sea revisar semanalmente la planilla y asegurar la consistencia de la información.

Parte E

Entregable Específico

Entregable

Planilla física

DATOS DEL CLIENTE				
Nº PEDIDO				
NOMBRE				
TELÉFONO				
DIRECCIÓN				
FECHA DE PEDIDO				
FECHA DE ENTREGA				

DETALLE DE PEDIDO				
CANTIDAD	CÓDIGO	PRODUCTO	PRECIO IVA INC.	SUB TOTAL
TOTAL A ABONAR:				

OBSERVACIONES

Imagen 11: Planilla física para toma de pedidos

Planilla Electrónica:

Planilla Conacotex

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

90% 123 Predet... 10

H9

	A	B	C	D	E	F	G
1	PLANILLA DE REGISTRO DE CLIENTES						
2	CONACOTEX 2025						
3							
4	ID Cliente Único	Nombre Completo/Razón Social	Nombre Fantasia	Cédula/RUT	Teléfono de Contacto	Correo Electrónico	Dirección
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Planilla registro de Clientes Planilla seguimiento de pedidos

Hoja 1 “Planilla registro de Clientes”

Planilla Conacotex

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

50% 123 Predet... 10

M16

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	PLANILLA DE REGISTRO DE CLIENTES															
2	CONACOTEX 2025															
3																
4	ID de Venta (se identifica con el número de venta)	Fecha del pedido	ID Cliente (Vínculo)	Razón Social	Nombre fantasia	Descripción de Productos (Resumen)	Presupuesto	Fecha de entrega prevista	Estado del pedido	Días disponible para la entrega	Fecha de Pedido Listo	Notificación de pedido listo	Telefono	Correo	Fecha de entrega	Forma de pago
5												NO				
6												NO				
7												NO				
8												NO				
9												NO				
10												NO				
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																

Planilla registro de Clientes Planilla seguimiento de pedidos

Hoja 2 “Planilla seguimiento de pedidos”

Sub Entregable:

Guía Rápida: Planillas de Clientes y Pedidos (Conacotex)

Este manual es una guía corta para ayudarte a usar la planilla digital de la cooperativa.

¡No te preocupes! Solo hay que seguir estos pasos.

Esta planilla es una Hoja de Cálculo de Google que será compartida entre todas. La misma sirve para tres cosas:

1. Tener una lista ordenada de los clientes.
2. Saber qué pedidos tenemos, cuándo se entregan y si están listos.
3. Que todas tengan acceso a la planilla y a la información.

La planilla tiene dos hojas o pestañas abajo:

Hoja 1: "Registro de Clientes" (Aquí anotamos a cada cliente *una sola vez*).

Hoja 2: "Seguimiento de Pedidos" (Aquí anotamos *cada pedido nuevo* y vemos cómo va).

¿Cómo entro a la Planilla?

1. Abre el correo electrónico de la cooperativa (el email de Gmail que compartimos).
2. Busca el email que tiene el link a la planilla, (ese link será puesto en el escritorio).
3. Haz clic en el link.

Recuerda es importante tener en cuenta que se turnaran por grupos cada trimestre para encargarnos de llenar la planilla.

TAREA 1: Registrar un Cliente NUEVO

Esto se hace una sola vez, la primera vez que un cliente nos compra.

1. Asegúrate de estar en la hoja "Registro de Clientes" (mira las pestañas de abajo).
2. Busca la primera fila que esté vacía en la columna "ID de cliente" ahí se le destina un número el cual será correlativo a medida que se van agregando clientes. Luego se continuarán registrando los datos que ya se tienen. (Estos datos se obtienen del bloc de notas físico que se tiene)
3. La columna ID Cliente es muy importante. Es el "número de identificación" del cliente para nosotras. Se pondrá un código como C001, C002, C003...

¡Listo! Ya guardaste al cliente.

TAREA 2: Registrar un pedido nuevo.

Se hace cada vez que un cliente (nuevo o viejo) nos encarga algo.

1. Haz clic en la pestaña de abajo que dice "Seguimiento de Pedidos".
2. Ve a la primera fila vacía.
3. En la columna ID Cliente, escribe el código del cliente (ej.: C001). Este código se obtiene de la hoja "Registro de cliente".
4. Verás que el Nombre y el Teléfono del cliente aparecen solos.
5. Automáticamente también se creará un número de pedido nuevo (ej: V001, V002) en la columna ID de Venta, el cual se completará de forma automática y correlativa.
6. Ahora, llena las otras columnas importantes:
 - Fecha del pedido
 - Descripción de Productos (un resumen de lo que pidió)
 - Presupuesto (el precio)
 - Fecha de entrega prevista (muy importante, poner la fecha que acordaste con el cliente).

TAREA 3: Actualizar o Revisar un Pedido

Cuando: Lo haces para ver cómo van los pedidos o cuando terminas uno.

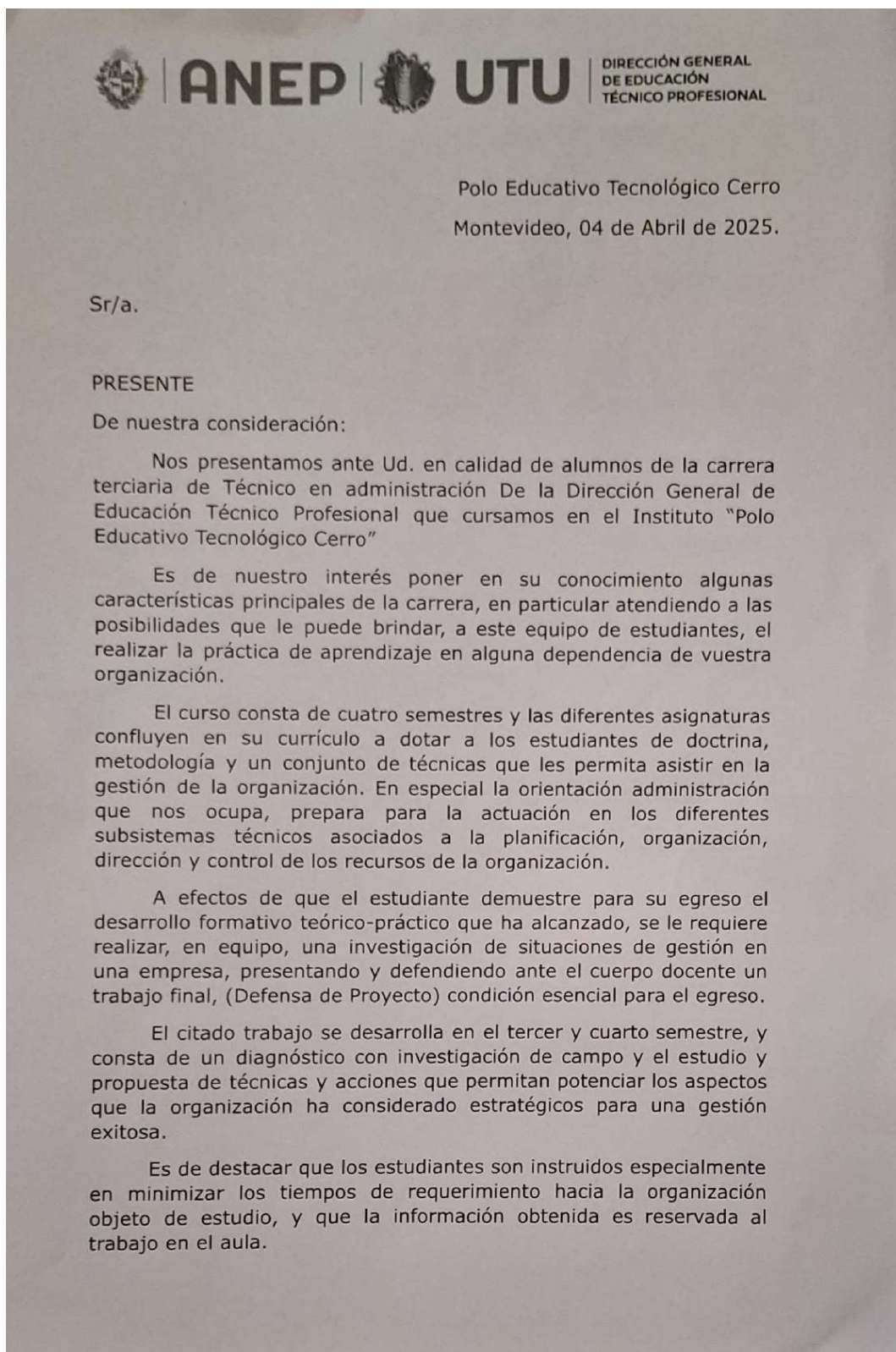
1. Ve a la hoja "Seguimiento de Pedidos".
2. Busca la fila del pedido que quieres revisar.
3. Para cambiar el estado:
 - Haz clic en la celda de la columna Estado del pedido.
 - Elige una opción: pendiente, en proceso, finalizado o cancelado.
4. Para avisar al cliente:
 - Cuando el pedido esté listo, llámalo o mándale un mensaje.
 - Luego, ve a la columna Notificación de pedido listo y escribe SI.
5. Revisa las fechas:
 - La columna Días disponible para la entrega te avisa sola.
 - Se pone de colores (verde si falta tiempo, rojo si te pasaste de la fecha).
 - Si en Estado del pedido pones finalizado o cancelado, la columna de días también lo dirá.

¡No tengas miedo de usarla!

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay. (s. f.). *Manual básico de cooperativas de trabajo*. Recuperado de <https://fcpu.coop.uy/noticias/manual-basico-de-cooperativas-de-trabajo/> FCPU
- Hernández Sampieri, R. (s. f.). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Instituto Nacional del Cooperativismo. (s. f.). *Ley general de cooperativas*. Recuperado de https://www.inacoop.org.uy/files/ugd/356d79_acb7eb6c6c624e4e811992b358cda96e.pdf
- Instituto Nacional del Cooperativismo. (s. f.). *Normativa cooperativa*. Recuperado de <https://www.inacoop.org.uy/normativa>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). *Administración* (5.^a ed.). Prentice Hall.

Anexos:





ANEP



UTU

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
TÉCNICO PROFESIONAL

En particular estamos cursando en este año el tercer y cuarto semestre integrando un equipo de 3 miembros, y solicitamos la

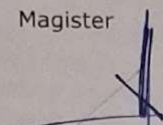
posibilidad de desarrollar nuestro trabajo de tesis en el área que se nos indique de vuestra organización.

Desde ya agradecemos la atención y el apoyo que pueda brindar al desarrollo formativo de nuestro equipo de estudio, quedando a disposición para ampliar las características de la investigación a realizar.

Lo/a saludan atentamente.

Alejandro López Viana

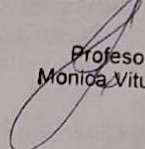
Magister



PROF. ARO. ALEJANDRO LOPEZ VIANA
DIRECTOR PETC

Monica Vitureira

Coordinadora


Profesora
Monica Vitureira

Primera entrevista:**pregunta 1: ¿Cómo comenzaron?**

La cooperativa se armó en el 2017, comenzamos a trabajar en enero de 2018 porque tuvimos que armar todo este local. Veníamos de una empresa que terminó cerrando y bueno, la opción fue armar una cooperativa con el sindicato, para no perder las fuentes de trabajo. Somos poquitas las que quedamos de esa fábrica. Mary, Cristina y yo la demás han sido compañeras que se fueron incorporando y que vienen de otros lados.

Pregunta 2: ¿Cuántas personas son trabajando?

Siete, seis acá en la vuelta y tenemos la compañera que hace serigrafía y sublimado, y todo eso los estampados, en su casa porque acá no hay espacio para ella.

Pregunta 3: ¿Qué tipos de productos ofrecen?

El producto estrella nuestro es la túnica escolar, incorporamos de maestros también ese es lo que hacemos, que nos preparamos durante el año para marzo para tener la cantidad de túnicas suficientes. (se paró la entrevista porque llegaba un paquete)

Pregunta 4: ¿Y las marcadas y eso se hacen en otro local o acá mismo? (referencia al proceso de elaboración)

Se trae ya cortada la tela se hace el tendido, algunos ya vienen de la fábrica listos para armar. Se le pone todo lo que el cliente va queriendo.

Pregunta 5: ¿Ustedes creen que son reconocidas en el ámbito o en la comunidad, en el ámbito del PTI de la zona y todo eso son reconocidas?

Nosotras nos tuvimos que hacer conocer, hacíamos tarjetitas y salimos a repartir a todas las fábricas de acá, a cada empresa para que nos conocieran. El primer cliente que tuvimos acá fue la fábrica de vidrios, le llevamos camperas, le llevamos muestras y le dijimos lo que hacíamos.

comentario equipo consultor: Acá en PTI son bastante conocidas capaz falta un poco más conocer a nivel más grande.

Hemos salido también en el informativo y nos vinieron a entrevistar.

Pregunta 6: ¿Ustedes son cooperativas de trabajo o que tipo es?

Nosotras somos cooperativa de trabajo.

Comentario equipo consultor le hablamos un poco de las cooperativas sociales entonces ellas aportan que se han encontrado con algunas trabas.

Nosotras nos encontramos con muchas trabas y siempre estamos pensando porque no nos hicimos sociales.

Pregunta 7: ¿Creen que el salir en la tele les ayudó?

Si salir en la tele nos ayudó sí porque nosotros más bien este último año se echaron para atrás las salidas por el tema de que no teníamos el stock suficiente de túnicas, vino una avalancha de gente que si no estamos preparados preferimos que no.

Pregunta 8: Y el tema del stock también se encargan ustedes de hablar con los distribuidores de pedir de todo eso. ¿No tienen alguien que las asesore en eso?

Las túnicas las hacemos nosotros (compran todo ustedes), compramos la materia prima y todo nosotros y ahí es donde nos trancamos a veces porque no tenemos capital.

La que se encarga de todo eso es Cristina.

¿Viene a ser la administrativa?

Es la que se encarga de los pedidos, a la que le piden es a ella lo que hay que hacer. Es ella la que distribuye el trabajo y la que nos dice que tenemos que hacer.

Lo que pasa es que la tela de las túnicas hay que encargarla con tiempo para que te la entreguen en diciembre para empezar porque si empezamos en enero no nos van a dar los tiempos, pero también tenemos que tener la plata, el capital.

Pregunta 9: ¿En la pandemia y eso cómo continuaron con el trabajo? eso las habrá afectado imaginamos

Fue en marzo, teníamos pedidos de ropa de trabajo con las compañeras acá y se echaron para atrás, las empresas empezaron a llamar que no querían la ropa de trabajo.

Dejamos de hacer ropa de trabajo. Y ahí pensamos ¿qué hacemos? nos llamaban por tapabocas, pero nosotras no sabíamos hacer tapabocas. Porque no hacemos tapabocas fue

la pregunta que nos hicimos. Un par de compañeras trajeron tapabocas ahí se hicieron los moldes y empezamos a fabricar y a vender tapabocas, fue lo que nos salvó.

Comentario del equipo consultor: Claro se adaptaron a la demanda del momento.

Si, después hicimos solidariamente las túnicas de TNT para los hospitales, fuimos una cooperativa que trabaja solidariamente haciendo las túnicas para los hospitales.

Pregunta 10: ¿Ustedes tienen planteada una misión, visión, valores?

No, ¿qué sería eso?

Que buscan lograr lo que hacen en el día a día a parte de lo económico que buscan, que piensan sobre eso, que quieren lograr a futuro

Crece en el mercado, darnos a conocer es algo importantísimo, tener más mano de obra y crecer. pensar en el desarrollo de la cooperativa es un sueño que tiene la cooperativa poder crecer y tener más gente que venga a trabajar.

En una cooperativa la función de ser cooperativista en el caso de nosotras depende el sueldo de nosotras mismas depende de que puedas pagar la luz, el agua el BPS, la DGI. Nosotros con eso no nos podemos atrasar

Comentario equipo consultor: Claro si se atrasan con eso les tranca todo

Nos tranca todo y nos ponen multas, entendes. Es gestionar el día a día.

Siguiendo con esto que ven ustedes como importante en la cooperativa aparte de crecer

No rendirnos, hemos pasado millones de veces con la soga en el cuello, pero no nos rendimos. La meta es seguir existiendo, tenemos la cabeza afuera y no nos rendimos estamos respirando y seguimos.

Comentario equipo consultor: Y siempre intentando dar el mejor servicio, o sea siempre la mejor calidad, la mejor atención.

Si eso es importantísimo, que el cliente te pueda recomendar, que vuelva y pueda recomendar es importantísimo.

Comentario equipo consultor: Por lo que estuve viendo tienen varias reseñas positivas y ninguna negativa, eso está bueno.

Si eso está bueno y que siga creciendo. Que sigan habiendo más.

Nos comienzan a mostrar algunos productos:

Tenemos las pantuflas estas, las calentas en el microondas y ya está, esto es para el dolor lumbar.

Ya hace como 3 o 4 años que trabajamos para estos clientes, esto son de unos clientes.

Comentario equipo consultor: Si abarcan una gran variedad de productos diferentes

Si todo lo que el cliente trae tratamos de hacerlo, de no decir que no. Hay productos que te los traen y los probamos hacer y no nos da resultado porque lleva mucho tiempo o nosotras no estamos hábil para hacer ese producto y se le dice que no, (hasta vestido hemos hecho - habla otra compañera) de principio se le dice que sí, se hace una muestra vemos y a veces también es un producto que te lleva mucho tiempo hacerlo y lo tenes que cobrar más y al cliente no le sirve también pasa eso. Pero bueno porque es a oferta y demanda.

pregunta 11: Y ese tipo de decisiones así ¿las tomas entre todas? no es que una decide.

Por lo general está Cristina que ella atiende al cliente, ya conoce los clientes tiene mucho conocimiento de las telas y todo y bueno, si a veces si tiene dudas consulta a todas, pero por lo general ella va manejando ya al hacer el presupuesto o si viene el cliente acá y ella habla con el cliente, y bueno muchas veces nosotras que somos las que hacemos la muestra, a veces se decide entre todas si ese producto se sigue haciendo o no.

pregunta 12: ¿Cuándo hay conflictos como los que pueden suceder en cualquier fábrica o lugar como lo resuelven, lo resuelven entre todas también?

Luego de algunas risas y bromas....

Y se va aprendiendo. Otra compañera habla y dice el año pasado fueron chiquilinas, con lo de Ana. Bueno, pero hemos tenido la suerte de que todos los años vienen grupos de la facultad de ciencias sociales y cuando tuvimos ese problema puntual que la compañera empezó a protestar por todo, se ponía agresiva, entonces tuvimos la ayuda de ellos que salimos con ellos varias veces afuera a encontrarnos, veíamos cómo se iba a poder

solucionar, y cómo hablar con ella y bueno tuvimos esa, este. Y bueno otras veces hacemos asamblea y ta en una cooperativa decide la mayoría y si se decide se va por este camino se va por este camino te guste o no lo tenes que hacer.

Pregunta 13: ¿Ustedes funcionan bien así como cooperativas en las reglamentaciones que hay?

El tema es que nosotros vistes que exigen cierta cantidad de asambleas, pero el tema que nosotras somos tan poquitas estamos todo el día acá surge algo, apagamos un poquito las máquinas se conversa y se sigue y a veces ni siquiera anotamos. Y hemos tenido una complicación con eso. Eso es para algo cuando son mucha cantidad, pero cuando son tan poquitas así estás continuamente intercambiando y si hay algo más puntual y si se tiene que hablar algo sobre todo lo económico que es lo que más a veces más rispidez y más problemas trae y bueno, se para un poquito y bueno chiquilinas la situación es esta no se va a cobrar, vamos a ver cuándo. Pero lo hacemos acá entre nosotras la mayoría de veces no notamos nada y después estamos con problemas, cuando paso, y volver para atrás y memoria tenemos a corto plazo.

Nosotras teníamos atrasos de un montón de años que nos fuimos poniendo al día, pero este año ya no tenemos ninguna vamos a tener que hacer, (es que no hemos tenido tiempo dice una compañera) Las últimas chiquilinas que vinieron nos trajo un cuaderno todo decorado todo divino. Otra compañera: el año pasado fue el otro, no el año pasado. nos trajo una planta se murió, ni las plantas cuidamos y el cuaderno que el otro día Graciela estaba diciendo tendríamos que anotar y si no sé dónde está el cuaderno. Una vergüenza con las chiquilinas porque intentaron encaminarnos, porque tenemos que anotar hasta cuando vienen ellos, cuando vienen ustedes, cuando nos visita alguien. Son todos eventos que después en la asamblea para poner en el libro si se pone todo eso. Porque después estamos pensando que vinieron, no vinieron, fue el año pasado o fue el otro. Porque estamos abocadas a sacar el trabajo y necesitamos cobrar y atender bien al cliente entonces eso se nos va.

O sea, las reglamentaciones de las cooperativas tendrían que cambiar un poquito en ese sentido porque nos exige más que a cualquier otra empresa, y no sabemos de administración, no sabemos de DGI, de BPS no sabemos nada.

Pregunta 14: Hay capacitaciones de INACOOB, ¿ustedes no le pertenecen o no le dan?

Si nos pertenece, pero cuando lo hacemos. Lo que pasa es que a veces es en horario de trabajo, aparte tenemos otro problema porque vamos allá y ellos no saben cómo tratarnos a nosotros porque ellos tratan más bien con empresas y hay certificaciones puntuales de nosotros y no saben cómo hacer.

Somos poquitas tenes fecha de entrega para mañana. (Mientras habla otra compañera y dice te ponen a las 12 del mediodía a las 3 de la tarde) llega el día, mira Cristina que anda horrible de mal hace unos cuantos días, ni al médico ha podido ir porque el miércoles no pudo ir porque tenía que hacer una entrega y se tuvo que quedar hasta las 6 y pico de la tarde y así poniendo yo tengo 2 estudios para hacerme del año pasado y vas posponiendo para cuando haya menos, pero es porque somos poquitas donde nos falte una ya se trastoca todo. Se tranca todo.

Pregunta 15: ¿Ustedes tienen un horario específico, pero a veces dependiendo de la demanda se tiene que quedar?

Claro nos tenemos que quedar, cuando recién empezamos con las túnicas nos pasamos tres días acá adentro sin irnos, sin dormir cuando era la temporada de clases. Ahora ya estamos organizadas diferente, pero igual hay veces que nos tenemos que quedar, no hicimos más esa locura, pero hasta las ocho y media o nueve nos hemos quedado. A veces no llegamos tratamos de que no, pero le decimos, Cristina no llegamos y bueno Cristina trata de hablar con el cliente, pero viste también a veces nos apuran y hay trabajos que están prontos y no han venido a buscarlos y bueno entonces también vos te matas haciéndolo que iba a venir, iba a venir no vinieron. Estuvimos hasta las cinco y media de la tarde terminando porque venían, el barco se iba teníamos que terminar la mercadería, vino el lunes recién al mediodía, ayer. Que se iba el barco, que se iba. Tuvimos dos percances con la tela con la medida, tuvimos que ir para atrás descoser volver a armar bueno ahí se nos atrasó nos apuramos para terminar. Cristina le avisa que iba a estar pronto para las seis y media de la tarde, y le dice; no dejamos para el lunes. Y el lunes tuvimos que dejar pronto porque igual se te aparecen a las siete de la mañana. Vinieron casi al mediodía a buscar y bueno Cristina perdió ir al médico, las demás se fueron todas tardes siempre tienes cosas para hacer. Siempre hay cosas para hacer fuera de la cooperativa. Vos contas con que te vas a ir cuatro y media y a veces no te vas, vos cumplís con un cliente.

pregunta 16: ¿Y ustedes como grupo fuerte que tienen, se llevan bien?, lo que veo ahora es como la unión es muy fuerte, son muy compañeras.

Este último grupo que hemos tenido es un buen grupo, si hemos tenido en algún momento con alguna compañera algún conflicto que eso genera una incomodidad para trabajar, pero ta.

(vino un cliente a buscar mercadería)

Segunda Entrevista

1. ¿Cuáles son tus actividades en la cooperativa?

Principalmente algo de administración o sea algo porque ahora tenemos un estudio contable que hace el resto, facturo y atiende a los clientes, me encargo de la distribución del trabajo y organizo el trabajo, también hago los pedidos.

2. ¿Se dividen las tareas?

Si, las maquinitas siempre más o menos yo ya sé la tarea que hacen entonces siempre va dividido, tenemos el sector de corte que es el fondo después tenemos las máquinas de coser y después plancha que es la terminación, como que están organizadas así.

3. ¿Tienen comisión directiva?

Exacto sí, ahora en este caso no porque viste que son cada dos años, yo por dos periodos conforme el consejo directivo y ahora ya no, hay otras compañeras que son presidente secretaria y tesorera, pero son trabajadoras mismas de acá.

4. ¿Cómo registran los pedidos?

Si, yo en la agenda siempre anoto, por ejemplo, ahora justamente vino gente de este pedido que está anotando y falta un montón de gente por venir a probarse entonces yo les ya lo agendé para entregar el 29 de septiembre entonces siempre con la agenda del año y ahí voy anotando cada pedido que ingresa con su fecha de entrega, me ocupo de comprar los insumos de cortar o mandar a cortar estampar y todo eso.

5. ¿Y si tú no estás, hay alguien que se encargue de tus tareas administrativas?

En realidad, yo no puedo no estar, siempre está la consulta telefónica porque hay un montón de cosas que sí o sí por el mismo trabajo diario o sea las sé yo porque es de lo que me ocupo, a veces pasa de que si me consultan cuando no estoy o esperan a que vuelva.

6. ¿Utilizan recibos de sueldo? ¿En qué formato?

Si, usamos. En papel porque del estudio contable me lo mandan, yo les paso el detalle de las horas de cada una y ellas se ocupan de hacerle los descuentos correspondientes y todo, luego me los mandan en un archivo, y yo los imprimo para que los firmen. El pago del sueldo si es electrónico siempre por transferencia y los hago yo.

Presidente y secretario nunca lo hicieron, no saben hacer transferencias y directamente no quisieron entonces quedamos las mismas que estábamos, como manejando la cuenta de banco seguimos igual desde el inicio.

7. ¿Tenes idea de que programa de facturación usan en el estudio?

Si, WAIS.

8. ¿Hay manuales para poder facturar o fijarse algo en la computadora para las socias que no saben de administración?

Ahora justamente tenemos eso, hay unos manuales para facturar, lo mismo, porque a veces pasaba que cuando yo no estaba no se podía facturar, yo remoto desde mi celular lo puedo hacer igual, pero a veces obviamente no podía estar facturando y entonces tenemos ahora todo un manual, una guía para que puedan facturar sin mi presencia también.

9. ¿Cuentan con una cantidad aproximada de clientes fijos?

clientes fijos tenemos que comprar anual, verano, invierno, tenemos alrededor de entre 10 y 12.

10. ¿Nos podrías brindar el nombre de alguno de ellos?

Si, te puedo decir por ejemplo AFRECOR que es de acá del PTI, también la cooperativa la paloma, cooperativa volver a la vida, después esta MIVEL,

11. ¿La comunicación con los clientes en qué modalidad se da?

Por mail o por WhatsApp eso es, son las dos vías, por mail o por WhatsApp, el teléfono de línea prácticamente ni se usa ni suena, este código por hoy es todo mail, si es mucho más cómodo.

Nos contaron que se están mudando para un local más grande que lo obtuvieron mediante la gestión con el PTI, ya que como nos habían comentado en la primera entrevista en abril, estaban muy apretadas y se volvió difícil trabajar.

Bitácora

BITÁCORA DE PROYECTO CONACOTEX				
<u>Nº</u>	<u>FECHA</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DURACIÓN</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
1	25/03/2025	Confección de Bitácora		
2	4/4/2025	Se presenta la carta al director Viana		
3	4/4/2025	se entrega la carta a Conacotex		Se realiza el mismo día ya que la cooperativa se encuentra dentro del PTI
4	7/4/2025	Confección de entrevista	40 min	Reunión de equipo en UTU
5	11/4/2025	Coordinamos la entrevista a la cooperativa		
6	15/4/2025	Se realiza entrevista a Conacotex	60 min	Se visita el taller y se realiza la entrevista con todas las socias mientras cumplen con sus labores
7	18/4/2025	Creación de la carpeta en Drive		
8	20/4/2025	Se comienza con la transcripción de la entrevista		
9	5/5/2025	Se comparte con los docentes el Drive		
10	19/5/2025	Reunión de equipo para comenzar con el diagnóstico primario	45 min	
11	5/6/2025	Se finaliza la transcripción de la entrevista		
12	23/7/2025	Se intenta concretar una segunda entrevista		volvemos a intentar una segunda oportunidad y no obtenemos respuesta
13	5/8/2025	Tutoría		
14	14/8/2025	Tutoría		
15	19/8/2025	Tutoría		

16	27/8/2025	Coordinamos la segunda entrevista		
17	1/9/2025	Primera entrega del proyecto		
18	2/9/2025	Tutoría		
19	11/9/2025	Tutoría		
20	12/9/2025	Concurrimos a la segunda entrevista	30 min	La misma se iba a realizar el 1/9 pero fue cancelada por pedidos demorados cuando llegamos al lugar.
21	16/9/2025	Tutoría		
22	30/9/2025	Tutoría		
23	7/10/2025	Tutoría		
24	10/10/2025	Segunda entrega del proyecto		
25	14/10/2025	Tutoría		
26	21/10/2025	Tutoría		
27	28/10/2025	Tutoría		
28	4/11/2025	Simulacro de defensa		
29	14/11/2025	Tercera entrega del Proyecto		
30	15/12/2025	Defensa del Proyecto		