

C

CUADERNILLO



**PRODUCIR
EN IGUALDAD**

HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS

MINISTERIO DE MUJERES
Y DIVERSIDAD



GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
**BUENOS
AIRES**

AUTORIDADES

Gobernador

Axel Kicillof

Vicegobernadora

Verónica Magario

Ministra de Mujeres y Diversidad

Estela Díaz

Subsecretaria Técnica, Administrativa y Legal

Mercedes Castilla

Este material fue elaborado en el marco del Programa Organizadas y en Red del Ministerio de Mujeres y Diversidad de la Provincia de Buenos Aires. Los contenidos forman parte de los lineamientos técnicos del Programa.

Elaboración del material: Agustina Sutil Urtubey

Colaboradores/as: Santiago González Arzac y Carolina Pérez

Índice

01. Introducción pág. 5

02. ¿Por qué planificar? pág. 9

03. El punto de partida: el proyecto que tenemos pág. 13

04. Nuestro horizonte deseado: el proyecto que queremos pág. 15

05. Herramientas para organizar la producción pág. 19

06. La cadena productiva paso a paso pág. 21

07. Ejemplos de planificación pág. 33

08. A modo de cierre pág. 39



01.

INTRODUCCIÓN

Desde el Ministerio impulsamos acciones y políticas orientadas a fortalecer la autonomía económica de mujeres y LGTBI+ bonaerenses, como condición fundamental para mejorar sus condiciones de vida y reducir las desigualdades de género. A través del acompañamiento a proyectos productivos, acciones de sensibilización y la promoción de prácticas igualitarias en los espacios de trabajo y producción, buscamos ampliar oportunidades, remover barreras históricas y garantizar el ejercicio pleno de derechos.

Este cuadernillo se enmarca en el programa **Organizadas y en Red** del Ministerio de Mujeres y Diversidad de la provincia de Buenos Aires, que tiene por finalidad acompañar y fortalecer a mujeres y diversidades que desarrollan proyectos productivos en el ámbito de la **economía social, solidaria, popular y feminista (ESSPyF)**.

La **economía social, solidaria, popular y feminista (ESSPyF)** propone repensar las formas comerciales, productivas y de consumo, promoviendo: **relaciones de cooperación** entre proyectos, emprendimientos y cooperativas, **precios justos y retribución adecuada** por el trabajo, construcción de **redes de comercialización**, prácticas respetuosas con el entorno y el ambiente, y valorar la importancia de las **tareas de cuidados**.

Este tipo de economía se diferencia de otras formas capitalistas de producción y consumo porque su fin no es la acumulación en sí, sino **mejorar las condiciones de vida de las personas que trabajan**. Además, el trabajo no se considera un costo, sino un medio para resolver necesidades y producir valor.

Consideramos, de esta forma, que en las experiencias de la economía social, solidaria, popular y feminista predominan los principios de **igualdad, solidaridad, equidad y respeto a la naturaleza**, promoviendo la **producción autogestiva, los intercambios equitativos y los consumos responsables**. Se organiza el trabajo **sin privilegios jerárquicos**, incentivando la equidad de género, la reducción de la intermediación para la construcción de precios justos y el desarrollo de redes solidarias.

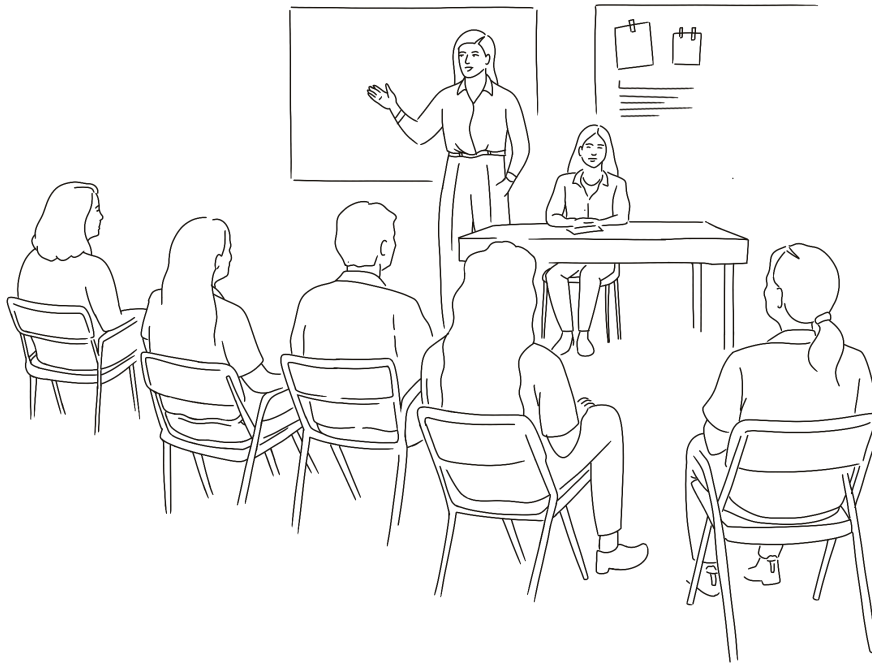
Existen distintos modos de organizarse dentro de estos sectores económicos. Por ejemplo:

- Cooperativas.
- Núcleos productivos de la agricultura familiar.
- Colectivos de artesanas y emprendedoras.
- Asociaciones civiles.
- Mutuales.
- Redes y proyectos asociativos no formalizados.
- Empresas recuperadas por sus trabajadoras/es.

La capacidad de las unidades productivas de desarrollarse y ser sustentables económicamente no depende únicamente del desempeño aislado de cada una de ellas, sino de la intención de asociarse y constituir tramas productivas, comerciales y organizativas con el apoyo de múltiples actores.

En la economía social, solidaria, popular y feminista hay un concepto clave que es el **asociativismo**, ¿a qué nos referimos con esto? Nos referimos a un

proceso por el cual **un grupo de personas u organizaciones se encuentran para sumar esfuerzos, compartir ideales y desarrollar objetivos comunes**. Es decir que, a partir de la asociación, se busca dar una respuesta colectiva a necesidades e intereses comunes, respetando la diversidad de los actores que participan.



La desigualdad de género en el mundo del trabajo se expresa en múltiples dimensiones: la mayor carga de tareas domésticas y de cuidado no remunerado, las dificultades de acceso a empleos formales y las condiciones de precariedad en la permanencia en la actividad económica. Frente a estas limitaciones, las mujeres y diversidades han impulsado históricamente estrategias autogestivas y asociativas que constituyen no sólo una fuente de ingresos, sino también un camino de organización comunitaria y de construcción de autonomía económica.

Sin embargo, esos proyectos suelen sostenerse con grandes esfuerzos, sumando al trabajo productivo el trabajo de cuidados en el hogar y, muchas veces, también el comunitario. Por eso, este material se propone ser una **herramienta práctica y accesible** que acompañe el camino de quienes emprenden, producen y organizan el trabajo desde otro lugar. De este modo, el

cuadernillo se concibe como una guía de apoyo destinada a organizaciones, grupos asociativos y emprendimientos familiares o individuales, que permita orientar las prácticas cotidianas hacia proyectos sostenibles y con proyección en el tiempo.

A lo largo de sus secciones se proponen:

- Contenidos teóricos accesibles para comprender qué significa planificar un proyecto productivo.
- Actividades y preguntas disparadoras que favorecen la reflexión individual y colectiva.
- Herramientas de organización del trabajo, y de planificación productiva y económica, pensadas desde la experiencia concreta de las mujeres y diversidades de la Provincia.

El propósito es promover procesos de planificación para **fortalecer la capacidad de organizar el trabajo, planificar la producción y mejorar la comercialización**, como parte de un proceso más amplio de construcción de autonomía económica y de redes solidarias.



02.

¿POR QUÉ PLANIFICAR?

La planificación es un paso sumamente importante en un proyecto, es el primer escalón que nos deja vislumbrar cuánto podemos potenciarnos. Para estimar qué importancia puede o no tener la planificación en los proyectos productivos, y discernir cuánto puede ayudar a potenciarlos, podemos analizar algunos ejemplos, tanto cotidianos como en el marco de emprendimientos de la economía social, solidaria, popular y feminista (ESSPyF).

Una actividad cotidiana como salir a hacer las compras puede traer algunos problemas cuando la hacemos de manera improvisada: nos olvidamos de cosas importantes, gastamos de más, o traemos productos repetidos que ya teníamos en casa. En cambio, el simple hecho de armar una lista antes de salir nos permite ahorrar tiempo y plata, evitando comprar de más y tener que volver a salir. Inclusive, a veces elegir con anticipación el día de compras, nos permite aprovechar ofertas y descuentos.



Algo similar puede ocurrir al momento de cocinar, cuando nos dan ganas de preparar algo rico y nos ponemos a cocinar sin mirar si tenemos todos los ingredientes. ¿Qué pasa entonces? Tenemos que interrumpir, cambiar la receta a las apuradas, resolver con lo que hay, o mandar a alguien a comprar lo que falta. Por el contrario, si antes de empezar revisamos qué ingredientes tenemos y elegimos una receta acorde, se cocina más rápido y el plato sale como se esperaba.

Yendo a los proyectos productivos, a veces sucede que vamos a una feria de manera improvisada, sin saber cuánto cobrar, sin tarjetas de contacto de la marca o sin *stock* suficiente, y terminamos perdiendo la oportunidad de vender, o trabajando de más por menos ganancia. En cambio, si podemos organizarnos con un poco con anticipación y calcular precios, llevar productos bien presentados, organizar quién atiende y quién cobra, etc., seguramente tengamos más ventas, menos estrés y mejor impresión ante el público.

Entonces, hasta acá, organizarnos con anticipación contribuye a ahorrar esfuerzos y dinero, prever insumos necesarios para la producción, ordenar las tareas, calcular los costos y el precio, tener mejor presentación de los productos, atención al público y capacidad de venta, entre otros beneficios.

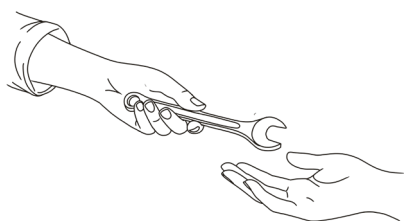
¿Y qué significa “planificación estratégica” en clave de economía social, solidaria, popular y feminista?

La planificación estratégica es una herramienta clave que permite establecer **objetivos y metas**, definir y distribuir **tareas y actividades**, establecer **prioridades**, identificar **recursos disponibles** e identificar un **horizonte deseado** que organice el trabajo para avanzar día a día en pos de cumplir los objetivos buscados.

Proponemos trabajar de manera situada, o sea, analizando nuestro **punto de partida** (de qué condiciones disponemos para la producción y comercialización, por ejemplo, insumos, maquinaria y herramientas, espacio físico, almacenamiento y transporte, medios de comunicación, etc.), qué **oportunidades de crecimiento** tenemos y qué **obstáculos** deberíamos superar para realizarlas. Este análisis nos permite construir una caracterización realista de qué situación partimos, y tomar decisiones conscientes e informadas para alcanzar nuestros objetivos.

La planificación no es solamente un recurso técnico para ordenar tareas: es también una **herramienta política y organizativa** que nos ayuda a construir mayor autonomía y fortalecer el trabajo colectivo.

Por un lado, la **autonomía económica** implica tener la posibilidad de decidir sobre los propios ingresos y sostener un proyecto sin depender totalmente de otros trabajos, de familiares, de jefes o de políticas de transferencia de ingresos. Cuando un grupo planifica, puede prever cuánto producir, cuánto invertir y cuáles son las metas a corto y mediano plazo. Esto permite **anticiparse a problemas, aprovechar mejor los recursos y proyectar un crecimiento sostenible**, reduciendo la incertidumbre.



Por otro lado, la planificación favorece la **organización colectiva**, al definir roles, distribuir responsabilidades y reconocer los saberes y aportes de cada una de las personas que integran el proyecto. Esto evita la sobrecarga de tareas y funciones en pocas personas, promueve la participación y ayuda a que las decisiones se tomen de manera más democrática. Además, la planificación visibiliza los objetivos comunes, y nos permite sentirnos parte de un proyecto colectivo.

En el marco de la economía social, solidaria, popular y feminista, la planificación también permite **poner en valor los tiempos de cuidado, las redes comunitarias y la solidaridad**, dimensiones que muchas veces son invisibilizadas en la economía de mercado y que sabemos que no son cuestiones naturales y dadas, sino que es necesario volcar esfuerzos y voluntad para construir proyectos más justos y sostenibles en el tiempo.

03.

EL PUNTO DE PARTIDA: EL PROYECTO QUE TENEMOS

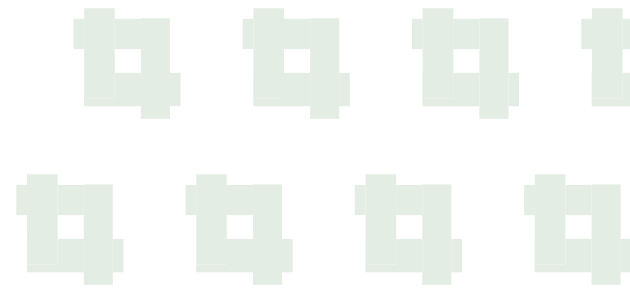
Para empezar a planificar, tenemos que conocer las condiciones reales de las que partimos: las características del producto o servicio, el público al cual está dirigido o que se espera que lo consuma, el espacio y los medios por los que circula para su comercialización, de qué recursos disponemos, qué oportunidades se nos presentan, etc. Cuanto más en profundidad conozcamos las fortalezas y obstáculos que tenemos, mejores elementos tendremos para que la planificación sea afinada.



Les proponemos una guía sencilla para armar una caracterización del proyecto. La idea es que teniendo como orientación las preguntas, puedan identificar las características del proyecto, para reconocer las fortalezas y/o los obstáculos que se presentan en la actualidad, y qué oportunidades de crecimiento y/o desarrollo aparecen:

| | |
|---|--|
| <p>QUÉ - EL PRODUCTO / SERVICIO</p> <p>¿Qué producimos o queremos producir? ¿Qué características tiene este producto? ¿Qué necesidades/deseos satisface? ¿Qué uso se le da? ¿Hay productos similares? ¿En qué se asemejan y en qué se diferencian?</p> | |
| <p>A QUIÉNES - CONSUMIDORES/PÚBLICO DESTINATARIO</p> <p>¿A quién está destinado? ¿A quién se lo vendemos? Entorno, convenios, comercios, ferias, programas, etc. Caracterizar consumidoras/es actuales/previstos.</p> | |
| <p>DÓNDE - PLAZA</p> <p>¿Dónde se comercializa? ¿Por qué medios/canales/plazas?</p> | |
| <p>CON QUÉ - RECURSOS, REDES Y FORMACIÓN</p> <p>¿Con qué recursos contamos (espacio físico, maquinaria, trabajadoras/es, materia prima, etc.)? ¿Con qué apoyos contamos (programas estatales, programas estatales, municipales, vecinales, asociaciones barriales, iglesia, otras cooperativas, etc.)? ¿Alguna de las participantes tiene formación técnica en cómo producir ese bien o proveer ese servicio? ¿Alguna tiene experiencia en administración de negocio, emprendimiento o proyecto productivo?</p> | |

En base a toda esta información que reunieron, pensaron y escribieron, en el punto siguiente intentaremos reflexionar sobre qué proyecto queremos e imaginar un horizonte deseado.



04.

NUESTRO HORIZONTE DESEADO: EL PROYECTO QUE QUEREMOS

Hasta aquí hemos visto qué puede aportar la planificación a la organización y sostenibilidad de los proyectos productivos, y caracterizamos el punto de partida. En función de estas informaciones, en este punto queremos proponer un ejercicio para pensar las herramientas desarrolladas, de manera situada, es decir, en lo concreto de los emprendimientos.

Preguntas disparadoras:

¿Qué expectativas tienen con respecto al proyecto? ¿Qué les motiva a encararlo? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sueños y valores que guían al proyecto? ¿Qué impacto económico, social o productivo se propone alcanzar?

Habiendo identificado las expectativas, ahora proponemos *traducir* esas motivaciones en objetivos.

¿QUÉ ES UN OBJETIVO?

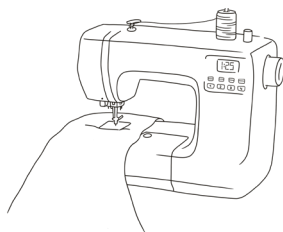
Un objetivo es un **resultado** al que se quiere llegar con un proyecto o actividad productiva. No tenemos que confundirlos con las **actividades**, que son las acciones concretas que realizamos en el camino.

Los objetivos son la **aspiración que orienta esas acciones**, es la brújula que guía hacia dónde ir, qué queremos lograr y por qué nos organizamos para conseguirlo. Nos ayuda a tomar decisiones, priorizar acciones y evaluar si el trabajo colectivo se está encaminando hacia los resultados que buscamos.

En procesos colectivos, los objetivos **se definen en conjunto**, para que todas las personas los entiendan, aporten a su definición con ideas, los sientan propios y puedan luego comprometerse con su realización.

Para aportar a su claridad, los objetivos deben expresarse con verbos en infinitivo¹, que reflejen qué se quiere lograr y en qué período temporal, siendo realista con los recursos que tiene el grupo (tiempo, materiales, personas).

Ejemplos de objetivos:



- Cooperativa de costureras (rubro textil): “*Armar y fortalecer un emprendimiento textil que produzca prendas cómodas y accesibles para proveer a los clubes de barrio y polideportivo municipal, generando ingresos regulares para las integrantes*”.

1. Los verbos en infinitivo son la forma no personal de un verbo, sin conjugación, como se encuentran en el diccionario. Por ejemplo: “desarrollar”, “potenciar”, “fortalecer”, etc.



05.

HERRAMIENTAS PARA ORGANIZAR LA PRODUCCIÓN

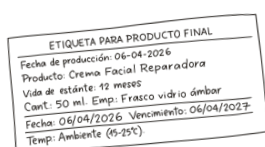
Esta sección busca brindar herramientas claras para pensar **cómo repartir tareas, establecer roles** y **llevar registros** simples que sostengan y hagan más liviano el trabajo cotidiano. Nos vamos a enfocar tanto en la **distribución de las tareas** (para los proyectos con escala familiar, grupal o cooperativa), como en **explicitar las distintas actividades** de los procesos productivos para que, incluso los emprendimientos personales, puedan organizar mejor la labor, decidir cuáles de ellas realizar y cuáles podrían delegar.

Cuando varias personas trabajan juntas, es fundamental que cada una sepa qué hacer y cuándo, para que la carga no recaiga siempre en las mismas, teniendo en cuenta que las tareas de cuidado, la producción y la administración suelen concentrarse en las mujeres. Para esto, es útil pensar qué tareas y responsabilidades conlleva el proyecto productivo, y qué funciones deben cumplir las personas, teniendo en cuenta las capacidades, tiempos e intereses al momento de asignar roles. Esta forma de repartir el trabajo promueve la participación, cuida la salud de quienes trabajan y mejora la efectividad del trabajo.

Roles posibles en un proyecto productivo

Aunque cada proyecto es único y se organiza de acuerdo a sus características y objetivos, hay tareas clave que suelen ser comunes. Algunas de ellas son:

- **Producción:** elaborar el producto o servicio (cocinar, coser, armar, etc.).
- **Administración:** llevar registro de ingresos y salida de dinero (lo que coloquialmente llamamos “las cuentas”).
- **Ventas:** atender en ferias, WhatsApp, comercios o plataformas *online*.
- **Comunicación:** diseñar cómo presentar el producto, llevar redes sociales, hacer difusión.
- **Compras:** buscar materiales y negociar con proveedoras/es.
- **Logística:** organizar el traslado, entregas, almacenamiento de insumos y productos finales, espacio y orden del taller, control de *stock*.
- **Cuidado del entorno:** mantener limpio y seguro el espacio de trabajo.



La mayoría de las veces nos vamos a encontrar con que varias de estas tareas se unifican, por ejemplo, administración y compras, o ventas y logística. Estos roles no deben entenderse como etiquetas fijas, sino como actividades y funciones que pueden rotarse, compartirse o adaptarse según las realidades del grupo y el momento.

Un punto importante es llevar registro diario de ingresos y gastos, de horas de trabajo (quién y cuánto tiempo dedicó a cada tarea), **y un listado de proveedoras/es y consumidoras/es** (con anotaciones que aporten información básica sobre los productos comprados o vendidos, personas y datos de contacto). Esta información ayuda a que el trabajo diario sea más leve, y también para planificar, pedir materiales o evaluar cómo fue el mes.



06.

LA CADENA PRODUCTIVA

Cuando hablamos de **cadena productiva** nos referimos al recorrido completo que hace un producto o servicio desde el momento en que se piensa hasta que llega a las manos de quienes lo consumen o utilizan. Es decir, todas las etapas que permiten que algo se produzca, se distribuya y se venda.

A gran escala, este concepto se usa para analizar industrias enteras. Pero en los **emprendimientos pequeños, familiares o asociativos**, la idea de cadena productiva sirve como una **herramienta práctica de organización**, porque ayuda a ver todos los pasos que forman parte del proyecto y a tomar mejores decisiones.

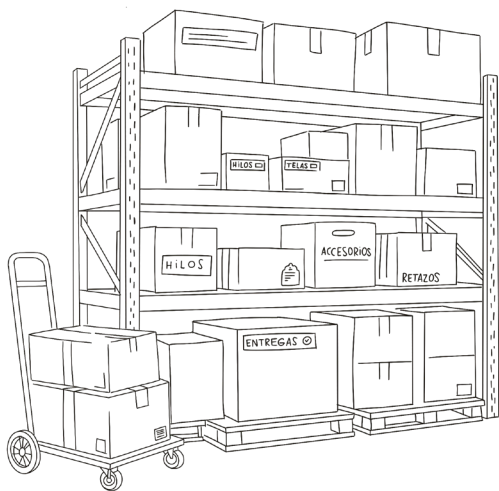
Al pensar en los eslabones de la cadena productiva, consideramos:

- **Insumos.** Para elaborar alimentos, textiles, objetos o servicios, se requieren materias primas y materiales auxiliares que pueden conseguirse en distintos circuitos: el comercio de cercanía, con precios más altos pero accesibilidad inmediata; los mayoristas, que ofrecen mejores condiciones económicas a cambio de mayores volúmenes de compra; la compra directa a fábricas o productoras/es, que reduce la intermediación; o las redes comunitarias y cooperativas, que permiten organizar compras colectivas

y abaratar costos. En este punto las decisiones no son sólo económicas, también implican valorar la construcción de vínculos solidarios y la posibilidad de tejer redes con otros proyectos.

● **Herramientas, maquinaria y condiciones de trabajo.** A los insumos se suman las maquinarias, herramientas y condiciones de trabajo. No siempre es posible contar con todo desde el inicio y muchas veces se recurre al préstamo, al uso compartido o a programas estatales que facilitan la compra o la reparación. Su mantenimiento y cuidado resultan fundamentales para no interrumpir la producción ni poner en riesgo la salud de las personas que trabajan. Aquí también cobran importancia las condiciones edilicias: un espacio ventilado, iluminado y seguro en términos eléctricos o de higiene no son lujos, sino requisitos básicos para sostener el trabajo y cuidar a quienes lo realizan.

● **Producción.** La etapa de producción implica transformar los insumos en un bien o servicio. Supone organizar tareas y tiempos, distribuir responsabilidades y controlar que lo producido cumpla con estándares mínimos de calidad. En muchos emprendimientos de la economía social, solidaria, popular y feminista, son las mujeres quienes cargan con la mayor parte de estas tareas, además de las domésticas y de cuidado; por eso es clave discutir cómo repartir equitativamente las responsabilidades, evitando la sobrecarga de unas pocas personas.



● **Almacenamiento y control de stock.** Un eslabón central que no suele tenerse en cuenta es el del almacenamiento, la conservación y el control de *stock*. Contar con un espacio organizado y adecuado para guardar insumos y productos terminados es lo que permite dar continuidad al trabajo y no perder lo que producimos. Esto implica disponer de estanterías y recipientes apropiados, mantener el espacio limpio, seco y ventilado, y separar insumos de productos ya elaborados para prevenir contaminación o deterioro. La conservación depende de cada rubro, por ejemplo: en alimentos debe-

mos mantener la cadena de frío, controlar la humedad y aplicar la regla de “primero en entrar, primero en salir” para evitar vencimientos; en textiles proteger de la humedad y de las plagas; en herramientas y maquinarias, limpiar y guardar correctamente después de cada uso.

El control de *stock*, por su parte, no es una burocracia innecesaria: es una herramienta sencilla para cuidar el esfuerzo colectivo. Llevar un registro — sea en un cuaderno, en una planilla o en una aplicación de celular— permite saber con claridad qué hay, qué falta y cuándo reponerlo, evitando compras de urgencia o pérdidas invisibles que terminan afectando la sostenibilidad del proyecto. Además, registrar y planificar el *stock* evita que la carga de “recordarlo todo” recaiga siempre en la misma persona, un problema frecuente en grupos donde la organización del trabajo no está formalizada.

- **Presentación y *packaging*.** Superadas estas etapas, es necesario presentar lo producido. Es decir, pensar cómo se entrega, cómo se comunica y qué información se ofrece. No se trata necesariamente de envases costosos, sino de soluciones creativas y accesibles que transmitan identidad y confianza.

- **Distribución.** Luego pasamos a la distribución, que puede hacerse en ferias, por redes sociales, en comercios de barrio o a través de entregas a domicilio. Pensar en las formas de transporte y en la seguridad de los recorridos también forma parte de la organización colectiva, y muchas veces se resuelve con estrategias compartidas.

- **Comercialización.** Otro punto decisivo es definir precios que reconozcan el valor del trabajo sin perder de vista la accesibilidad para quienes compran, y elegir las vías de comunicación que mejor se adaptan al entorno —redes sociales, radios comunitarias, volantes, boca a boca—. Aquí resulta fundamental no invisibilizar las horas de cuidado y de organización que también sostienen el emprendimiento: el precio justo debe reflejar todo lo que hay detrás del producto o servicio.



- **Postventa/seguimiento.** La cadena productiva no se agota en la venta. Escuchar a las personas que compran, recibir sugerencias y mantener un vínculo cercano permite mejorar, sostener la confianza y reforzar la red que sostiene al emprendimiento.

Pensar el proyecto como **una cadena con eslabones** permite:

- Detectar qué eslabones están más fuertes y cuáles necesitan mejorar.
- Identificar qué tareas se están resolviendo bien y cuáles generan problemas.
- Reconocer oportunidades para crecer, asociarse o innovar.

En síntesis, la cadena productiva es como un **mapa de ruta del proyecto**. Sirve para ordenar el trabajo, repartir responsabilidades, calcular mejor los tiempos y los costos, y lograr que el producto o servicio llegue de la mejor manera posible a las personas destinatarias. En este recorrido, la mirada de la economía social, solidaria, popular y feminista no aparece como un agregado externo, sino como la forma de comprender que cada decisión —desde elegir un proveedor hasta registrar un *stock* o fijar un precio— tiene que ver con cómo se cuida el trabajo colectivo, cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se construye la autonomía económica de quienes participan.

EN RESUMEN

Insumos

Los materiales se pueden comprar en distintos lugares:

- En el comercio de cercanía (rápido, aunque más caro).
- En mayoristas o distribuidores (más barato, pero venden en grandes cantidades).
- Directo de fábrica o productores/as (menos intermediarios).
- En compras comunitarias con otros grupos (para abaratar costos).

Herramientas, máquinas y espacio de trabajo

- No siempre se tienen desde el inicio: se pueden comprar, compartir o pedir en programas de apoyo.
- Cuidar las máquinas y guardarlas en buen estado evita gastos y accidentes.
- Un lugar ventilado, iluminado y ordenado es necesario para trabajar mejor y más segura/o.

Producción

- Transformar insumos en productos (cocinar, coser, armar, etc.).
- Repartir tareas y tiempos para que no recaiga todo en una sola persona.
- Revisar la calidad: que lo producido cumpla con lo que se promete.

Almacenamiento, conservación y stock

- Guardar insumos y productos en espacios secos, limpios y ventilados.
- Usar estanterías, frascos o cajas para tener todo a mano y ordenado.
- Etiquetar con nombre, fecha de ingreso y fecha de vencimiento, y para diferenciar insumos de productos finales.
- Cuidar la conservación: frío para alimentos, protección contra humedad en textiles, limpieza de herramientas.
- Llevar un registro de lo que entra y lo que sale (en un cuaderno o planilla). Esto evita olvidos, pérdidas y compras de apuro.

Presentación

- Entregar los productos de forma prolija, limpia y clara, con etiquetas que aporten información (fecha de vencimiento, ingredientes, etc.).
- No hace falta gastar mucho: con creatividad se pueden pensar ideas para expresar identidad y comunicar desde la presentación o *packaging* del producto.

Distribución

- Pensar cómo llega el producto a los puntos de venta: ferias, redes sociales, comercios de barrio, entregas.
- Organizar los traslados de manera segura y, si se puede, compartida.

Comercialización

- Definir precios justos: que pongan en valor el trabajo y sigan siendo accesibles.
- Difundir por medios simples: boca a boca, carteles, radios locales, redes sociales.

Vínculo con consumidoras/es

- Escuchar sugerencias y atender reclamos para mantener la confianza.
- Cuidar la relación: no son solo “consumidoras/es”, sino parte de la red que sostiene al proyecto.

Habiendo recorrido todos estos contenidos, quedaría pendiente pensar y organizar el **plan de acción**:

¿Qué tareas o actividades tenemos que realizar para alcanzar el horizonte deseado?

En el próximo punto, podés encontrar ejemplos de distintos rubros para las preguntas y ejercicios propuestos



Una buena opción es ordenar estas actividades en un calendario: qué tareas serán realizadas y en qué mes/es. Supongamos que las tareas y actividades proyectadas para un proyecto de mantenimiento de jardines fueran:

1. Relevar necesidades en el barrio (quiénes tienen jardines o espacios verdes).
2. Realizar talleres internos para organización de tareas y definición de roles.
3. Gestionar herramientas básicas como tijeras de podar, palas, bordeadora, rastrillos, manguera, etc. (propias, préstamos o financiamiento).
4. Armar una propuesta de servicios (tipo menú con precios justos).
5. Difundir el servicio en redes, con volantes y a través del boca en boca.
6. Hacer acuerdos con clubes, escuelas u organizaciones del barrio.
7. Llevar un registro simple de ingresos, gastos y turnos.

¿Cuáles deberían realizarse en los primeros meses o semanas? ¿Hay alguna de las actividades que tengamos que realizar siempre (por ejemplo, la difusión)? Las tareas y actividades podemos listarlas de acuerdo a la urgencia con la que hay que resolver o cumplir. También podemos organizarlas en cuadros trimestrales o cronogramas anuales como los siguientes:

EJEMPLO DE CUADRO TRIMESTRAL

| PRIMER TRIMESTRE | SEGUNDO TRIMESTRE | TERCER TRIMESTRE | CUARTO TRIMESTRE |
|--|--|--|---|
| <p>Relevar necesidades en el barrio.</p> <p>Realizar talleres internos para organización de tareas y definición de roles.</p> <p>Gestionar herramientas básicas como tijeras de podar, palas, bordeadora, rastrillos, manguera, etc.</p> <p>Armar una propuesta de servicios (tipo menú con precios justos).</p> <p>Difundir el servicio en redes, con volantes y boca en boca.</p> <p>Hacer acuerdos con clubes, escuelas u organizaciones del barrio.</p> <p>Llevar un registro simple de ingresos, gastos y turnos.</p> | <p>Difundir el servicio en redes, con volantes y a través del boca en boca.</p> <p>Hacer acuerdos con clubes, escuelas u organizaciones del barrio.</p> <p>Llevar un registro simple de ingresos, gastos y turnos.</p> <p>Evaluar periódicamente la calidad del servicio y ajustar lo necesario.</p> | <p>Difundir el servicio en redes, con volantes y a través del boca en boca.</p> <p>Hacer acuerdos con clubes, escuelas u organizaciones del barrio.</p> <p>Llevar un registro simple de ingresos, gastos y turnos.</p> <p>Evaluar periódicamente la calidad del servicio y ajustar lo necesario.</p> | <p>Difundir el servicio en redes, con volantes y boca en boca.</p> <p>Hacer acuerdos con clubes, escuelas u organizaciones del barrio.</p> <p>Llevar un registro simple de ingresos, gastos y turnos.</p> <p>Evaluar periódicamente la calidad del servicio y ajustar lo necesario.</p> |

Según este calendario (que podría organizarse de otra manera, es un ejemplo), el primer trimestre estaría más orientado a la organización y puesta en marcha del proyecto, y en el segundo, tercer y cuarto se prevé que esas cuestiones estén resueltas.

A continuación, proponemos un ejemplo de cronograma anual, donde marcaremos con X los meses en que vayamos a ejecutar cada actividad o tarea:

- (RECORDATORIO DE ACTIVIDADES)**
1. Releva necesidades en el barrio (quiénes tienen jardines o espacios verdes).
 2. Realizar talleres internos para organización de tareas y definición de roles.
 3. Gestionar herramientas básicas como tijeras de podar, palas, bordeadora, rastrillos, manguera, etc. (propias, préstamos o financiamiento).
 4. Armar una propuesta de servicios (tipo menú con precios justos).
 5. Difundir el servicio en redes, con volantes y boca en boca.
 6. Hacer acuerdos con clubes, escuelas u organizaciones del barrio.
 7. Llevar un registro simple de ingresos, gastos y turnos.
 8. Evaluar periódicamente la calidad del servicio y ajustar lo necesario.

| Actividad n°/ MES | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 1 | X | X | | | | | | | | | | |
| 2 | X | X | | | | | | | | | | |
| 3 | X | X | X | | | | | | | | | |
| 4 | | | X | | | | | | | | | |
| 5 | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 6 | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 7 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 8 | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Con estos ejemplos buscamos mostrar que **no existe una única manera de planificar las actividades**. Lo importante es elegir una que resulte cómoda y práctica para sostener en el tiempo, y permita que tengamos presente y de manera gráfica los pasos necesarios para alcanzar nuestro horizonte deseado. De esta manera prevenimos olvidos y distracciones.

Por último nos queda planificar de qué manera nos tendríamos que organizar o dividir roles y quién(es) se encargaría(n) de cada actividad.

Ejercicio práctico: organizar el trabajo para el próximo mes

Una idea para llevar esto a la práctica es armar, en grupo, un esquema simple de organización interna para el próximo mes. Pueden hacerlo así:

- Identificar los roles necesarios para ese periodo (producción, administración, comunicación, etc.).
- Asignar responsabilidades, preguntando quién puede o desea hacerse cargo: que no sea una imposición, sino una forma de construir compromiso.
- Definir un sistema breve de registro para cada rol: ¿cómo se va a anotar lo importante? ¿Dónde se guarda la planilla o cuaderno?
- Establecer momentos de revisión: al menos una vez al mes, evaluar cómo funcionó la distribución de tareas y ajustar lo necesario.
- Permitir la rotación, para que haya aprendizaje y transmisión de saberes en cada etapa de la producción.

| ROL | TAREAS | RESPONSABLE/S | MODO DE REGISTRO | APOYO ROTATIVO |
|-----|--------|---------------|------------------|----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Ejercicio práctico para emprendimientos unipersonales

En el caso de **emprendimientos individuales** no hay reparto de tareas entre varias personas, pero sí es útil pensar en “**ponerse distintos sombreros**”, (es decir, estar en distintos roles), según la cadena productiva o las tareas que implica el proyecto. Eso ayuda a organizar el tiempo, no olvidarse de actividades importantes, y darle continuidad a lo que hacemos.

¿Cómo podemos adaptar los roles cuando el emprendimiento es individual y todo lo hace una sola persona?

Producción: preparar insumos, fabricar, conservar productos terminados.

Administración: llevar registro de gastos, ingresos, *stock* y horas de trabajo.

Compras: planificar insumos que se necesitan, elegir proveedoras/es, calcular cuándo reponer.

Ventas y comunicación: atender pedidos, responder mensajes en redes, preparar publicaciones o promociones.

Planificación: revisar cada semana si se cumplieron los objetivos, pensar los próximos pasos.

Ejercicio: Anotar en una hoja los “sombreros” que debería ponerse cada semana, y distribuir las horas o días que va a dedicar a cada uno.

Herramientas simples de organización

- **Agenda semanal:** dividir la semana en bloques (ej.: lunes, compras; martes, producción; miércoles, redes; jueves, entrega/ventas).
- **Calendario mensual** (puede ser en papel o digital): marcar fechas clave como ferias, vencimientos de insumos, días de entrega.
- **Cuaderno único:** dividirlo en secciones (gastos/ingresos, *stock*, clientes/proveedores, ideas para mejorar).

- **Tablero de tareas:** tres columnas en un afiche o cartulina → *pendiente / en proceso / realizado*. Permite visualizar avances.
- **Planilla simple en Excel o cuaderno cuadriculado:** control de *stock* (entradas y salidas de insumos y productos).

07.

EJEMPLOS DE PLANIFICACIÓN

Para poner en práctica las sugerencias, en el cuadro que se presenta a continuación realizaremos los ejercicios con algunos ejemplos, a modo ilustración.

| | EJEMPLO DEL RUBRO TEXTIL | EJEMPLO DEL RUBRO ALIMENTOS | EJEMPLO DE RUBRO ARTESANÍAS |
|---------------------------------|---|--|--|
| DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | Proyecto textil de confección de ropa deportiva para polideportivo municipal, con la posibilidad de realizar pequeños arreglos y rediseño de prendas. | Emprendimiento de producción artesanal de mermeladas y dulces naturales elaborados con frutas de estación, sin conservantes, con bajo contenido de azúcar y enfoque agroecológico. | Taller artesanal dedicado a la producción de piezas utilitarias de cerámica (mates, tazas, platos, cuencos) con diseño propio, hechos a mano y esmaltados con materiales seguros para uso cotidiano. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>HORIZONTE DESEADO A 1 AÑO</p> | <p>Consolidar el emprendimiento con una identidad reconocible en el barrio y en redes, alcanzando al menos 3 encargos grupales de equipos deportivos y 15 trabajos de arreglo o rediseño de prendas, fortaleciendo vínculos con clubes, instituciones y clientela del entorno, y generando ingresos que contribuyan a la autonomía económica de las integrantes.</p> | <p>Desarrollar una línea de productos con identidad local, vinculados con el turismo, mejorar los procesos de conservación y envasado, y posicionarse en ferias y comercios del barrio.</p> | <p>Contar con una colección completa de piezas utilitarias con identidad artística, participar en al menos dos ferias de diseño o artesanías, y lograr un flujo constante de producción y ventas.</p> |
| <p>QUÉ - EL PRODUCTO / SERVICIO: ¿Qué producimos o queremos producir? ¿Qué características tiene este producto? ¿Qué necesidades/deseos satisface? ¿Qué uso se le da? ¿Hay productos similares? ¿En qué se asemejan y en qué se diferencian?</p> | <p>Camisetas y shorts (tela <i>dry-fit</i>, microfibra o algodón, según el caso). Buzos o camperas deportivas (frisa, algodón o poliéster). Pecheras para entrenamiento. Personalización de camperas, remeras, pantalones, bolsos, etc. Intervenciones gráficas: serigrafía, stencil, pintura textil, bordado, teñidos artesanales. Pequeñas reparaciones con valor agregado estético (parches artísticos, detalles bordados, apliques).</p> | <p>Mermeladas naturales de frutas locales (durazno, higo, ciruela, frutilla). Se diferencian por su proceso sin aditivos, con envases reutilizables y etiquetas con identidad del territorio. Satisfacen el deseo de consumir alimentos sanos, caseros y con productos locales.</p> | <p>Piezas utilitarias hechas a mano, únicas, con esmaltes no tóxicos. Se diferencian por su diseño artesanal (formas y dibujos propios) y funcionalidad. Tazas, platos, mates, bandejas, ollas de barro, y otros utensilios de cocina.</p> |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>A QUIÉNES - CONSUMIDORAS/ES/PÚBLICO DESTINATARIO ¿A quién está destinado? ¿A quién se lo vendemos? Entorno, convenios, comercios, ferias, programas, etc. Caracterizar consumidoras/es actuales o previstas.</p> | <p>Familias y personas que practican deporte en el polideportivo, vecinas/os del barrio y zonas cercanas.</p> | <p>Vecinas/os del barrio, consumidoras/es de ferias agroecológicas, comercios de productos naturales, programas de compra pública local. Personas que visitan la localidad en el marco de turismo de pueblos gastronómicos.</p> | <p>Público que valora lo artesanal y el diseño local, ferias de arte y diseño, tiendas de objetos, consumidoras/es.</p> |
| <p>DÓNDE - PLAZA ¿Dónde se comercializa? ¿Por qué medios, canales o plazas?</p> | <p>Venta directa a través de WhatsApp y en taller, ferias de emprendedoras/es, tiendas de diseño local, mercados solidarios, venta <i>online</i>, articulación con espacios culturales, comercios de indumentaria y con programas estatales de apoyo al trabajo autogestivo.</p> | <p>Venta en ferias locales, almacenes naturales, por encargos directos y redes sociales. Posibilidad de participar en programas municipales o ferias regionales.</p> | <p>Venta directa en ferias, tiendas colectivas de diseño, redes sociales y encargos personalizados. Taller abierto al público algunos días para clases, visitas y ventas.</p> |

**CON QUÉ -
RECURSOS, REDES
Y FORMACIÓN**

¿Con qué recursos contamos (espacio físico, maquinaria, trabajadora/es, materia prima, etc.)? ¿Con qué apoyos contamos (programas estatales, municipios, vecina/es, asociaciones barriales, iglesia, otras cooperativas, etc.)? ¿Alguna de las participantes tiene formación técnica en cómo producir ese bien o proveer ese servicio? ¿Alguna tiene experiencia en administración de negocio, emprendimiento o proyecto productivo?

Las trabajadoras del proyecto cuentan con una casa/espacio cultural para poner en funcionamiento el taller, donde se realizan otras actividades (huerta, cocina, charlas, etc), máquinas, tijeras, mesas y estanterías. Además, algunas de ellas han realizado cursos de formación profesional en corte y confección, y una de ellas tiene experiencia en moldería.

Necesitan una máquina sublimadora y formación para la comercialización en redes sociales, por lo cual se pusieron en contacto con Organizadas y en Red, y la secretaría de economía social del municipio.

Asimismo, cuentan con el apoyo de la dirección del polideportivo para proveer las pecheras de entrenamiento, y promocionar el emprendimiento. Esto resulta valioso porque no hay otras/os fabricantes de ropa deportiva en la localidad.

Cocina habilitada, utensilios básicos, ollas grandes, frascos reutilizables, frutas de estación de quintas vecinas. Apoyos: red de productoras/es agroecológicas/es, programas municipales de fomento, capacitaciones en manipulación de alimentos, Ministerio de Desarrollo Agrario.

Taller con horno eléctrico, torno, herramientas básicas y espacio para secado y esmaltado. Materias primas (barro, engobes, esmaltes). Apoyos: redes de economía cultural, área de economía social municipal, Ministerio de Mujeres y Diversidad.

**TAREAS/
ACTIVIDADES
A PONER EN
MARCHA PARA
LOGRAR EL
HORIZONTE
DESEADO**

Definir los productos, identidad visual y nombre del proyecto.
Capacitación en confección textil deportiva y técnicas gráficas (serigrafía, bordado, teñido, pintura textil, etc.).
Conseguir materiales, telas e insumos gráficos.
Diseñar y confeccionar modelos de muestra (equipos deportivos y prendas rediseñadas).
Armar catálogo y difundir en redes, ferias y comercios del barrio.
Contactar clubes, gimnasios, escuelas y espacios culturales para ofrecer los servicios.
Realizar primeras ventas y trabajos de rediseño.
Registrar ingresos, costos y ajustar procesos productivos y comerciales.
Queda pendiente que el grupo defina quién o quiénes se van a encargar de cada una de las tareas y qué harán específicamente.

- Planificar la producción según temporada.
- Mejorar rotulado y presentación.
- Participar en ferias locales.
- Registrar gastos e ingresos.
 - Evaluar aceptación de sabores y ajustar recetas.
 - Participar en talleres de comercialización.

- Diseñar y producir nuevas piezas.
 - Registrar composición de pastas cerámicas y esmaltes, tiempos de secado y cocción.
 - Participar en ferias y redes de ceramistas.
 - Implementar sistema de registro de ventas y costos.
 - Fortalecer la presencia en redes sociales.
 - Experimentar con nuevos esmaltes.
 - Crear tienda *online*.



08.

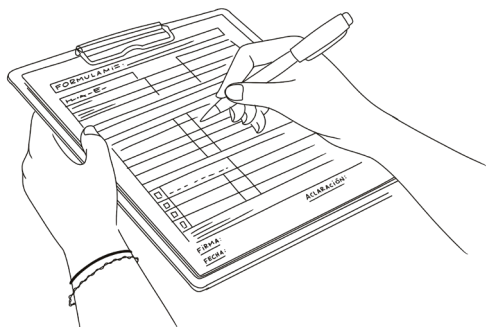
A MODO DE CIERRE

Con este material buscamos mostrar que **la planificación es un punto clave para organizarnos**. Supone trazar un camino sobre el mapa en vez de salir a caminar sin rumbo: **pensar qué queremos hacer, con qué expectativas, quiénes van a participar**, entre otras cosas. Lleva tiempo, charlas y esfuerzo, pero es parte esencial para poner en marcha y darle sostenibilidad a un emprendimiento. El “vamos viendo” o “ir haciendo sobre la marcha”, si bien a veces parece ser suficiente, no nos permite crecer con una proyección definida.

Además, si el proyecto es grupal, planificar nos ayuda a conocernos basándonos en cómo somos en el rol de trabajadoras/es (que no es lo mismo que conocernos en el rol de amigas/os o familiares), saber qué buscamos y qué estamos dispuestas/os a dar nos ahorra grandes contratiempos y frustraciones.

Por lo general, al comenzar un proyecto, todas/os pensamos que queremos lo mismo, que vamos “codo a codo” poniendo lo necesario de igual manera (tiempo, recursos, etc.), pero con el transcurrir de las etapas del emprendimiento se puede descubrir que lo que una de las personas creía que era un objetivo común no era más que su propio interés (o viceversa). Por eso, construir

acuerdos sobre qué buscamos, cuántas/os van a participar, qué va a hacer cada persona, cuánto tiempo y recursos estamos dispuestas/os a dar, etcétera, es, lejos de una pérdida de tiempo, útil para evitar algunos inconvenientes grupales y personales.



Es fundamental que todo aquello que se acuerde (objetivos, quién hace qué tarea, en qué plazos, etc.) y se realice (o no, por lo cual queda pendiente) se anote y registre. De esta manera se evitan malos entendidos y problemas.

Otro punto clave es tener en cuenta que **la planificación no es una línea que se traza una vez y permanece para siempre**. Como en todo proyecto, hay contratiempos, inconvenientes, obstáculos, pero también cambios positivos (por ejemplo, a veces se incorporan nuevas personas que aportan, alivianan las tareas), en esos momentos es fundamental volver a mirar el mapa y “recalcular”, acordar nuevamente por dónde seguir.

Pensar entre y para todas/os las/os integrantes del proyecto es fundamental, esto incluye conocer cómo actuamos en este ámbito tan particular que es el de la economía social, solidaria, popular y feminista. También incluye considerar **cómo nos cuidamos ante las dificultades, qué estrategias creamos, si es mejor seguir solas/os o asociarse, cómo nos acompañamos**, cómo generamos lazos de solidaridad, etc. Al fin de cuentas, los proyectos existen y crecen en tanto haya redes sociales, comunidades que los propicien y que los sostengan.

Por último, y en pos de resaltar una vez más la importancia de tener información de calidad para la toma de decisiones, el **Gobierno de la provincia de Buenos Aires** dispone de programas y organismos que pueden asesorarnos o brindarnos herramientas para los distintos momentos de la cadena productiva, la gestión administrativa y financiera y la comercialización, como por ejemplo:

- **Banco Provincia.** Microcréditos, Cuenta DNI.

- **Ministerio de Producción.** Líneas de créditos a tasa cero para emprendimientos, Sello Producción Bonaerense, Escuela Productiva Bonaerense, Rondas de Negocios.
- **Ministerio de Desarrollo Agrario.** Mercados Bonaerenses, PUPAAs (Pequeñas Unidades Productivas de Alimentos Artesanales), Banco de Insumos.
- **IPAC (Instituto Provincial de Asociativismo y Cooperativismo).** Programa Cooperativas en Marcha, Sello de Producto Cooperativo, Capacitación Cooperativa.

Como se ha dicho antes, la planificación nos permite organizarnos mejor ante escenarios y eventualidades que no podemos controlar (como cambios en la situación económica del país, inflación, etc.), tomando decisiones informadas y construyendo acuerdos para sortear los obstáculos. Pero esto tiene más posibilidades de éxito si se le suma el acompañamiento estatal a través de las políticas públicas, y la construcción de redes para poder fortalecer cada uno de los proyectos.

**MINISTERIO
DE MUJERES
Y DIVERSIDAD**



**GOBIERNO DE LA
PROVINCIA DE
BUENOS
AIRES**