

UNIVERSIDAD  
SIGLO 21



## LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Planificación estratégica para La Cooperativa  
de Trabajo Los Gedeones Limitada”



Cooperativa de Trabajo  
Los Gedeones Ltda.

LORENZATI, María Belen

2016



## Agradecimientos

A los profesores que acompañaron la realización de mi Trabajo Final de Grado, Consuelo Avalos por todos los conocimientos y sugerencias durante la realización del cursado del seminario. A Ramón Brandan y Cristian Greppi por la paciencia, dedicación y apoyo para tener un mejor trabajo.

A la Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada, que me brindo total libertad para trabajar y obtener lo que necesitaba para el desarrollo de mi trabajo.

A mis amigas, las de hace 20 años, las que conocí por la facultad, las que compartimos otras actividades, pero todas por igual me dieron su apoyo incondicional, sobre todo en esta última etapa, las adoro.

A mi gran amigo, el que me insistía para no bajar los brazos, de seguir a pesar de todo.

A mi abuela por ser una mujer excepcional y un ejemplo de vida, que ayudo en mi crianza.

A mis hermanas, mis dos grandes pilares, que están siempre y siempre voy a estar para ellas.

A toda mi familia y aquellas personas que me brindaron sus buenas deseos.

Y sobre todo, GRACIAS a mis padres los cuales me brindaron apoyo constante e incondicional en toda mi vida, por los valores inculcados y ser quien soy ahora, por darme la libertad de elegir mi camino y por todo su amor.





## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo final de grado se llevó a cabo en La Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada, una organización que viene trabajando desde hace un tiempo y ha tenido un crecimiento exponencial, pero sin una estrategia ni un orden en el cual sentar las bases del crecimiento, dejando una oportunidad clara para trabajar optimizando orden y administración. Para detectar dichas oportunidades fue necesario desarrollar un proceso de investigación a través de una metodología de relevamiento con técnicas e instrumentos específicos a tal fin; de esa forma se concluyó la primera etapa de trabajo delimitando un diagnóstico completo donde se evidencian las carencias que enfrenta la cooperativa.

Por lo que se decidió un plan estratégico para sistematizar y organizar la mayor parte de los procedimientos, tendientes a modernizar y enfrentar con seguridad los retos que se presentan en la labor diaria de la Organización

Para ello la programación consistió en trabajar el perfeccionamiento sobre el área clave de administración del personal y su colocación en las empresas clientes vinculadas a la Cooperativa. La propuesta se basó en desarrollar un sistema de registro, seguimiento y también capacitación de los asociados durante el proceso de la cooperativa y luego en la empresa donde fue ubicada.



## **Abstract**

This work was carried out in “Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada” an organization which has worked hard and has grown without following a determined strategy in which its growth would rely on which in the end showed both organizational and administrative failure. It was necessary to develop a deeper process of investigation in order to identify those failures, using appropriate techniques, which allowed to end up the first steps of final work showing a complete diagnosis of what the cooperative is facing at the present.

This led to create detailed plan directed to organize procedures to follow as well as to firmly face the cooperative’s daily work.

For this programming was to work on improving the key area of personnel management and their placement in companies linked to the Cooperative customers.

This was based on developing a system for recording monitoring and training partners during the cooperative and then in the company where it was located.



### **Palabras claves**

- ✓ Cooperativa de Trabajo
- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Monitoreo y seguimiento
- ✓ Sistema de gestión
- ✓ Indicadores de gestión y resultados
- ✓ Asociados
- ✓ Manual de Procedimientos
- ✓ Empresas clientes

### **Keywords**

- ✓ Cooperative Work
- ✓ Strategic Planning
- ✓ Monitoring and follow-up
- ✓ Management System
- ✓ Management Indicators and results
- ✓ Associates
- ✓ Procedures Manual
- ✓ Costumers Companies



## **INDICICE**

Capítulo 1: Introducción.....	10
1.1 Introducción .....	11
1.2 Justificación .....	13
1.3 Antecedentes .....	15
Capítulo 2:Objetivos Generales y Objetivos Específicos.....	18
2.1 Objetivo General .....	19
2.2 Objetivos Específicos.....	19
Capítulo 3:Marco Teórico .....	20
3.1 Marco Teórico.....	21
3.2 FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACION INTERNA Y EXTERNA. ....	25
3.2.1 Análisis de la Situación Externa .....	25
3.2.1.1 Macro - entorno.....	26
3.2.1.2 Micro - entorno .....	27
3.1.2 Análisis de la Situación Interna .....	33
3.3.2.1 Análisis de La Cadena de Valor.....	34
3.3.2.2 Las 4 dimensiones o etapas del proceso administrativo clásico .....	38
3.3.2.3 Modelo de las 7'S de Mckinsey.....	46
3.3.3Análisis DAFO.....	47
3.2 FASE 2: DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, MISIÓN Y VALORES. ....	48
3.3 FASE 3: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONCRETOS. ....	49
3.4 FASE 4: GENERACION DE ESTRATÉGICAS.....	49
3.5 FASE 5: CONTROL Y SEGUIMIENTOS DE LAS ESTRATEGIAS.....	53
Capítulo 4: Marco Metodológico .....	56
4.1 MARCO METODOLÒGICO .....	57
4.1.1Análisis Externo.....	57
4.1.2 Análisis Interno .....	58
4.1.3 Fichas técnicas .....	59
Capítulo 5: Diagnóstico.....	63
5.1Análisis de la Situación Externa .....	64
5.1.1 Análisis del Macro - entorno.....	64
5.1.2 Micro - entorno .....	71



5.1.3 Sub-Sector: Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada.....	72
5.1.4 Factores principales de un futuro éxito competitivo (FPE) .....	79
5.1.5 Factores que promueven el cambio en la Industria.....	80
Conclusión Microentorno .....	81
5.2 Análisis Interno .....	82
5.2.1 Análisis e interpretación de resultados.....	82
5.2.2 Rendimiento interno.....	85
Capítulo 6: Conclusiones diagnósticas.....	92
6.1 Análisis FODA.....	93
Capítulo 7: Objetivos de la Propuesta de Aplicación Profesional.....	98
7.1 Necesidades de Surgimiento de un Plan .....	99
7.2 Objetivos de la Propuesta.....	100
7.2.1 Fundamentaciones de los Objetivos.....	100
7.3 Estrategia.....	102
Capítulo 8: Aspectos Específicos de la Propuesta.....	104
8.1 Presentación de programa de la Propuesta.....	105
8.2 Desarrollo de Tácticas de cada Programa .....	109
8.2.1 Programa 1: Desarrollo del Proyecto institucional .....	109
8.2.2 Programa2: Desarrollo e implementación sistema de administración de actividades, Entradas y salidas, Perfil.....	116
8.2.3 Programa 3: Desarrollo de un cuadro de mando, tablero de control interno con objetivos y metas y actividades.....	119
8.2.4 Programa 4: Colocación de asociado y su seguimiento en la empresa cliente	123
8.3 Conclusiones: .....	134
8.4 Recomendaciones finales.....	137
Capítulo 9: Bibliografía.....	138
Capítulo 10: Anexos.....	142



## **INDICE DE FIGURAS**

- Figura 1: Proceso de elaboración del Plan Estratégico (pág. 24)
- Figura 2: Las 5 Fuerzas de Porter (pág. 30)
- Figura 3: Cadena de valor representativa de una empresa (pág. 35)
- Figura 4: Etapas de Proceso Administrativo (pág. 45)
- Figura 5: Las 5 estrategia genéricas de M. Porter (pág. 53)
- Figura 6: Control y Seguimiento de la Estrategia. (pág. 54)
- Figura 7: Características generales de los Competidores (pág. 75)
- Figura 8: Resumen de las Fuerzas de Porter (pág. 78)
- Figura 9: Distribución de la capacitación a los Asociados (pág. 114)
- Figura 10: Modelo de Herramientas (pág. 121)
- Figura 11: Modelo de Herramientas (pág. 127)
- Figura 12: Presupuesto de los Programas (pág. 128)
- Figura 13: Beneficios Totales (pág. 129)
- Figura 14: Resumen final de las Propuestas (pág. 133)



## **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico 1: Nivel o gestión en la entrega de los Servicios (pág. 87)

Gráfico 2: Razones por la que se vincula la Empresa (pág. 89)

Gráfico 3: Aspectos en que la Cooperativa debe mejorar (pág. 90)

Gráfico 4: Instrumento con que gestiona el servicio prestado a su empresa (pág. 91)

Gráfico 5: Excedentes Totales (pág. 130)

Gráfico 6: Distribución de Excedentes (pág. 131)

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN





## **1.1 Introducción**

El presente Trabajo Final de Grado se propone desarrollar e implementar una Planificación Estratégica para optimizar el normal funcionamiento de la estructura organizativa y mejorar la calidad de gestión empresarial en la Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Ltda.

La Cooperativa se encuentra enfocada en los Recursos Humanos y hace un año que opera en la ciudad de Córdoba Capital, además cuenta con más de 150 asociados.

La elección del tema se debe a que la Cooperativa de Trabajo los Gedeones Ltda., al ser una empresa joven, necesita conformar un proceso y definir donde quiere llegar en el tiempo, y también junto a sus directivos desarrollar las estrategias a mediano plazo, las cuales determinarán las acciones que se deben aplicar para llegar a los objetivos.

La Planificación Estratégica se ofrecerá a los directivos y empleados de la Organización, para mostrar una visión de lo que se logrará en un futuro, además brindará un sentido de pertenencia, lo cual provocará motivación hacia una participación activa, colaboración y trabajo en equipo para lograr los objetivos planeados.

A través de esta planificación se evidencian beneficios donde los asociados pueden favorecerse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la



empresa, porque las actividades están organizadas y con un propósito, esto provocará creciente sentido de pertenencia de las personas hacia la Organización.

La Planificación Estratégica, ayuda a disminuir el horizonte temporal en la toma de decisiones, y como puntos en contra, da cierta limitación por la incertidumbre del entorno como así también tiende a demorar las acciones.

El trabajo que se presenta a continuación, comienza con una primera parte donde se enseña la problemática y el marco conceptual, desarrollando la situación organizacional; luego se aborda la metodología empleada para cumplir con los objetivos propuestos en la organización. Finalizando, se describen los resultados obtenidos sobre la temática planteada, la intervención y las conclusiones profesionales.

---



## **1.2 Justificación**

En el mundo de hoy, de alto dinamismo y crecimiento globalizado, las organizaciones se proponen ser competitivas y eficientes, además deben encarar cambios estratégicos los cuales deben planificarse. En la Argentina se sigue también este comportamiento y por ello, deben tener un proceso continuo de reforma para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, económicas y tecnológicas que atraviesan.

La planificación estratégica se presenta como el elemento primordial para gestionar el crecimiento y desarrollo de la organización. Implantar el sentido del pensamiento estratégico tanto en directivos, mandos medios y colaboradores, es el desafío que tienen los profesionales responsables de llevar adelante la preparación y organización estratégica de las empresas.

Tanto los directivos como los empleados que utilizan esta Planificación, deben tener un pensamiento estratégico para desarrollar procedimientos que ayuden a detectar las oportunidades para mejorar el desempeño.

El deseo de prever futuro y las tendencias que influyen en el accionar de las organizaciones ha sido un factor preponderante en la historia de todos aquellos que han servido como modelo de análisis, construcción de proyectos y desarrollo de una idea conceptual.

La Planificación Estratégica sirve para crear un futuro a partir del presente, facilitando los medios para que la empresa logre alcanzar las metas que se propuso.

Por esto se debe desarrollar un conjunto de acciones programadas para conseguir los objetivos a un plazo fijado, mediante una adecuada Planificación



Estratégica que, mediante esta investigación, reconoce a través de un relevamiento profundo de la situación interna y externa de la Organización, los principales problemas, para enfocarse en ellos y así poder detectar sus ventajas competitivas y aprovechar de manera eficiente las oportunidades del mercado.



### **1.3 Antecedentes**

En la época moderna, cuando terminó la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a tener incertidumbre debido a los constantes y vertiginosos cambios, por lo que los gerentes buscaron tener el control de éstos, mediante una Planificación Estratégica.

Los primeros autores modernos sobre el estudio de la Estratégica en los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra “La teoría del Juego” la cual estudia una serie de actos que ejecuta la empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

La Planificación Estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta, auspiciada por el libro de Ansoff “*Estrategias Corporativas*” en 1965, éste gran teórico la identifica y asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

No es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. (Mintzberg, Waters).

También podemos mencionar a Ander-Egg en su libro “Introducción a la Planificación” de 1995, el cual señala que la Planificación Estratégica lo que intenta es direccionar el proceso y poder ajustarlo cuando sea necesario y según la intervención de los diferentes factores. Además Max y Majluf destacan la importancia



que tiene contar con el apoyo de las diversas partes que se ven involucradas en el proceso de generación e implementación del plan y a su vez destacan que es un esfuerzo de la organización bien definido y disciplinado.

Con la planificación Estratégica se debe involucrar a “todos los miembros de la Organización”, con la finalidad de aprovechar todas las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro.

También se observa una reseña sobre los antecedentes de las Cooperativas de trabajo para introducir el tema a desarrollar. Las Cooperativas Obreras de producción aparecieron por primera vez en Francia, propiciadas por Philippe Buchez, quien trató de solucionar los problemas de los trabajadores más desprotegidos de su país, formulando los principios a las que éstas deberían ajustarse. Varios de ellos fueron adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional y otros por la legislación y la práctica vigente en nuestra nación.

En la Argentina, a estas Cooperativas de producción se las conoce con el nombre de Cooperativas de Trabajo, y poseen características propias que las diferencian de las demás, pero se rigen por los mismos principios y valores que fueron aprobados en Manchester en 1995, además cuentan con sus propios principios que rigen conjuntamente con aquellos.

Las cooperativas de Trabajo crecieron exponencialmente desde la crisis del 2001, lo cual fue un fenómeno creciente en nuestro país. Las Cooperativas de trabajo se constituyen como grupos iguales con un fin productivo.

Este trabajo tiene como fin, desarrollar un conjunto de acciones programadas para conseguir los objetivos a un plazo fijado, mediante una adecuada Planificación



Estratégica y además, mediante esta investigación, reconocer a través de un relevamiento profundo de la situación interna y externa de la Organización, los principales problemas, para enfocarse en ellos y así poder detectar sus ventajas competitivas y aprovechar de manera eficiente las oportunidades del mercado.

## Capítulo 2

### OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS





## **2.1 Objetivo General**

Formular un plan estratégico interno para la Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Ltda. tendiente a alcanzar el desarrollo del servicio prestado, logrando un crecimiento del 20% de captación de clientes en el periodo 2017-2020 con respecto al año 2016.

## **2.2 Objetivos Específicos**

1. Indagar el entorno para conocer las fuerzas que influyen a diciembre del 2016.
2. Diagnosticar la gestión estratégica y operativa interna de la cooperativa a diciembre del 2016.
3. Desarrollar el plan de implementación del planeamiento estratégico interno a diciembre del 2020.

## Capítulo 3

### MARCO TEÓRICO



Las Organizaciones en la actualidad buscan permanecer dentro de un mercado competitivo, por lo que requieren de herramientas que les permitan interpretar la realidad a la que se enfrentan. El conocimiento merece ser tomado en cuenta como un elemento fundamental, es por eso, que el Marco Teórico que fundamenta este Trabajo Final de Grado, tiene por objeto brindar un sistema de concepciones e ideas mediante las cuales se interprete la realidad a ser abordada. Se encontrarán diferentes definiciones y herramientas que se han de utilizar para el cumplimiento del presente trabajo.

### **3.1 Marco Teórico**

En el Marco Teórico se aplican diferentes herramientas teórico-prácticas para guiar el análisis completo del trabajo final de graduación, del cual se podrán abordar los problemas. Este trabajo se basa en las ideas y lineamientos de autores tales como, José María Sainz de Vicuña Ancin, Thompson y Strickland y Koontz y Alejandro E. Lerma y Kirchner-Sergio Barcena Jarez.

Se habla de un “Plan Estratégico” de la empresa, cuando la Alta Dirección recopila las decisiones estratégicas y corporativas que han adoptado con el equipo de Dirección, en referencia a lo que se hará en los próximos tres años (en general se toma ese horizonte temporal en un Plan Estratégico) y así lograr que la empresa cumpla con las expectativas de los diferentes grupos de interés, que es a lo que se llama plan maestro. (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

El Plan Estratégico es el punto de partida cuando iniciamos el proceso de Planificación en una Organización, por lo que podemos afirmar que es una



herramienta administrativa que permite averiguar el futuro y así poder aprovechar de la mejor manera los recursos con los que se cuenta, mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la incertidumbre del medio. (Lerma, 2012).

Al Plan estratégico también se lo puede llamar “Plan producto/mercado a largo plazo”, porque es el resultado de un proceso de planeación continuo, integral, responsivo, ante modificaciones ambientales. El principal esfuerzo se basa en tres aspectos: el producto (que hace la empresa), el mercado (para quien lo hace) y los propósitos de la organización (por qué lo hace). (Lerma-Barcena, 2012).

Alejandro Lerma y Sergio Barcena (2012), señalan que el proceso de planeación varía de una Organización a otra, pero existen puntos generales que se pueden detectar en toda Planificación Estratégica. Los puntos a tener en cuenta son:

- Objetivos variables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Formulación de objetivos.
- Coherencia y homogeneidad en las decisiones.
- Se desarrolla en el más alto nivel de la organización.
- Se proyecta a largo plazo.
- Parámetro de medición es la eficiencia.
- Busca minimizar incertidumbres y riesgos a los que se enfrenta la empresa.



Toda Estrategia se basa en las acciones y los movimientos en el mercado que los administradores generan, con el objetivo de mejorar su posición en relación a la competencia, fundada en estrategias distintas y creativas generando una ventaja competitiva, siendo esto una manera de obtener ganancias superiores al promedio. (Thompson y Strickland, 2012).

Según Thompson y Strickland (2012), la metodología para la elaboración de la estrategia comprende cinco tareas administrativas:

- Fase 1:** Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.
- Fase 2:** Determinar objetivos.
- Fase 3:** Crear una estrategia para el logro de los objetivos de la visión y llevar a la compañía a lo largo de la ruta establecida.
- Fase 4:** Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
- Fase 5:** Evaluar el desempeño, supervisar los avances y emprender medidas correctivas.

Desde el punto de vista de Sainz de Vicuña Ancin (2012), la elaboración del plan estratégico, se desarrolla en las siguientes etapas:



Figura 1: Proceso de elaboración del Plan Estratégico.

Fuente: Sainz de Vicuña Acin (2012). El Plan Estratégico en Práctica.

Los autores Lerma Y Barcerna (2012) destacan tener en cuenta antes de nombrar las Fases de la Planificación Estratégica, los requerimientos básicos para desarrollarla:

- Información tanto interna como externa.
- Capacidad de análisis, visión y síntesis.
- Capacidades ejecutivas con imaginación y creatividad para el diseño de curso alternativo de acción.
- Búsqueda continua de lo práctico y eficiente.
- Laboriosidad y detalle en la realización del diseño.

Con estos puntos señalados, los autores marcan una serie de pasos o tareas, para el diseño de la Planificación Estratégica en 4 fases:

Fase 1: Establecimiento de Objetivos.

Fase 2: Definición de Políticas.



Fase 3: Creación de Programas.

Fase 4: Determinación de Presupuesto.

Para la Planificación Estratégica se parte de una situación inicial (parte del diagnóstico realizado) y desde ese punto se marca la trayectoria hacia el nuevo objetivo deseado.

El presente trabajo se desarrolla mediante cinco fases para la Planificación Estratégica:

Fase 1: Análisis de la situación interna como externa

Fase 2: Desarrollo de la visión estratégica, misión y valores

Fase 3: Determinación de objetivos

Fase 4: Generación de estrategia

### **3.2 FASE 1: ANÁLISIS DE LA SITUACION INTERNA Y EXTERNA.**

#### **3.2.1 Análisis de la Situación Externa**

Esta etapa de análisis, requiere de recopilar información de forma amplia y rigurosa, para que sirva de base para poder establecer un correcto diagnóstico.



### **3.2.1.1 Macro - entorno**

Estos factores vienen dados por el entorno y es difícil eliminar su efecto, en todo caso se pueden combatir. Los diferentes factores externos no afectan de igual manera a la Organización. Por ello la dirección estratégica debe actuar con efectividad ante la amenaza del entorno y aprovechar las oportunidades que nacen del mismo.

Para analizar el Macro-entorno se utilizara para este trabajo como herramienta el “Análisis Pest”

#### **Análisis PEST:**

Gerry Johnson y Kevan Scholes (2001), abordan este tema señalando que esta herramienta es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio; con esta herramienta se puede medir el negocio. Está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, donde son utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Dentro del estudio de estos factores, se analizarán las variables específicas pertinentes al presente trabajo:

#### **❖ FACTORES POLITICOS**

- Intervención gubernamental

#### **❖ FACTORES ECONOMICOS**

- Incentivos
- Inversión/PBI
- Inflación
- Regularizaciones Económicas





- Gasto público
- ❖ FACTORES SOCIO-CULTURALES
  - Población-densidad poblacional y sexo
  - Educación
- ❖ FACTORES TECNOLÓGICOS
  - Evaluación de tecnologías

El objetivo de realizar un análisis externo, se encuentra relacionado a las crecientes turbulencias que existen en los mercados e industrias; este análisis se ha convertido en una parte fundamental del proceso de planificación estratégica. Es importante predecir razonablemente determinadas circunstancias y su posibilidad de ocurrencia, permitiendo a la empresa poder reaccionar de manera correcta, lo cual esta herramienta proporciona una ventaja competitiva de mucha importancia.

### **3.2.1.2 Micro - entorno**

Continuando con el análisis externo, se investiga lo relevante al “Sector-Industria” o al “Sub-Sector” donde se encuentra la empresa.



## Las 5 fuerzas competitivas de Porter

Al análisis del entorno es importante completarlo con el Análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad en el sector en el que se mueve la empresa, las cuales determinan cambios en el comportamiento de los clientes, usuarios y/o beneficiarios y ofrecen posibilidades de cambios en el funcionamiento de la institución.

Para Michel Porter, estas cinco fuerzas marcan el éxito o fracaso de un sector o de una empresa. Tomando estas fuerzas como base de análisis se puede determinar el grado de actividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste. El análisis debe ser dinámico, proyectado hacia el futuro y además se debe analizar cada fuerza por separado y observar si juega en forma positiva o negativa.

Estas cinco fuerzas son:

- 1- Amenazas de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar a nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2- La rivalidad entre los competidores: para una corporación será más fácil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente someterán a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.
- 3- Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tenga fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de



precios y tamaños del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos o de alto costo. La situación será más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- 4- Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la cooperación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- 5- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o puedan entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la cooperación y de la industria.

(Castellano, 2010)

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER

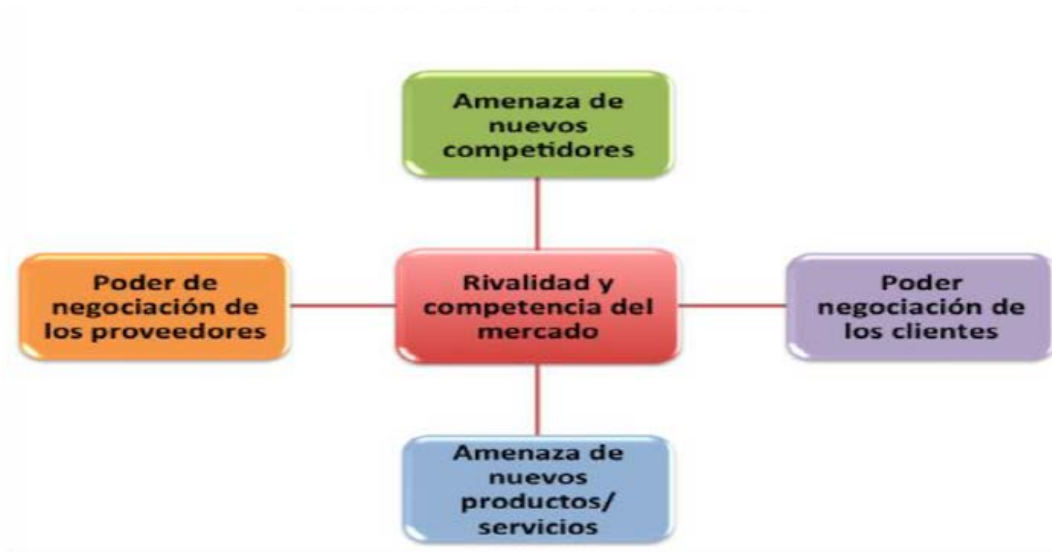


Figura 2: Las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Adaptado de Nélida Castellano (2010). “Evolución del pensamiento Administrativo”.

### Factores principales de un futuro éxito competitivo (FPE)

Según Thompson y Strickland (2012), los factores principales del éxito (FPE) de una industria son los competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil y, en ocasiones, entre pérdida y ganancia.

La respuesta a los siguientes tres interrogantes ayudarán a identificar los FPE:

1. ¿Con base a los compradores del producto de una industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? Es decir, ¿Cuáles son los atributos fundamentales del producto?



2. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado ¿Qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en la competitividad?
3. ¿Qué diferencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

### Factores que promueven el cambio de la industria

En palabras de Thompson y Strickland (2008), es importante saber en qué parte del ciclo vital se encuentra parada la empresa, pero tiene más valor analítico identificar los demás factores que pueden ser impulsores fuertes del cambio competitivo en la industria.

Las condiciones competitivas y de las industrias cambian por las fuerzas que atraen o presionan a algunos de sus participantes (competidores, clientes, proveedores) para alterar sus acciones.

A los agentes de cambio más poderosos se los llama “Fuerzas Impulsadoras”, porque tienen mayor influencia en el remodelamiento del panorama de una industria y en la alta dirección de las condiciones competitivas.

Algunas fuerzas impulsadoras se originan en el exterior del macro- ambiente de la organización, pero la mayoría se originan en el ambiente competitivo más inmediato de la industria.

Para el análisis de las fuerzas impulsadoras se sigue con los siguientes tres pasos:



- a. Identificar estas fuerzas: algunos impulsores del cambio son únicos y específicos de la situación particular, pero la mayoría de sus impulsores y el cambio competitivo se clasifican en una de las siguientes categorías:
- Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.
  - Globalización creciente
  - Cambio de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.
  - Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo.
  - Innovación del producto.
  - Cambios tecnológicos e innovación en el proceso de fabricación.
  - Innovación en el marketing.
  - Entrada o salida del mercado de empresas importantes.
  - Difusión de técnicas en empresas y países.
  - Cambios de costo y eficiencia.
  - Preferencia creciente del comprador por productos diferenciados en lugar de estandarizados (o por productos más estandarizados en lugar de diferenciados).
  - Reducción de incertidumbre y del riesgo comercial.
  - Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.
  - Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad.
- b. Evaluar el efecto de las fuerzas impulsadoras: una parte importante del análisis de las fuerzas impulsadoras es determinar si su efecto colectivo aumentará o disminuirá la demanda del mercado, intensificará más o menos la competencia y generará un mayor o menor rentabilidad en la industria. Para evaluar el efecto colectivo de estas fuerzas por lo general es recomendable observar los



efectos probables de cada fuerza por separado, ya que no todas las fuerzas impulsadoras podrán provocar cambios en la misma dirección.

- c. Desarrollar una estrategia que tome en cuenta los efectos de las fuerzas impulsadoras: este último paso de análisis de las fuerzas impulsadoras (de donde provienen los beneficios reales de las estrategias) es que los gerentes puedan llegar a conclusiones sobre los ajustes necesarios para que las estrategias aborden los efectos de dichas fuerzas. Comprender los ajustes estratégicos necesarios para enfrentar los impulsores del cambio industrial y los efectos que con probabilidad tendrán en la demanda del mercado, intensidad competitiva y la rentabilidad industrial es el valor real de su análisis.

### **3.1.2 Análisis de la Situación Interna**

En el análisis de la situación externa se encuentran las oportunidades y amenazas que nos muestra el entorno en el que se desenvuelve la empresa, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, con el fin de saber si se han tomado las decisiones estratégicamente correctas. (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Para Thompson y Strickland (2008), el análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales, junto con el análisis externo, facilita la comprensión de como reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar amenazas competitivas que surjan.



El ámbito interno se refiere a todos aquellos elementos donde la empresa puede decidir, y que se identifican con los componentes de la mezcla de la mercadotecnia y demás aspectos que surgen de ellos (Lerma y Barcena, 2012)

Para poder revelar y evaluar dicho ambiente, se desarrollarán y aplicarán las siguientes herramientas:

- ✓ Análisis de la Cadena de Valor.
- ✓ Las 4 dimensiones o etapas del proceso administrativo clásico.
- ✓ Modelo de las 7'S de McKinsey.

### **3.3.2.1 Análisis de La Cadena de Valor**

Es un modo en el que se desarrollan las actividades y acciones de una empresa que permite como herramienta realizar el análisis interno de una empresa.

Thompson y Strickland (2012), señalan que el negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio.

La Cadena de Valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividad: las actividades primarias, que sobre todo crea valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte, que faciliten y mejoren el desempeño de las actividades primarias. La naturaleza exacta de actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varía de acuerdo con la especificidad del negocio.



### Cadena de valor representativa de una empresa



Figura 3: Cadena de valor representativa de una empresa

Fuente: Adaptado de Thompson y Stickland (2013) “Administración Estratégica”

La cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente.

Permite una mirada a la estructura del costo de la empresa y a su capacidad de ofrecer precios bajos. Revela importancia de una empresa a las actividades que mejora la diferenciación y apoyan precios más altos, como servicio y marketing. Se observa que hay también un componente de margen de ganancia en la cadena de valor; ya que son necesarias para compensar a los propietarios/accionistas e inversionistas de la empresa, quienes corren riesgo y proporcionan capital.

Entre las actividades primarias, dependiendo de la estructura de cada organización, se destacan:

- Logística interna: estas actividades se asocian con la recopilación, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluyen la recogida del



material, el almacenaje, el control de existencia, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores.

- Operaciones: incluyen todas las actividades asociadas con la transformación de materia prima en el producto final.
- Logística externa: se asocia con la recopilación, almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluye los productos terminados, el almacenaje, la recogida de material, el reparto, el proceso de pedido y la programación.
- Marketing y ventas: estas actividades se encuentran asociadas con las compras del producto y servicios por parte de los usuarios finales, así como los incentivos utilizados para hacerle comprar. Incluye las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas etc.
- Servicios: incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor, como la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto.

Ente las actividades de soporte o apoyo se encuentran:

- Infraestructura de la empresa: consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información. Estas actividades están generalmente respaldadas con todas las actividades de la cadena de valor y no a actividades individuales.
- Recursos humanos: nómina, selección de personal, capacitación. Consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. Apoya tanto a actividades primarias como las de apoyo (contratando el personal adecuado) y



la cadena de valor en su globalidad (negociando con los sindicatos, fundaciones, etc.)

- Desarrollo tecnológico: el conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes, hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto.
- Compras, publicidad, servicios: se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa. Incluye las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles, así como la maquinaria, equipos de oficina, etc. Las mejoras al proceso de compra aplicadas en determinadas empresas han logrado maximizar su eficiencia, reducir costos e incrementar los beneficios.



### **3.3.2.2 Las 4 dimensiones o etapas del proceso administrativo clásico**

Lo señalado por Hernández y Rodríguez (2006), las estrategias (proceso estratégico) se prevén, se visualizan, se planean, se organizan y en su caso se organiza la empresa o institución en razón de lo que se busca; así mismo, se dirigen y se controlan; al igual que las etapas del proceso administrativo Clásico.

Se hará foco en las 4 dimensiones del proceso administrativo clásico, dentro del análisis de la situación de la empresa, las cuales todo administrador debe desempeñar de forma eficiente:

Planeación:

Es definida por Koontz (2000), como el procedimiento que implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado. Es un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de la inflación. La acción de planear está muy asociada a la capacidad para imaginar el futuro deseado. (Lerma y Barcena, 2012)



## Principios de la planeación

- Factibilidad: los planes deben ser realizables y operables.
- Objetividad y cuantificación (precisión): los planes deben basarse en datos reales y exactos.
- Flexibilidad: los planes deben cambiar estrategias sin perder de vista el objetivo.
- Unidad: los planes específicos deben estar integrados y coordinados al plan general.
- Participación: los planes deben ser partícipes a las personas involucradas en su ejecución.
- Rentabilidad: los planes deben expresar resultados superiores a los costos que implica.

El resultado de la planeación son planes y ellos son diseños o esquemas detallados de lo que se debería hacer en un futuro y las especificaciones necesarias para realizarlas. (Mûnch y Garcia, 1990, p.69)

## Tipos de planes:

- La misión o propósito: Los propósitos son aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cuantitativo que persiguen en forma permanente o semipermanente un grupo social. (Mûnch y Garcia, 1990). A diferencia de lo señalado por Koontz,(2000) diciendo que la misión o propósito se identifica la función o tarea básica para la empresa o una parta de ella.
- Objetivos y metas: siguiendo por los señalados por Koontz (2000), los objetivos y metas son los fines que persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representa no solo el punto terminal de la planeación, sino



también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

- Estrategias: cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Mûnch y Garcia, 1990).

Las estrategias en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz, 2000).

- Políticas: Para Mûnch y Garcia (1990), son guías, criterios o lineamientos para la toma de decisiones. Según Koontz (2000), las políticas son enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en consecuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción en las que se detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (Koontz, 2000).
- Programas: Mûnch y Garcia (1990), los definen como “un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”.
- Presupuesto: para Koontz (2000), es la formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos: Mientras que lo señalado por Mûnch y Garcia (1990), donde explican que son un plan de las actividades de la empresa, pero expresadas en términos económicos.



### Organización:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. (Koontz, 2000).

### Elementos de una Organización:

- División del trabajo: es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especificación y perfeccionamiento en el trabajo. (Mûnch y Garcia, 1990).
- Jerarquización: es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. (Mûnch y Garcia, 1990).
- Descripción de funciones: es la recopilación de todas las actividades a realizar. (Mûnch y Garcia, 1990).
- Coordinación del trabajo: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y consecución de los objetivos. (Mûnch y Garcia, 1990).



### Técnicas de la organización:

- Organigrama: representación gráfica de la estructura formal de una organización.
- Manuales: documentos detallados con información ordenada y sistemática de la empresa. Por su contenido puede ser de organización, departamentales, de bienvenida, de política, de procedimientos, de puesto, de técnicas y de contenido múltiple.
- Diagrama de procedimiento o flujogramas: es la representación gráfica que muestra la sucesión de pasos de un procedimiento.
- Carta de actividades: sirve para analizar los puestos que integran un departamento.
- Análisis del puesto: técnicas que describen y clasifican las actividades de un puesto y los requisitos del ocupante.
- Carta de distribución del trabajo: técnica que analiza la distribución entiempo de las actividades de una persona, con la finalidad de hacer mejoras.

### Dirección:

Koontz (2000), la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizaciones y grupales.

### Elementos de la dirección:

- Toma de decisiones: es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. (Mûnch y Garcia, 1990).
- Integración: reyes (1999), es la forma de obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como





necesarios para el adecuado funcionamiento de un organigrama social, del cual se desarrollan las siguientes etapas:

- ◆ Reclutamiento
- ◆ Selección
- ◆ Inducción
- ◆ Desarrollo

La integración para llevarse a cabo utilizar tres reglas fundamentales:

- a. El hombre adecuado para el puesto adecuado.
  - b. Provisión de elementos adecuados.
  - c. Importancia de la introducción adecuada.
- Motivación: para Koontz (2000), es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados a actuar de esa manera.
  - Comunicación: según Múnch y Garcia, (1990), la definen como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.
  - Autoridad: Es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. (Koontz, 2000).
  - Mando: es el ejercicio de la autoridad y se manifiesta de las siguientes formas:
    - ◆ Ordenes: es el ejercicio de autoridad a través de la cual el supervisor trasmite a su subordinado la indicación de que actividad debe realizar.



- ◆ Instrucciones: son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.
- Liderazgo-Supervisión: Mûnch y Garcia, (1990), la definen como vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

#### Control:

Es la evaluación y la medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. (Mûnch y Garcia, 1990).

#### Elementos del control

- Establecimiento de estándares: Mûnch y Garcia, (1990), lo definen como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- Medición del desempeño: Mûnch y Garcia, (1990), consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida.
- Comparación desempeño-estándares: Mûnch y Garcia, (1990), es la integración de las desviaciones en relación con los estándares.
- Toma de medidas correctivas: Mûnch y Garcia, (1990), explican que la información obtenida se ajustan al sistema administrativo al correr el tiempo, para mejorarlo.

## Etapas del proceso administrativo



Figura 4: Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: Elaboración propia



### **3.3.2.3 Modelo de las 7'S de Mckinsey**

El modelo fue creado a inicio de los 80s por Tom Peter y Robert Waterman, de consultores de la firma McKinsey. La primicia básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en 7 palabras que comienzan, en inglés, con la letra "S".

Es una herramienta que se usa para el análisis y la acción, porque describe estos factores para organizar eficazmente una organización. Estos elementos son importantes ya que son la vía para el éxito del desarrollo de la estrategia de la empresa, aunque entre si sean independientes.

Estos factores son:

- Strategy (Estrategia): Se refiere a los planes para la asignación de los recursos escasos de la empresa para alcanzar las metas en un determinado plazo.
- Structure (estructura): Habla de la forma en que las actividades de usan compañía se divide y como se relacionan entre sí.
- Systems (Sistemas): Son todos los procesos y procedimientos, formales e informales que le permiten a la empresa funcionar.
- Style (Estilo): Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
- Staff (Personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia las estrategias.
- Skills (Habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.



- **Shared Values (Valores Compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

### **3.3.3 Análisis DAFO**

El siguiente paso es, a partir de la evaluación de los factores interno y externo, utilizar el análisis DAFO, como resumen de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas que se puedan analizar. La idea es aprovechar este análisis para potenciar las mejoras y minimizar las situaciones adversas. Este análisis es un resumen de la situación global a la que se enfrenta la empresa, ayudando a develar los factores claves del éxito y seleccionar aquellas estrategias corporativas.

- **Oportunidades:** son aquellos factores externos a la propia empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que se proponga la empresa.
- **Amenazas:** aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
- **Fortalezas:** son los factores internos propios de la empresa que favorecen o que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.
- **Debilidades:** los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.



Ambos conceptos, reflejan una situación observada, que marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores.

(Sainz de Vicuña Acin, 2012)

### **3.2 FASE 2: DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, MISIÓN Y VALORES.**

Para Sainz de Vicuña Avin (2012), cuando una empresa está abordando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la “definición de las decisiones estratégicas de más largo enlace”: la Misión, la Visión, el propósito estratégico (visión +misión) y los Valores Corporativos. Por el contrario, cuando la empresa ya lleva elaborado más de un Plan estratégico, en todo caso, revisara su definición de misión, visión y valores, por si el paso del tiempo y la experiencia le aconseja reformularlos, y definirá los objetivos estratégicos, que los desplegará en los correspondientes objetivos y metas a mediano y corto plazo.

- ❖ Misión: es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Responde a la pregunta ¿Por qué existimos?
- ❖ Visión: es una expresión vertebral y concisa de la imagen gráfica que se desea para la empresa en el futuro, que sirven para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?
- ❖ Valores corporativos: son los ideales y principios colectivos que guían las refecciones y las actualizaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con el propósito de la misma. Responde a la pregunta ¿En que creemos?

### **3.3 FASE 3: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONCRETOS.**

Los objetivos son el punto de partida de la planeación. Saber dónde se pretende llegar, para saber en qué forma pueden llegarse hasta allá. Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Estos están planeados a largo plazo lo que significa más de un año. Ellos también son primordiales para el éxito de la organización ya que establecen un curso, ayudan a la evaluación y sientan la base para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Cuando la empresa tiene muchas divisiones, se deberá establecer objetivos para la empresa entera y para cada una de las divisiones.

Para Thompson y Strickland (2012), se requiere dos tipos de objetivos:

- ✓ Financieros: se relacionan con los objetivos de desempeño que estableció la administración.
- ✓ Estratégicos: se relacionan con los resultados planeados que inician si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectiva comerciales.

### **3.4 FASE 4: GENERACION DE ESTRATÉGICAS.**

La estrategia competitiva de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planeamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional (Thompson y Strickland, 2012).



Hay incontrolables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas, sobre todo porque el planeamiento estratégico implica acciones particulares que se ajustan a sus propias circunstancias.

La naturaleza personalizada de la estrategia de cada empresa hace que sean remotas las posibilidades de que dos empresas empleen estrategias exactamente iguales en todos los detalles.

Las cinco estrategias competitivas genéricas, que cada una persigue una posición de mercado distinta, serían las siguientes:

1. Estrategia de costos bajos: esforzarse por ser el representante de los costos bajos generalmente de la industria es un planeamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. La base de un líder de costo bajo para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones.
2. Estrategias de diferenciación: son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para cada producto estandarizado o vendedores con capacidades idénticas las satisfaga por completo. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación, debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber que consideran importante, que creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello. Luego la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio de forma que una





cantidad suficiente de compradores se acostumbren a los atributos de diferenciación.

3. Estrategias de mejor costo: pretender dar al cliente más valor por su dinero. El objetivo es ofrecer más valor a los compradores al satisfacer sus expectativas de atributos básicos de calidad/características/desempeño/servicios y superar las del precio (según lo que los rivales cobren por los mismos atributos). Una empresa se gana el prestigio de los mejores costos a partir de una capacidad de incorporar atributos atractivos o de vanguardia con un costo menor que el de sus rivales.
4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) basada en costos bajos: asegura una ventaja competitiva al atender a compradores en el nicho de mercado objetivo con costos y precios menores que los rivales. Esta estrategia tiene un activo considerable cuando una empresa puede bajar sus costos de forma significativa al limitar su base de clientes a un segmento bien definido de compradores.

La forma de obtener una ventaja de costos sobre los rivales y atender también el nicho de mercado objetivo son las mismas que las de liderazgo de costos bajos; la única diferencia real entre una estrategia de costos bajos y una dirigida de costos bajos es el tamaño del grupo de compradores al que desea llegar a la empresa. La primera implica un producto que atraiga ampliamente a casi todos los grupos de compradores y segmentos del mercado; mientras que la segunda, solo pretende satisfacer las necesidades de los compradores de un segmento estrecho del mercado.

5. Estrategias dirigidas (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación: asegura una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para



atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores. El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busquen atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.

## Las 5 estrategias genéricas de M. Porter

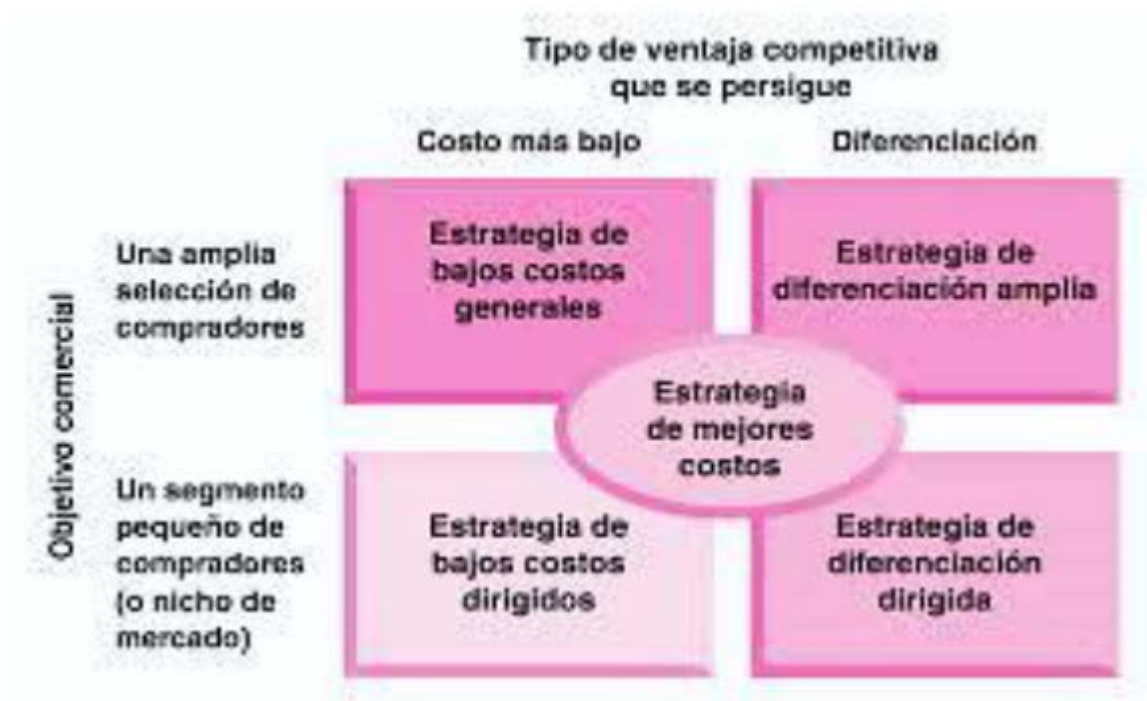


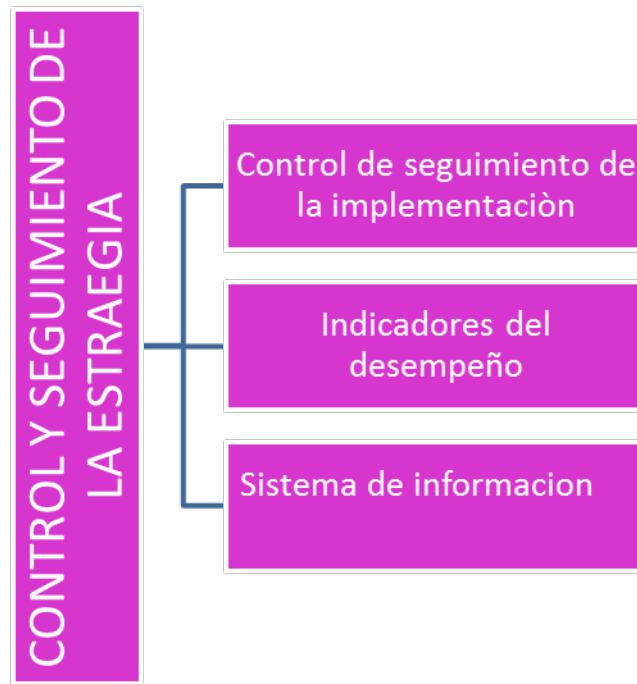
Figura 5: Las 5 estrategias genéricas de M. Porter

Fuente: Adaptado de Thompson y Stickland (2012) “Administración Estratégica”

### **3.5 FASE 5: CONTROL Y SEGUIMIENTOS DE LAS ESTRATEGIAS.**

En palabras de Hernández y Rodríguez (2006), la estrategia deben ser objeto de observación continua, esto se logra con el conocimiento cuantitativo de los elementos clave que conforma la estrategia.

Definen el control como elementos administrativo que permite mantener variable en los términos deseados y como la función que consiste en determinar si la estrategia avanzada o no hacia sus metas y objetivos, y de no ser así, tomar las medidas correctivas.



*Figura 6:* Control y Seguimiento de la Estrategia.

Fuente: Adaptado de Hernández y Rodríguez (2006), “Administración”

Sigue afirmando que la estrategia requiere desde su diseño, establecer los desempeños clave que debe tener los principales elementos empresariales o institucionales. En el caso de las empresas, se reconoce 4 elementos centrales:

- ✘ La situación financiera.
- ✘ La producción.
- ✘ Le Mercado-ventas.
- ✘ Recursos humanos.

En el plan rector, cuando se establezcan las políticas de las áreas, estas deben señalar el parámetro correspondiente. Los indicadores por área no deben ser mayores a 3, si se considera que son 4 áreas con 12 indicadores clave, se pueden mantener el control.



En virtud de los conceptos y herramientas desarrollados en el marco teórico, se sitúa el plan estratégico dentro de un conjunto de conocimientos que permite orientar las formas de diseñar una estrategia corporativa para diversos tipos de organizaciones, entre las cuales es posible enmarcar a la organización objeto de estudio del presente trabajo, que presenta un desafío al ser una cooperativa y donde sus circunstancias pueden ser diferentes a las de una organización dedicada exclusivamente a la producción de productos o servicios. Luego del desarrollo de este constructo conceptual, se está en condiciones de poder realizar una indagación y una intervención sustentada teóricamente.

## Capítulo 4

### MARCO METODOLÓGICO



## **4.1 MARCO METODOLÒGICO**

El tipo de investigación seleccionado para este trabajo final de grado propone en primer lugar una investigación exploratoria y en segundo lugar descriptivo, en donde se pretende escribir el proceso de la Planificación Estratégica para la Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Ltda.

El trabajo tendrá un carácter cualitativo y cuantitativo, con técnicas de análisis con relevamiento de información y datos que permitan contrastar la información. Para abordar el análisis cualitativo se desarrolla la técnica de entrevistas con el desarrollo de guías de pautas. Por otro lado, para implementar el análisis cuantitativo se utilizará la observación directa.

Se buscara mediante un análisis de investigación la coincidencia entre la percepción de la gestión estratégica y operativa interna según el proyecto institucional de la alta dirección en contraste con la de los responsables operativos y también complementando con información relevada del estudio de los procesos interno para el desarrollo del servicios de la Cooperativa.

Para la recopilación de la información se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

### **4.1.1 Análisis Externo**

- Macroentorno: Se utilizó la observación indirecta/no participante/no estructurada a través de la búsqueda de información en sitio web y/o documentados con el tema.

Los aspectos a indagar fueron: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodean el entorno de la empresa y que influyen en cierta manera.

- Microentorno:



- Competencia: se realizó una entrevista no estructurada a uno de los directivos de la firma para conocer los competidores directos e indirectos y se aplicó la observación indirecta/no participante/no estructurada a través de la búsqueda de información en sitio web y/o documentos relacionados con el tema.
- Clientes: se realizara una encuesta de forma aleatoria a los clientes. Estas encuestas se realizarán vía mail. El instrumento que se utilizara fue el cuestionario cerrado.

#### **4.1.2 Análisis Interno**

Para obtener información del ámbito interno de la empresa, se utilizaron:

- Observación directa y no participante: se observaron los procesos de trabajo de la institución, la forma de administración de recursos ya la relación con el entorno.
- Observación indirecta/ no participante/no estructurada a través de la búsqueda de información en sitio web y/o documentos relacionado con el tema. (esta parte va en el externo)
- Realización de una encuesta a los empleados de la empresa de manera aleatoria, para recabar información. Se utiliza un cuestionario con preguntas categorizadas. Los aspectos en los cuales se va a indagar son: misión, visión, valores, recursos humanos, recursos financieros. (no van encuesta porque son pocos empelados)





- Entrevista: dirigida al gerente de la empresa para poder conocer cuál es el objetivo que se quiere alcanzar. Además se recabara información acerca del ambiente interno.

### **4.1.3 Fichas técnicas**

Relevamiento al directivo (Anexo 3)

TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio
METODOLOGIA	Cualitativa
TECNICA	Entrevistas
INSTRUMENTOS	Guía de pautas
POBLACION	Directivos de la Organización
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico/Intencional
MUESTRA	1 (directivos)

En la primera etapa del proceso de investigación la idea es abordar el analizar el interno de la empresa y por ello lo primero a relevar será la opinión, conocimiento y perspectiva del responsable máximo de la gestión. Será necesario entonces, delimitar el instrumento específico para lograr obtener la información adecuada, es así, que se considera a la técnica entrevistas, y mediante el instrumento guía de pautas, como el canal más acorde para hacerlo. La conformación de la muestra será exclusivamente a criterio del investigador, es decir no probabilístico/intencional, además que solo existe un directivo al cual entrevistar.



#### Relevamiento integrante de la organización (Anexo 4)

TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio
METODOLOGIA	Cualitativa
TECNICA	Entrevistas
INSTRUMENTO	Guía de pautas
POBLACION	Integrantes de la organización
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico/ Intencional
MUESTRA	3

Para seguir desarrollando el proceso de relevamiento o de información, con el objeto de complementar el análisis interno de la organización, será pertinente conocer las expresiones de quienes trabajan allí dentro, es decir, que la población en la que se ara foco en esta etapa será las de los integrantes de la empresa, a quienes se le seleccionara también mediante un criterio no probabilístico intencional ya que a los fines de este trabajo la importancia del estudio se cuenta en los casos típicos de análisis, y la muestra quedara conformada por tres casos en particular, los cuales se abordaran a través del instrumento guía de pautas.

#### Relevamiento de procesos internos de la empresa (Anexo 3 y 4)

TIPO DE ESTUDIO	Exploratorio
METODOLOGIA	Cualitativa
TECNICA	Observación directa
INSTRUMENTO	Grilla de observación
POBLACION	Procesos de actividades internas de la organización
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico/ Intencional
MUESTRA	3

Para finalizar el estudio de la parte interna organizacional, como ultima faceta de relevamiento se tomara información, mediante la observación directa del investigador, las características y cualidades de los procesos de trabajo y actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Para lograr estructurar este relevamiento se



elegirán tres actividades en particular que sean representativas, según el criterio del investigador, de la idea de contraste intencional que se desea lograr.

Relevamiento o clientes de la empresa (Anexo 1)

TIPO DE ESTUDIO	Descriptivo
METODOLOGIA	Cuantitativa
TECNICA	Encuesta
INSTRUMENTO	Cuestionarios
POBLACION	Clientes
CRITERIO MUESTRAL	No probabilístico/ Intencional
MUESTRA	25

Luego de acabar con el diseño preliminar de lo que se planificó sobre como estudiar la arista interna organizacional, este trabajo centrara sus intenciones en la de conocer el estado y los requerimientos establecidos por el mercado inmediato en el que se encuentra la empresa, esto es ni más ni menos que relevar las opiniones de sus clientes. En este caso el instrumento será el cuestionario, necesario para indagar a la muestra de 25 individuos seleccionados a partir de un criterio no probabilístico / intencional.



## GRAFICO GANTT DE LA METODOLOGIA

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas		
Diseño de instrumento de relevamiento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación y delimitación de la muestra	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prueba piloto de los instrumentos de relevamiento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ajustes y corrección de los instrumentos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relevamiento- salida al campo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tabulación y procesamiento de información	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis e interpretación de resultados	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conclusiones parciales	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conclusiones Diagnósticas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

## Capítulo 5

### DIAGNÓSTICO



## **5.1 Análisis de la Situación Externa**

### **5.1.1 Análisis del Macro - entorno**

A continuación se analizarán los sectores que conforman el macroentorno que, de alguna manera, se vinculan con la Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Ltda:

#### **Análisis PEST**

##### **Factores Políticos- Legal**

Desde el 10 de diciembre de 2015 Argentina cuenta con un nuevo gobierno, que si bien lleva poco tiempo de gestión, al momento de asumir definieron algunas de sus medidas, que no se han podido llevar a cabo con éxito, debido a que encontraron inconsistencias entre la teoría de cómo estaba el estado y como verdaderamente lo recibieron. En lo referido a políticas sociales y laborales, van a seguir manteniéndolas en principio pero han aumentado en forma considerable los controles, principalmente en lo referido a subsidios y beneficios que reciben las diferentes asociaciones.

<http://www.laizquierdadiario.com/>

En el área legal, las cooperativas de trabajo se encuentran legisladas por la Ley Nacional N° 20337. El concepto de cooperativa como está plasmado en el Artículo dos (2) de la ley dice: Que son asociaciones abiertas y flexibles de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes. Además se basan en valores de ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. El Estado garantizará el libre desenvolvimiento y la autonomía para el desarrollo de cualquier tipo de actividad económica y social de carácter lícito. Estas se originan en un acuerdo libre e igualitario de personas que deciden construir y mantener una empresa asociativa de Derecho Cooperativo, sin privilegios para



ninguno de sus miembros. Las cooperativas se registrarán por la Constitución, esta Ley y por sus Estatutos. (Anexo 5)

A su vez, con el correr de los años, las cooperativas se han visto obligadas a cumplir con ciertos requerimientos o normativas, tales como: Resolución 183/92, Resolución 360/75, Resolución 1810/07, Resolución 784/92, Decreto 2015/94, Resolución DGI 4328/1997, Recomendación 127/66, Recomendación 183/02, Recomendación 193/02, Decreto 420/96, Decreto 721/00, Resoluciones 1692/97, entre otras. (<http://www.cij.gov.ar/nota-2981-La-Corte-confirm--que-asociados-a-cooperativas-no-se-consideran-trabajadores-dependientes.html>)

Cuando Argentina atravesó la crisis del año 2001, este tipo de organizaciones tomo mayor relevancia, sectores políticos y económicos incentivaron el cooperativismo para que las personas puedan agruparse con el fin de crear fuentes de trabajo que permitan satisfacer las diferentes necesidades y aspiraciones. Se debe recordar que el principal fin que tienen las cooperativas es social, es un ámbito en donde se debiera reunir la familia lo que conlleva una gran responsabilidad al momento no solo su constitución sino también en las cuestiones culturales.

([http://clepso.flacso.edu.mx/sites/default/files/clepso.2014\\_eje9\\_soria\\_palacio\\_y\\_hernandez.pdf](http://clepso.flacso.edu.mx/sites/default/files/clepso.2014_eje9_soria_palacio_y_hernandez.pdf))



## Factores Económicos

Las economías con mejores perspectivas a corto plazo corresponden a los países emergentes de Asia, que en conjunto crecerán un 6,5 en 2015 y un 6,4 en 2016, según el FMI. India lidera los buenos datos con un aumento del PIB de 7,3 puntos porcentuales para este año (la misma tasa que ya alcanzó en 2014) y el 7,5% para el año que viene.

Para América Latina, cuyos países más avanzados han actuado como refugio de emergencia para las empresas españolas en los momentos más duros de la crisis, es la región del mundo que presenta peores perspectivas de crecimiento a corto plazo. El FMI prevé una caída del 0,3% en la región latinoamericana para 2015, porcentaje que aumenta hasta el 3,0% en el caso de Brasil, la potencia mundial con las expectativas más oscuras para este año y el próximo, junto con Rusia (país donde el FMI vaticina un retroceso del 3,8% en 2015).

<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20151009/54437111351/previsiones-crecimiento-economia-mundial-2015-2016.html>

En Argentina y en el área de comercio de MERCOSUR (compuesta por Argentina, Brasil, Uruguay y Venezuela) en su conjunto, las cooperativas de trabajadores están prosperando gracias al apoyo de los gobiernos en la región. En la actualidad, en Argentina, las cooperativas y las mutualidades producen 10 por ciento del PIB nacional, comprenden 30.000 empresas y ofrecen medio millón de empleos. Nuestro objetivo es que en un plazo de 20 años, para 2030, alcancemos el 30 por ciento del PIB, y de esta manera lograr una economía más integrada, equitativa y Justa". [http://www.ilo.org/actrav/media-center/pr/WCMS\\_213345/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/actrav/media-center/pr/WCMS_213345/lang--es/index.htm)





Por consiguiente, “el modelo cooperativo una vez más demuestra que representa una contribución importante para el bienestar económico y social de las poblaciones y sus comunidades”, señala ACI – Cooperativas de las Américas.

El actual Presidente electo Mauricio Macri anunció que su gobierno no tendrá un ministro de Economía sino un gabinete económico compuesto por seis ministros. También precisó cuáles serán esos ministerios del área, lo que implica reorganizar la estructura actual. En el Gabinete saliente de Cristina Kirchner había, además del Ministerio de Economía que conducía el diputado electo Axel Kicillof, otros cinco ministerios vinculados al área: Industria, Planificación Federal, Interior y Transporte, Trabajo y Agricultura, Ganadería y Pesca. La mayor diferencia con lo propuesto por el Presidente Mauricio Macri, es la organización como Gabinete: no sólo coincide el número de ministerios del área sino que, en gran medida, también coinciden los temas específicos de los que se ocupará cada uno.

<http://www.cronista.com/economiapolitica>

Diferentes problemas enfrenta este nuevo gobierno, en este poco tiempo de gestión, se van a enfocar en solucionar en primer lugar la inflación y el segundo la deuda con los Holdouts. Respecto a la inflación, advirtieron los primeros días de gestión, que llevará entre dos y tres años poder disminuir la misma a un dígito, que aparte de la realidad económica del país y de América Latina, se sumaba que no existían índices reales que puedan tomarse para saber en qué estado está nuestro país, entonces es un trabajo que hay que empezar a construir desde el principio. <http://www.telam.com.ar/notas/201602>. El segundo problema clave que el actual presidente y su gabinete entiende que se necesita solucionar es el de los Holdouts, buscando así atraer nuevas inversiones de países europeos y demostrando que el país intenta cumplir con los compromisos asumidos, tener acceso a nuevos créditos,



permitiendo esto último que la obra pública se incremente y que las personas tengan acceso a fuentes de trabajo genuinas. <http://www.lanacion.com.ar/1877298>.

### Socio- Cultural

El ambiente cultural incluye a las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad. Una sociedad define creencias y valores básicos, quienes se apropian de una visión mundial que determina sus relaciones con ellos mismos y con los demás.

Se sabe que la educación y el trabajo generan inclusión social y permiten no solo al trabajador sino a su entorno poder interactuar y sentirse incluido en el sistema. Como el mercado laboral día a día se vuelve más exigente, es que debemos hacer mayor esfuerzo para que los jóvenes no abandonen el sistema educativo, que no cierren sus expectativas de crecimiento ni tampoco la de su entorno.

Un estudio realizado por el INDEC en el año 2014 arroja que el 6,2% de los jóvenes finalizaron la primaria, pero no comenzaron el secundario, siguiendo una trayectoria trunca temprana; quienes iniciaron el secundario pero lo abandonaron antes de finalizar el mismo. La mayoría de los miembros de la sociedad sostienen que no se puede estudiar y trabajar, y para el caso de las personas con familia optan manejar dos variables, la familia y el trabajo, excluyendo en forma simple la educación. Se debe apuntar y a seguir luchando por la inclusión de todas las personas, enseñarles los caminos que hacen posible combinar la familia, la educación y el trabajo. Cuando se habla de enseñar, se hace referencia a que por más teoría que exista, se debe bajar la misma a la realidad y llevar todo estos logros y resultados al núcleo familiar, ya que con el correr de los años nuestra realidad nos demostró que las enseñanzas que son para toda la vida son las que están en nuestra casa, solo con esfuerzo se pueden obtener logros.



La cultura cooperativista se centra en valores de equidad, solidaridad y justicia distributiva, fomentando actividades de interés común y la articulación con intereses de la comunidad. Esta cultura emprendedora se alimenta de iniciativas, de ideas innovadoras, enfrenta desafíos y asume riesgos. Entonces se debe orientar a las personas que formen parte de una organización en la cual se sientan contenidos, motivados a seguir capacitándose y sentirse obligados a participar en la vida como protagonistas y no como meros espectadores.

### Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica supone un elevado desembolso económico e intelectual para las organizaciones pero debe ser enfocado como una inversión y una mejora de producto, a la vez que un aumento de la calidad. Este planteamiento supone la diferenciación tan necesaria para las organizaciones para poder distinguirse de la competencia. A su vez, supone una inversión en formación para que los miembros de una organización se adapten a los nuevos métodos de trabajo y a las mejoras tecnológicas, para que puedan ser implementadas plenamente utilizadas. La revolución tecnológica presente en las industrias alcanza distintos componentes como son las telecomunicaciones, computadoras personales, equipos multimedia, video, video texto, video tecnología interactiva, comunicación móviles, sistema computarizado, etc. (<http://unctad.org>)

Se ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones a través de la expansión de redes informáticas, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí.

[Http://www.eumed.net](http://www.eumed.net)



Sin lugar a dudas, las tecnologías de información han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo. Las tecnologías han modificado a muchas industrias que ahora juegan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de negocios y en la forma de acercarse a los clientes. Las ventajas de las nuevas tecnologías en cuanto al incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades, son incuestionables en cualquier sector.

Conclusión Análisis PEST: Con el correr de los años se ha podido corroborar que las Cooperativas han crecido en forma exponencial, por su aporte en ámbitos sociales, culturales y laborales. Los Gobiernos las van reglamentando mediante leyes, decretos y normativas; buscando darle mayor formalidad, permitiendo el ingreso de las mismas a mercados nacionales e internacionales. Es por eso que las cooperativas empezaron poner énfasis en la tecnología, buscando tener servicios y productos más competitivos, convenciéndose que la educación juega un rol fundamental ya que la capacitación y el conocimientos permiten adaptarse más rápido a los cambios y optimizar funciones.

Este tipo de organizaciones han permitido a muchos países poder salir de crisis y Argentina no está ajeno a ello; de hecho se prevé que para el año 2016 las cooperativas aporten el doble del porcentaje del año 2015 al PBI. Acompañando estas proyecciones estas organizaciones se convirtieron en el presente como las más controladas por organismos públicos y privados, como lo es Administración Federal de Ingresos Públicos, INAES, Policía Fiscal, Rentas, Comercio e Industria, Bancos, etc.



### **5.1.2 Micro - entorno**

**Sector:** “Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada”

La reinserción laboral de las personas en un mercado tan cerrado y selectivo como es el argentino, genera un gran interrogante a diario y es si una vez que hemos salido del mismo podremos volver a ingresar. No es solo una cuestión de personas de cierta edad o capacidad, se nos presenta en diferentes etapas de la vida. Sumado a esto la necesidad de capacitarse y rotar dentro de un mismo sistema, ayuda a especializarnos y adquirir experiencia que nos ayude a ir mejorando con el correr de la vida laboral.

El objetivo principal de la cooperativa es asociación autónoma de personas que unidas voluntariamente buscan satisfacer sus necesidades y aspiración económicas, sociales y culturales, a través de la prestación de un servicio determinado. Estas están controladas por los propios asociados en forma democrática, lo que garantiza y obliga a que los asociados participen en forma activa para el lograr de los objetivos colectivos. (<http://www.portafolio.co/opinion/el-fin-las-cooperativas-trabajo-asociado>)



### 5.1.3 Sub-Sector: Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada

El conocimiento de la realidad en la que se encuentra inserta una organización y su futuro en cuanto a las fuerzas competitivas resulta clave que la compañía pueda definir su estrategia para competir en el mercado con una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. El modelo planteado por Porter es una herramienta práctica dentro del análisis externo ya que permite conocer las características del sector en el que participa La Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Limitada y el grado de interactividad que posee a través del análisis de las 5 fuerzas competitivas.

Estas actividades forman parte de los “Nuevos Nacimientos de Empleos” que son sectores de actividad potencialmente generadores de empleo en un futuro próximo, son además, sectores cuyo desarrollo conlleva una mejora sustancial de la calidad de vida de las personas, ya que inicialmente satisfacen necesidades no cubiertas, como consecuencia de los cambios en la forma de vida y de la emergencia de nuevas problemáticas sociales y económicas.

#### ➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las cooperativas son organismos que se encuentran controlados por diferentes entes Provinciales, Municipales y principalmente los Nacionales. Estos últimos han encontrado en que en varias oportunidades se ha utilizado esta forma de organización para realizar fraudes, tanto laborales como impositivos. Es por ello, que en la actualidad reciben mucho más control que cualquier otro tipo de organización. Con el correr de los años y en base a jurisprudencia de los diferentes Tribunales Superiores de Justicia, es que se fue reglamentando, lo que ha beneficiado a todas las cooperativas que han fundado sus bases en el verdadero espíritu cooperativo (<http://www.lanacion.com.ar/1561788-crecen-sin-control-las-cooperativas-sociales-y->



abundan-las-quejas). Entonces vemos que al final del año 2014 se dieron de baja a casi el 80% de las cooperativas que no cumplían los requerimientos legales, puntualmente esta cooperativa cuenta con ellos, los cuales son:

- Libro de Asociados
- Libro de Inventario y Balance
- Libro de Asamblea del Consejo de Administración
- Libro de Asamblea General de Asociados
- Libro de Asistencia de Asociados a la Asamblea General
- Libro del Auditor
- Libro del Sindico
- Libro Diario
- Asambleas Ordinarias todos los años.
- Inscripciones en entes Nacionales, Provinciales y Municipales.
- Bancarización de todas las operación y de los reintegros de los asociados
- Dictado de cursos que ayuden o soliciten los asociados.
- Tener una sede social acorde a las necesidades de los asociados.

El ingreso de nuevos competidores es bajo, dependerá de una decisión política y económica, la cual se deberá basar en las necesidades que vayan surgiendo.



### ➤ **La rivalidad entre los competidores**

El análisis que se centra sobre el resto de las cooperativas es en el manejo institucional que ellas reciben. Los valores que las mismas facturan a los diferentes clientes tienen componentes como aportes al sistema social, Jubilación y Obra social; retribución por la prestación de ese servicio y el gasto administrativo. Buscar minimizar los costos, siendo prudentes a la hora de las adquisiciones de los insumos y buscando siempre todas las alternativas posibles, ayuda a que los excedentes que al final de un ejercicio la cooperativa deba repartir, sean mayores y los asociados vean que el sacrificio y el trabajo rinden su fruto.

Actualmente existen algunas cooperativas como Cooperativa de Trabajo Nuevos Lazos Limitada, Cooperativa de Trabajo Mercocentro Limitada, Cooperativa de Trabajo Lina Limitada y la Cooperativa de Trabajo Red Humana Limitada. Los Gedeones tienen una estructura mayor en cuanto a la prestación de servicios y al respaldo Legal-Contable. Como se ha tratado de respetar el verdadero espíritu cooperativo es que al momento de compararla los clientes optan por la mayor seguridad Jurídica e Impositiva, aun siendo más caro el servicio, porque entienden que es una tranquilidad al momento de celebrar un contrato. En virtud de lo señalado se entiende que la rivalidad ente los competidores es media.





	Pertenece a grupo económico	Inscripto en AFIP	Ganancia	IIBB	Sanciones del INAES	Trabaja con Bancos
<b>Lina</b>	NO	NO	NO	NO	SI	NO
<b>Red Humana</b>	SI	NO	NO	NO	NO	SI
<b>Mercado Centro</b>	SI	SI	NO	NO	SI	NO
<b>Nuevo Lazos</b>	SI	NO	NO	NO	NO	SI
<b>Los Gedeones</b>	NO	SI	SI	SI	NO	SI

Figura 7: Características generales de los Competidores

Fuente: Elaboración Propia

Lo principal en este punto es poder apegarse a la normativa vigente y buscar la perfección en la forma de trabajar, garantizando transparencia y prolijidad, permite que los clientes dejen en un segundo plano la cuestión económica, ya que priorizan la tranquilidad y seguridad.

#### ➤ Poder de negociación de los proveedores

Los bienes, servicios e insumos que una cooperativa necesita para su normal y cotidiano funcionamiento son básicos. Como proveedor principal se señala a los seguros de accidentes personales para la cobertura de los asociados. La Cooperativa



de Trabajo Los Gedeones Ltda. Trabaja con dos aseguradoras, la Meridional Seguros y Federación Patronal Seguros SA, el resto se resumen en combustible, capacitaciones, librería y papelería, arreglos de vehículos afectados a la parte comercial e indumentaria de trabajo. Como servicio eventual que la Cooperativa solicita, es los Abogados que necesita en caso de Juicio laboral y otros temas, y el Contador quien se ocupad de la liquidación de IVA, Balance e Ingresos Brutos.

El caso del combustible el precio viene dado por el estado nacional, las otras compras grandes se realizan una o dos veces al año. Por eso se puede concluir que en esta fuerza, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que los egresos son fáciles de determinar.

➤ **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes de la cooperativa son variados, generalmente son empresas que desean realizar una tarea o labor específica, necesitando por consiguiente mano de obra calificada; sin dejar de lado su estructura de costos. Este último es un factor fundamental al momento de tomar decisiones, ya que no todos los clientes pueden salir de su presupuesto. Lo importante es que los asociados entendieron que los clientes demandaran servicios óptimos y atención de buena calidad, insistiendo que más allá del tipo de servicio lo adquieren como una bien de primera necesidad, ellos van a exigir al máximo a la cooperativa en las prestaciones que la misma brinda.

Se puede inferir por lo anteriormente expuesto, que el poder de negociación de los compradores es alto.



➤ **Amenaza de ingreso de productos (servicios) sustitutos**

El principal servicio sustituto es la contratación particular de cada uno de los servicios que se requiere, o en caso de no contar con el mismo deberán armar una estructura que en muchos casos es costoso y los tiempos no lo permiten. Otro servicio sustituto que se puede mencionar son las consultoras, pero es un servicio más caro y por un tiempo limitado.

Se concluye, que este servicio sustituto no representa una amenaza para el sector, poder de negociación bajo, debido a que si bien pueden cubrir las necesidades en primera instancia, por cuestiones de estructura y organización; ya sea respaldo legal, administrativo y de personal la cooperativa garantiza por la cantidad de asociados que tienen la prestación interrumpida del servicio.



	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>Amenazas de entrada de nuevos competidores</b>			X
<b>Rivalidad entre los competidores</b>		X	
<b>Poder de negociación de los Proveedores</b>			X
<b>Poder de negociación de los compradores</b>	X		
<b>Amenazas de ingreso de prod/svc sustitutos</b>			X

*Figura 8:* Resumen de las fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

Estas asociaciones mantienen cierta tranquilidad ya que el ingreso de nuevos competidores es muy bajo y esto se debe a los organismos que las regulan; al igual que los bienes o servicios sustitutos, pero esto se debe a otras variables. La competencia entre los competidores no es significativa, pero los clientes que optan por este tipo de organizaciones buscando seguridad jurídica, sin descuidar sus costos. Opuestamente ocurre con los proveedores, ya que los bienes y servicios que utiliza una cooperativa de trabajo en casi su totalidad, están regulados por el estado y no hay muchos oferentes.



#### **5.1.4 Factores principales de un futuro éxito competitivo (FPE)**

Los factores principales de un futuro éxito (FPE) del sub-sector de la Cooperativa de Trabajo Los Gedeones Ltda. que se consideran estratégicamente primordiales son:

➤ **Equipo de Administración integrado**

Permitiría tener una administración unificada y que todas las personas que en ella intervienen tengan en claro cómo se realizan los procesos; generando así un mayor orden y sincronización de las tareas.

➤ **Archivo sistematizado**

Si se toma en cuenta la cantidad de documentación que se maneja en la cooperativa, la cantidad de asociados y la legislación vigente respecto al resguardo de la misma, se considera de suma importancia poder destinar un espacio específico físico y un orden sistemático en el archivo que permita ante un requerimiento una búsqueda rápida y eficaz.

➤ **Conciencia Cooperativa**

Tiempo y recursos a que los asociados entiendan la importancia de participar en los acontecimientos de la Cooperativa, ya sean actos democráticos para decidir el futuro de la misma como en los eventos culturales. Entender que es un espacio para que la familia se pueda integrar y crecer.



Estos puntos representan oportunidades para el crecimiento, tanto económico como social. Se ha podido comprobar que para que un crecimiento sea real y efectivo, se debe dar sobre estructuras sólidas y consolidadas, entonces se debe lograr una conciencia general sobre las responsabilidades que cada asociado tiene dentro de una cooperativa, buscando principalmente coherencia entre la palabra y el gesto.

### **5.1.5 Factores que promueven el cambio en la Industria**

Existen fuerzas que atraen y presionan a sus participantes y las obligan a alterar sus acciones estratégicas de manera significativa. En este sector se detectaron:

#### **➤ Cambio tecnológico**

A medida que transcurre el tiempo vemos que la innovación tecnológica crece de manera rápida, por lo que es muy importante capacitarse tanto sea teórica como práctica. Estas actualizaciones a las cuales se ven obligadas las cooperativas, hacen que puedan permanecer dentro de un mercado competitivo. La adquisición de nuevas maquinarias y servicios, han permitido el desarrollo financiero de la cooperativa, han tenido que destinar tiempo y armar estrategias que permitan cumplir con sus obligaciones de largo plazo. Todo lo antes expuesto, deja en evidencia que el progreso es una tarea que nunca se deberá descuidar.

#### **➤ Influencias ante regulaciones y cambios en el ámbito Político y Legal**

Las cooperativa desde un tiempo a la fecha sufren cambios en los regímenes en los cuales tributa, tanto sean Naciones, Provinciales o Municipales. La realidad económica de las mismas y su crecimiento han llegado a un lugar nunca pensado, es



por ello que hoy tienen mayores controles y los porcentajes que calculan sus impuestos son similares a los de una Sociedad Anónima y otra.

### **Conclusión Microentorno**

El rol que las Cooperativas de trabajo tienen en la economía de este país es muy importante, ya que centran su mayor atención en la prestación de servicios y en la optimización del trabajo de los asociados, teniendo como fin mejorar los tiempos productivos y generar nuevas oportunidades de trabajo ya que estas Organizaciones prestan un servicio que es en su totalidad Mano de Obra, la cual está dada por sus Asociados. Buscar una armonía económica y productiva es una labor que se va mejorando diariamente, permitiendo ser competitivos en el mercado.



## **5.2 Análisis Interno**

### **5.2.1 Análisis e interpretación de resultados**

En este apartado del análisis e interpretación de resultados relevados a través de las diferentes técnicas de investigación, se profundizará sobre la planificación estratégica que lleva la cooperativa y su relación con el desarrollo del servicio brindado a sus clientes. Es decir que el foco del estudio, estará marcado por la evaluación de su proceso interno de la actividad de colocar a los trabajadores Asociados a la Organización en los puestos de trabajo a ocupar que las empresas clientes le demandan.

#### **Planificación estratégica:** visión, misión, objetivos y políticas

La Cooperativa actualmente no cuenta con una definición conceptual de sus elementos estratégicos, por ende, no tiene constituido su proyecto institucional. Es decir, carece de una manifestación explícita, de su visión, misión, políticas y objetivos.

En lo único que se han concentrado es en la prerrogativas básicas exigidas por la ley, esforzándose por cumplimentarlas, haciendo inversión de su tiempo de trabajado estratégico en esta área en detrimento de hacerlo también en la delimitación conceptual estratégica y gestión de RR HH como organización. Esto se puede observar claramente, por ejemplo cuando se entrevistó al directivo de la cooperativa y dijo lo siguiente:

*“La verdad que nunca hemos tenido ninguna de estas cuestiones, si bien es un tema pendiente ya que con el correr de los años se ha tratado siempre dar cumplimientos a disposiciones legales dejando de lado los recursos humano.”*





Desde la cúpula directiva manifiesta trabajar en el día a día, concentrado en las actividades necesarias para cumplir con el desarrollo del servicio que se brinda, por lo que expresan que su principal estrategia es el orden administrativo, legal e impositivo:

*“nuestra principal estrategia es el orden administrativo, legal e impositivo, que es lo que tratamos de inculcar a todos los asociados y a los clientes.”*

Al mismo tiempo, los mandos medios y responsables de coordinar las actividades expresan que la única información que reciben es la de las tareas en el día a día. Según sus percepciones los mandos medios describen tener como política el resolver los problemas los más rápidos posibles, y que si necesitan de mayor información saben que pueden buscarla en el estatúo.

En resumen se puede describir una total inexistencia de formalización de un proyecto institucional estratégico, donde la definición de los objetivos y actividades a desarrollar por la empresa están dadas por el día a día, por la urgencia de resolver los trámites a corto plazo. (Anexo 3)

#### Actividades claves para el desarrollo de trabajo

La Cooperativa no cuenta con instrumentos, mecanismos o herramientas que les permitan a sus colaboradores para desempeñar sus actividades y tareas. Específicamente esto hace referencia a que no hay una metodología de gestionar el trabajo, desde su definición de objetivos y sus procedimientos y evaluación de resultados.

Como se dijo en el análisis de la planificación estratégicas, los objetivos no son deliñados con antelación, y en esta dimensión en particular, no se cuenta con un



lineamiento de procesos y planes de acción que informen y guíen el desempeño organizacional:

*“Se va armando en el día a día, y de lo que nos puedan asesorar los profesionales que trabajan con nosotros.”*

Esta descripción del análisis se complementa aún más al indagar las opiniones de quienes trabajan allí, evidenciando su desconocimiento sobre modelos, y utilización de técnicas para desarrollar sus funciones, solo haciendo referencia al estatuto como elemento básico de su trabajo:

*“Todo lo que hacemos es bajo estatuto que se nos enseña una vez ingresada a la Cooperativa.”*

*“Para realizar las actividades debemos seguir el estatuto al igual que la entrega del servicio”*

*“No sé sobre algún modelo a implementar”*

*“Se trabaja más que todo con lo que pasa en el día, no hay algo por escrito de los pasos a seguir”*

Y profundizando aún más la evaluación, se observa que la gestión del trabajo está trazada por un gran nivel de informalidad, desde la dirección hasta los rangos más bajos. Esto describe una situación de indefinición total que atraviesa a toda la Organización.



### 5.2.2 Rendimiento interno

Al igual que en las dimensiones anteriores el relevamiento en esta sección, consintió en prestar atención a los mecanismos de desarrollo, para el desempeño organizacional, es decir, la performance de cada uno de los trabajadores en pos de la oferta del servicio. Aquí también se releva una falta en la construcción de mecanismos de evaluación del trabajo. No hay indicadores, metas ni parámetros que establezcan comparaciones y mediciones. Si bien el directivo en algunas manifestaciones dicen trabajar de acuerdo a los objetivos que se van planteado, estos son vagos y definidos superficialmente, devenidos de actividades netamente operativas:

*“En realidad se va midiendo de acuerdo a los objetivos que nos vamos poniendo, por ejemplo, el de tener los libros completos, obligaciones impositivas, pero siempre quedan temas pendientes sin resolver.”*

El único indicador que esporádicamente se hace presente es aquel surgido de la obligación de cumplir en una fecha de entrega del servicio demandado por una empresa cliente. Es decir, se trabaja en forma reactiva.

No hay una definición de pautas a seguir a esto se le suma la inexistencia de metodologías de herramientas de trabajo, más una informalidad como rasgo principal en el desempeño y por ultimo una falta de mecanismo de evaluación y control de lo que se va realizando.

Desarrollo del servicio clave de la Cooperativa: Colocación de asociados en los puestos de trabajo demandados.

Para la realización de la actividad principal que permite entregar el servicio prestado a las empresas clientes, la Cooperativa no cuenta con un proceso de diseño



formal, si no con un mecanismo informal apostando al trabajo y conocimiento acumulado, por la experiencia dada que tiene los colaboradores al estar acostumbrados al realizar ya las actividades cotidianas que hacen al cumplimiento de las entregas y pedidos:

“No hay procesos establecidos para el desarrollo del servicio”

“Los procesos de diseño y desarrollo del servicio son establecidos de manera informal, ya que no hay nada por escrito”. (Anexo 4)

- Base de datos

Para realizar organizadamente la tarea principal de entrega en el servicio, es necesario contar con una base de datos sistematizada. Actualmente la información sobre los asociados está dispersa en libros rubricados, documentos separados en diferentes carpetas, y otros en archivos digitales; esto hace que el personal encargado de buscar los perfiles de trabajadores pedidos por las empresas clientes no tenga toda la información en un mismo lugar y administrada en diversos ítems, campos y categorías, obligándolo a buscar datos directamente en los CV impresos que se encuentran en un archivo totalmente desordenado. Esto trae como consecuencia la pérdida de tiempo, la demora y el cumplimiento con el pedido del cliente en un tiempo mayor a lo estipulado.

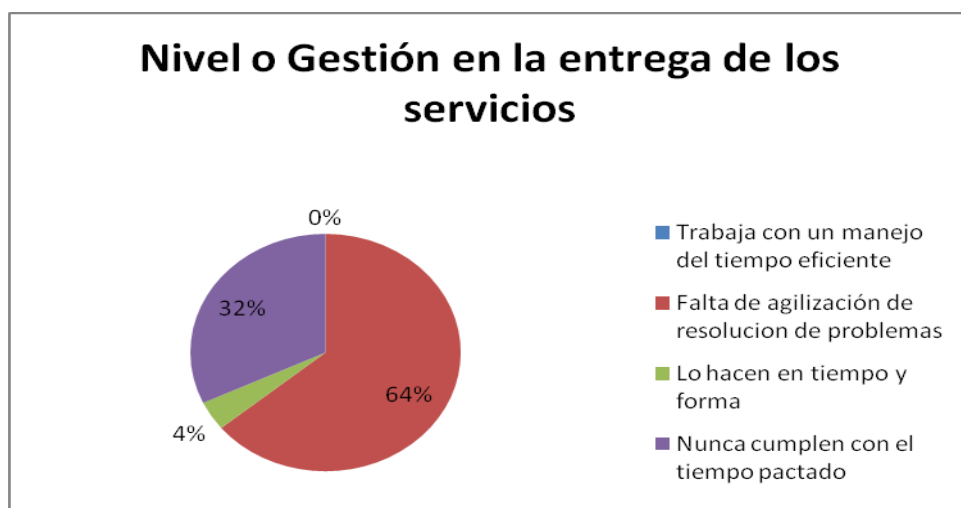


- Descripción puestos a ocupar

La Cooperativa a no tener los procedimientos formalizados, no cuenta con una organización de todas las descripciones de puestos que necesita ocupar en las empresas clientes, trabajan a partir de la llegada de un pedido en el momento lo que hace dificultosa la tarea de encontrar en el menor tiempo posible un asociado que se adecue a los requerimientos.

Lo analizado anteriormente se puede complementar a la precepción de los responsables de las empresas clientes que se contactan con la Cooperativa y son los encargados de recibir y evaluar el servicio que se les presta, y su expresión marca claramente la dificultad descrita en un primer momento, al decir que el nivel de gestión demuestra una falta de agilización en la resolución de problemas; esto es manifestado por un 64% de los encuestados, sumado a esto hay q describir que el 32% restante dijo que nunca cumplen con el tiempo pactado.

Gráfico 1: Nivel o gestión en la entrega de los Servicios



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario realizado.

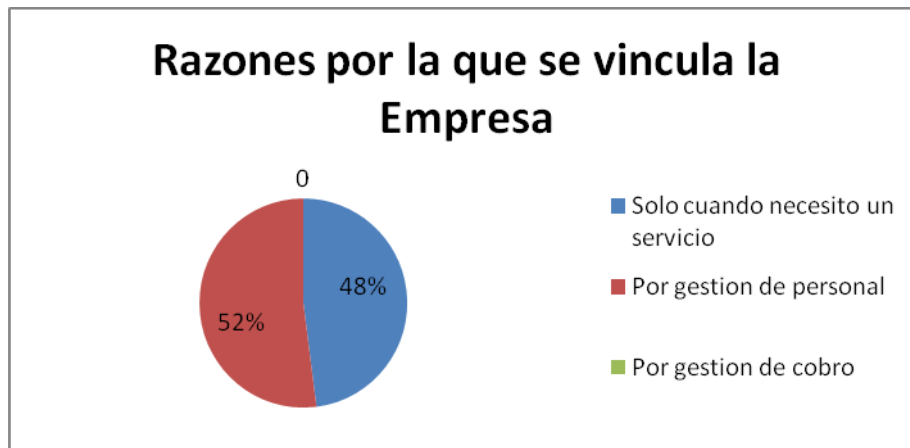


- Reclutamiento y selección

La información generada a partir de los trabajos de reclutamiento y selección de los asociados no se archiva correctamente, solo se deja asentado el Curriculum y no existe una carga de datos a un sistema como bien se describía en el punto de análisis de la gestión de la base de datos. Además el reclutamiento y la posterior selección del personal es realizado de una forma desfasada al no contar con el análisis de los puestos a ocupar y los respectivos requerimientos que estos demandan, es decir hay una gran proporción de la actividad de reclutamiento y selección que genera mucha información obsoleta y que no se administra, esto coloca a la cooperativa en una situación de sobre información y de falta de precisión.

Este punto es clave para desarrollar la entrega del servicio, y más aun, siendo conscientes de la importancia que implica tener el personal totalmente filtrado y listo a ser ubicado en la empresa cliente cuando esta lo requiera. Si se presta atención a la demanda principal de estas organizaciones se podrá observar que a la hora de preguntarle de la razón principal que las lleva a vincularse a la Cooperativa, más de la mitad expresa que lo hace por la necesidad en la gestión del personal que se le brinda.

Gráfico 2: Razones por la que se vincula la Empresa



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario realizado.

- Seguimiento

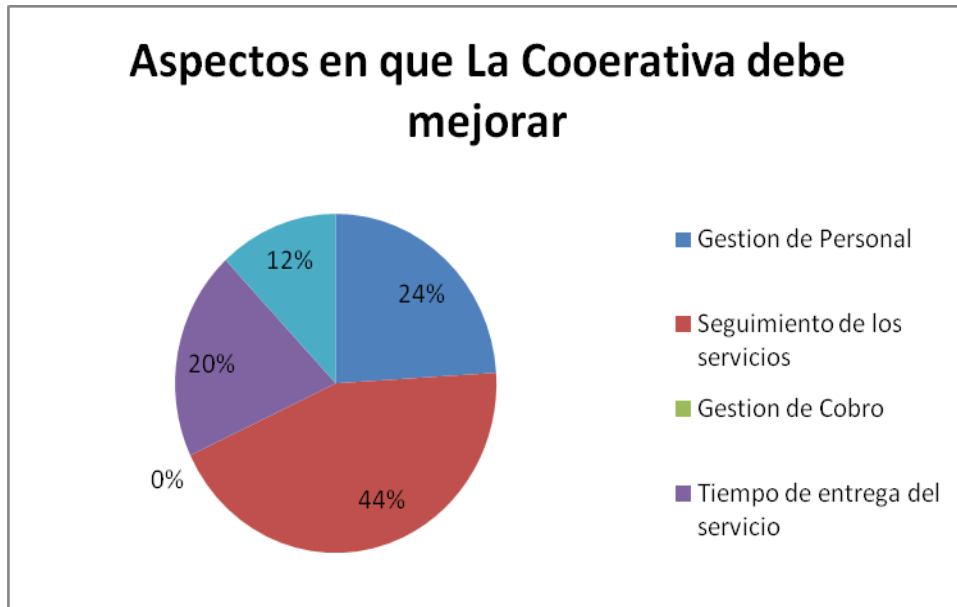
En cada establecimientos en donde la cooperativa se encuentre prestando servicios se designa un Jefe de Grupo, este conjuntamente con el cliente es quienes van evaluando el desempeño de los asociados y valorizando el servicios de la cooperativa. El jefe de grupo no cuenta con una definición clara de tareas para llevar adelante el seguimiento del desempeño de los asociados colocados en los diferentes puestos de trabajo.

Específicamente no cuentan con una definición de los parámetros y estándares a los que deben llegar los asociados que se encuentran trabajando en las empresas clientes. No hay indicadores de ningún tipo por lo que se dificultan la posibilidad de generar un informe general de valuación, y por ende, una ineficiencia a la hora de rendir cuentas a los clientes. Esto queda totalmente evidenciado cuando se indaga a los clientes preguntándoles en que aspectos debería mejorar la Cooperativa, y manifiestan en un 44% que lo deben hacer en la manera de realizar el seguimiento de los servicios como así un 20% en la



entrega a tiempo del mismo y otro porcentaje 24% indica la mejorar gestión del personal que se coloca.

Gráfico 3: Aspectos en que la Cooperativa debe mejorar



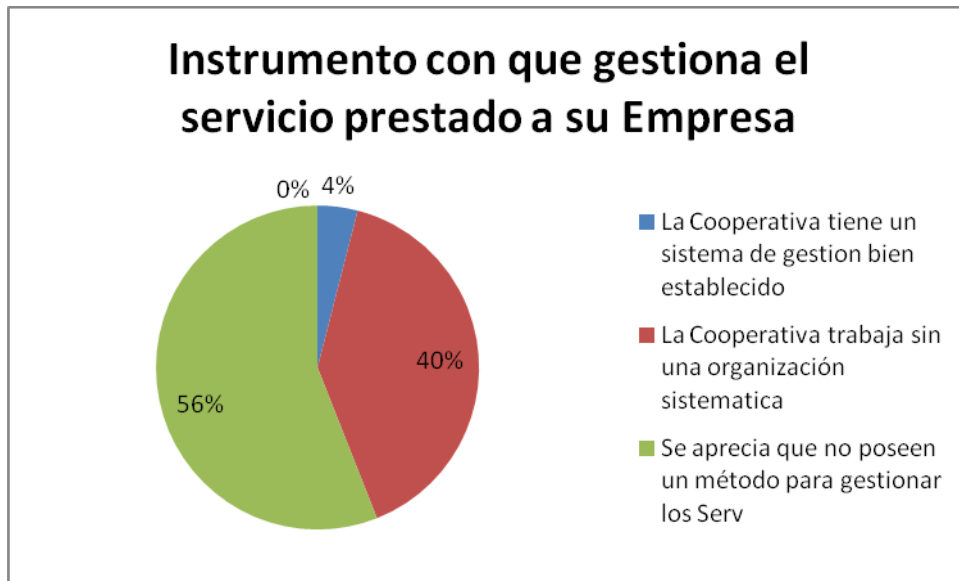
Fuente:

Elaboración propia en base al cuestionario realizado.

Y a manera de conclusión es importante poder describir las expresiones de los clientes cuando se les pregunta sobre la forma en las que ellos creen que la Cooperativa gestiona su trabajo para lograr la entrega del servicio, a lo que marcan creer que la cooperativa no posee un método para gestionar los servicio y en un 40% expresan que trabaja sin una organización sistemática.



Gráfico 4: Instrumento con que gestiona el servicio prestado a su empresa



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario realizado.

(Anexo 2)

## Capítulo 6

### CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS



## **6.1 Análisis FODA**

Para poder diagnosticar una situación, se debe contar con una herramienta que permita fundamentar y organizar la información que se pretende presentar. Aquí se utilizara como herramienta la matriz FODA, mediante la cual se organizarán los datos relevados ponderándonos en cuatro cuadrantes clasificatorios, advirtiendo de esta manera información entendida como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las dos primeras harán referencia a aquellos puntos en los que la organización puede sacar provecho, ya sea por aprovechar una cualidad intrínseca de sí misma (fortalezas) o para valerse de una circunstancia óptima presentada desde el exterior (oportunidad). Los dos segundos cuadrantes hacen alusión a los aspectos que tendrá que analizar cuidadosamente la cooperativa para no paralizarse y verse perjudicada, como ser el hecho de obviar una disfunción interna (debilidad) o alguna tendencia de impacto negativo proveniente desde el sector o el contexto en el que se encuentra inmersa (amenazas).

Al sintetizar toda la información en esto cuatro estamento, se lograra un mapa situacional que describa la actualidad de la reorganización en un esfuerzo objetivo de plantear sus ventajas y desventajas.

### **1. FORTALEZAS**

- 1.1. Estrecha vinculación con sus clientes: Generación de confianza mutua.
- 1.2. La cooperativa en comparación a otros prestadores garantizan la prestación ininterrumpida del servicio.
- 1.3. Brindar un servicio que protege legalmente a la empresa cliente a la hora de contratar un Asociado.



- 1.4. Mayor estructura en la prestación de servicios en comparación a la competencia.
  - 1.5. Fácil reubicación de los asociados. Versatilidad de los rubros de trabajo.
  - 1.6. Baja dependencia en relación con los proveedores: pocos insumos necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa.
  - 1.7. Construcción jurídica legal que le permite nuclear diversos perfiles profesionales para colocarlos en diversos empleos.
  - 1.8. Estructura democratizada ya que todos forman parte y tiene voz y voto.
2. OPORTUNIDADES:
- 2.1. Escaso número de empresas con similar servicios para una alta demanda de empresas clientes.
  - 2.2. Altos niveles de restricción para el ingreso de nuevos competidores- normativas a cumplir.
  - 2.3. Bajas barreras de vinculación de nuevos clientes.
  - 2.4. Diversidad y amplio espectro de empresas potenciales clientes
  - 2.5. El modelo de Cooperativas representa una contribución importante para el desarrollo económico y social en la sociedad.
  - 2.6. Alto nivel de desempleo: el potencial asociado tiene dificultades para conseguir empleo por sí solo. La cooperativa es un espacio que le permite potenciar la posibilidad de la búsqueda.
  - 2.7. Alta oferta de profesionales desempleados que necesitan ubicarse para trabajar.
  - 2.8. Futuro incierto en la economía y las cooperativas siempre han sido un buen instrumentos para sobrellevar las crisis.



2.9. Disolución de un actor de la competencia por mala gestión de sus servicios.

2.10. Culturalmente las Cooperativas son espacios muy valorados por los trabajadores independientes.

### 3. DEBILIDADES

3.1. No realizan el seguimiento del desarrollo del servicio prestado. Percepción negativa por parte de la empresa cliente de la forma en la que gestionan y se le presta el servicio.

3.2. Falta de especialidad y mano de obra calificada en los asociados que se reclutan, y llegan a la Cooperativa. Poca variedad de oferta de mano de obra calificada.

3.3. Bajo aporte en la integración del pago de la retribución al asociado. Escasa intervención e influencia en la negociación de la retribución con la empresa Cliente.

3.4. Inexistencia de mecanismos de Evaluación del desempeño de la cooperativa: no hay indicadores que establezcan comparaciones y mediciones.

3.5. La Cooperativa con una deficiente definición conceptual de su proyecto como organización.

3.6. Falta de formalización de la política institucional: indefinición de objetivos y actividades claves a desarrollar.

3.7. La gestión del trabajo está basada en un gran nivel de informalidad.

3.8. No se trabaja con una base de datos de los asociados de forma sistematizada: desorganización de perfiles de trabajo, demoras en la entrega y cumplimiento del pedido a la empresa cliente.



- 3.9. Preocupación exclusiva en aspectos legales y administrativos en detrimento de aspectos estratégicos de procedimientos interno.
  - 3.10. Falta de análisis y descripción de los puestos de trabajo demandas por las empresas clientes.
  - 3.11. Falta de participación e involucramiento de los asociados
  - 3.12. Falta de conocimiento e interés sobre los principio de la Cooperativa por parte de los Asociados
  - 3.13. Deficiencia en la gestión de reclutamiento y selección de asociados.
  - 3.14. Falta de capacitación y formación por parte de la Cooperativa para con sus asociados
  - 3.15. No se gestiona un programa de promoción e integración de los asociados para con la Cooperativa.
- 
4. AMENAZAS
    - 4.1. Legislaciones poco claras sobre el funcionamiento de las Cooperativas que en muchos casos generan ambigüedades.
    - 4.2. La inflación genera continuos ajustes al valor del servicio que brinda la Cooperativa
    - 4.3. Falta de créditos para que las Cooperativas puedan realizar emprendimientos.
    - 4.4. Mano de obra poco calificada debido a la falta de educación.
    - 4.5. Falta de conocimiento sobre el desempeño y beneficios que promueven las cooperativas en la Ciudad de Córdoba.
    - 4.6. Incursión de adelantos tecnológicos por la competencia.



4.7. Dificultades de inserción y reinserción laboral de las personas, en un mercado cerrado y selectivo.

4.8. Creciente especialización en la demanda de los servicios.

4.9. Mayores exigencias y requerimientos en menor tiempo en la demanda de los servicios realizados por las empresas clientes.

El Panorama de las cooperativas en desarrollo en la ciudad de Córdoba es alentador. Están inmersas en un contexto donde la ecuación en la lógica de trabajo le es favorable ya que las fluctuaciones en la economía y los cambios sociales evidencian una proliferación de diversos oficios en trabajadores que no pertenecen a una clase social beneficiada, al contrario, son personas con escasa formación que dependen de aquel oficio, experiencia o mínima formación que pudieron recibir para desarrollar alguna actividad laboral. Es con este tipo de trabajadores que las cooperativas se articulan para desarrollarse. En Córdoba hay una gran cantidad de oferta de mano de obra calificada y de profesionales de diversas disciplinas, y por el contrario, hay muy poca demanda por parte de las empresas, dejando de esta manera un espacio y un gran número de personas con incertidumbre laboral.

Sin embargo La Cooperativa de Trabajo Los Gedeones limitada funciona de manera desorganizada sin un orden y estrategia interna, lo que le impide servirse de las oportunidades antes mencionadas. Si bien su rendimiento no es malo, si se encuentra en riesgo de perder vinculaciones comerciales y de ganar otras. Su situación le impide saber a conciencia cuál es su verdadero rendimiento, su aporte y el valor que genera para un cliente o potencial.



## Capítulo 7

### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL





## **7.1 Necesidades de Surgimiento de un Plan**

En esta etapa se contempla todo lo analizado y diagnosticado a través del FODA, se pone en evidencia nuevamente los objetivos de indagación que permitieron llegar a detectar una problemática concreta en relación a la Planificación Estratégica en la Organización estudiada.

Teniendo en cuenta las principales carencias que demuestra la cooperativa, en relación a su gestión en el proceso interno de desarrollo como organización, es que la propuesta se basará puntualmente en un plan estratégico interno tendiente a sistematizar los procesos ligados al cumplimiento de su servicio principal para con las empresas clientes. De esta forma se ampliará la capacidad de gestión disminuyendo el tiempo ocioso y re trabajo que implica la no estandarización, definición y control de la actividad de reclutamiento, selección y colocación de asociados. Es así aumentar los espacios y tiempos en el manejo de las inquietudes de los clientes.

Para lograr esto será necesario comenzar formalizando y clarificando las políticas de trabajo, y luego desarrollar sistemas internos de administración de personal, con su correspondiente seguimiento y control.



## **7.2 Objetivos de la Propuesta**

1. Lograr gestionar un 20% más de empresas clientas desde febrero del 2017 a marzo del 2020.
2. Desarrollar herramientas que colaboren en el seguimientos y evaluación de desempeño del colaborador que el permitan a estar atentos a sus tareas y objetivos planteados en el periodo 2017-2018.
3. Centralizar el proceso de articulación de asociados logrando disminuir en un 20% la desvinculación generada por parte de las empresas clientes de los asociados que se encuentran trabajando en su establecimiento en el periodo 2017-2020.
4. Disminuir en un 30 % anual el re-trabajo y el tiempo ocioso de los empleados de la cooperativa en el periodo 2017-2020.

### **7.2.1 Fundamentaciones de los Objetivos**

Se define el primer objetivo sabiendo que la propuesta que se diseñara tiene que colaborar, desde el trabajo de la administración interna de la organización, con la actividad principal y su forma de general ingresos para la cooperativa. Si bien la propuesta se centrará en la organización interna de las actividades, lo que se pretende es el crecimiento en la capacidad de trabajo de la organización.

El segundo objetivo está planteado como el primer paso a desarrollar para que la organización comience un proceso de buena administración interna, y para ello es pertinente que todos los colaboradores conozcan los conceptos y la metodología de trabajo.



El tercer objetivo alude a profesionalizar la primera actividad que realiza la cooperativa en relación a sus asociados. Actualmente existe una falta de conciencia de cómo se gestionan los momentos y recursos claves para el desarrollo de su propuesta general.

Y por último, el cuarto objetivo a desarrollar mediante la propuesta, tiende a estructurar a la cooperativa de una manera sistemática y ordenada, buscando estandarizar los tiempos y las actividades a realizar. Desde la planificación estratégica es fundamental evitar las repeticiones de acciones sin sentido y la utilización de varios recursos en una misma función, cuando con una sola de estas es más que suficiente, esto es justamente lo que padece actualmente la cooperativa.



### **7.3 Estrategia**

En este plano estratégico, lo que se propone estará abocado a mejorar el funcionamiento interno de la cooperativa, como para de esta forma, convenir sus funciones, capacidad de gestión en un desempeño que le permita manejar y desarrollar sus servicios a las empresas clientes de una manera más eficiente.

En una organización donde la dinámica y la velocidad con la que se debe trabajar sobre la actividad clave que es capacitado a un asociado quien representara esta organización en los puestos de las empresas clientes, es fundamental contar con un mecanismo de gestión que optimice los tiempos de trabajo disminuyendo la posibilidades de desvíos, pausas, repeticiones, por lo que aquí se presenta la idea de desplegar un sistema que atraviese y se nutra de la esencia organizacional. Se plantea implementar un metodología que esté acorde al quehacer diario en la cooperativa; de nada servirá llevar adelante o contratar un servicio de gestión si no tiene en cuenta los desvíos coyunturales y las costumbres, la identidad del lugar donde se va a trabajar.

Es por esto que la primera actividad clave será la faceta conceptual y luego darla a conocer ante todos los integrantes de la organización. Esto implica sentar la base a partir de la cual los colaboradores se identifiquen y sean consiente de lo que representa la organización y trabajen en relación a ello. Es importante que los asociados entienda la razón de ser de la cooperativa, y la responsabilidad que rodea la posibilidad de generar nuevos espacios de trabajo articulando perfiles con las necesidades y exigencia de una empresa cliente.

Lo siguiente será formar y capacitar a los colaboradores y brindarles herramientas y estructuras que posibiliten una mejor gestión de sus responsabilidades. Actualmente la cooperativa no les brindas los espacios, las herramientas y las formas



de desempeñar las actividades de acuerdo a un procedimiento y sustentándose en un sistema organizado. Toda la cadena de actividades que conlleva el accionar de la cooperativa se puede observar como un circuito que debe estar articulado parte por parte, y es lo que no se ve reflejado en sus actuales métodos de trabajo. Poder generar una fluidez en ese circuito de actividades será uno de los objetivos primordiales de la intervención de esta propuesta, y se lograra apostando a la formación de los colaboradores y apoyándolos con técnicas y herramientas de trabajo. Por último lo que se tendrá en cuenta será la confección de mecanismo de medición y control.

## Capítulo 8

### ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA



## **8.1 Presentación de programa de la Propuesta**

- 1- Desarrollo del Proyecto institucional
- 2- Desarrollo e implementación sistema de administración de actividades  
Entradas y salidas
- 3- Desarrollo de un cuadro de mando, tablero de control interno con objetivos y metas y actividades
- 4- Colocación de asociado y su seguimiento en la empresa cliente

### **Programa 1: Desarrollo del Proyecto institucional**

Dado el desconocimiento general de los asociados de cooperativa sobre el funcionamiento de la misma, es necesario realizar un trabajo de diseño y desarrollo de la conceptualización sobre lo que es la organización y los objetivos que persigue, como así también, sus políticas y procedimientos de trabajo. Es de esta manera que a través del programa se busca materializar las ideas, perspectivas y propósitos de la cooperativa en un proyecto único que describa hacia donde se dirige la empresa y como deberá realizarlo.

Se contempla la definición formal de la visión y misión, los valores, objetivos y las políticas que luego serán plasmadas a través de un manual de procedimientos interno.

Las acciones específicas a desarrollar en este programa serán:

- ✓ La definición conceptual de la organización,



- ✓ La materialización de un manual de procedimientos internos,
- ✓ La difusión de dichos elementos
- ✓ La capacitación a todo el personal de la cooperativa

Programa 2: Desarrollo e implementación sistema de administración de actividades, Entradas y salidas.

Teniendo en cuenta que la actividad principal en la que trabaja la Cooperativa es la ubicación de sus asociados, en diversos puestos de trabajo demandados por sus clientes, es de crucial importancia tener una herramienta, un mecanismo que organice dicha práctica y que no quede librado a la desorganización y a la falta de profesionalidad por no contar con la información precisa y los elementos específicos. De esta manera se desarrollará un sistema de gestión que posibilite articular el análisis de los puestos y sus requerimientos de trabajo, las búsquedas y el filtrado y su correspondiente administración de los potenciales asociados y sus perfiles, sus seguimientos en cuanto a formación y rendimiento y las capacidades y habilidades pertinentes para ser ubicados correctamente.

Las actividades a desarrollar en este programa serán:

- ✓ La organización de la metodología de reclutamiento y selección de **asociados**.
- ✓ Un sistema de organización de los perfiles, y
- ✓ Análisis y seguimiento de la **ubicación** de los **asociados** en las empresas.





### Programa 3: Desarrollo de un cuadro de mando, tablero de control interno con objetivos y metas y actividades

Al no contar con objetivos precisos, su respectivos control y seguimiento en el cumplimiento de los mismos, el desempeño de los colaboradores nunca podrá ser medido y no se tendrán certezas sobre lo bien, lo correcta o incorrectamente que se están desempeñado en sus actividades. La cooperativa en la actualidad trabaja sin ser consciente de sus falencias y sus aciertos. Mediante este programa lo que se buscará será acabar con dicha situación, otorgándole a la organización un instrumento y un proceso de monitoreo y control, de estandarización de lo que la organización realiza y como lo ejecuta.

Se detallarán, los objetivos por tiempos, y las actividades necesarias para cumplirlos. Estos estarán expresados en un sistema de seguimiento por cada colaborador, donde se le resaltarán los tiempos, cantidades y formas en que deberán desarrollarlos y cumplirlos.

Para lograr poner en práctica este programa, se trabajará en el mecanismo de seguimiento y en la capacitación a los colaboradores.



#### Programa 4: Colocación de asociado y su seguimiento en la empresa cliente

La faceta final del servicio que brinda la cooperativa es la de ubicación del asociado en el puesto demandado por el cliente, y esta actividad se desarrolla de forma simple y reactiva, es decir, en lo único q consiste es ubicarlo al asociado y luego contactarlo solo con el surgimiento de algún inconveniente.

Lo que se propone en este programa es un seguimiento detallado de dicha actividad que es un factor clave en la entrega del servicio que se le presta:

- ✓ se diseñará un sistema de que contemplará tiempos y objetivos de desarrollo con informes de ajustes sobre lo que el afiliado va logrando y la conformidad o no del responsable de la empresa cliente.



## **8.2 Desarrollo de Tácticas de cada Programa**

Antes de comenzar con el desarrollo de las tácticas de los diferentes programas del presente plan estratégico, para la estructura de costos, se deja aclarado que el consultor externo tendrá un costo mensual de siete mil pesos (\$7000) haciendo una suma total de treinta y cinco mil pesos (\$35000).

### **8.2.1 Programa 1: Desarrollo del Proyecto institucional**

#### **8.2.1.1 Táctica 1: definición conceptual de la cooperativa**

##### Descripción:

Se llevará cabo un proceso de relevamiento de los rasgos fundamentales que identifica y hacen a la organización. Para esto se confeccionará una matriz con los aspectos determinantes de la identidad corporativa; será necesario realizar una entrevista en profundidad con el fundador de la Cooperativa, como así también con aquellas personas que están al frente de direccionar y llevar las actividades en el día a día. También, se realizarán una observación participante tomando en cuenta la estructura, los aspectos edilicios, los procesos de trabajo y todos los documentos y soportes, donde se pueda encontrar información pertinente a la causa.

Con la información relevada, se podrá hacer un análisis y un filtrado de datos en la matriz antes mencionadas.



Plazos:

- Inicio de la actividad 15/01/2017.
- Finalización de la Actividad: 15/03/2017.

Pasos:

- Diseño y confección de la matriz a completar con la información (decisión de los elementos a relevar).
- Reunión con el Consejo de Administración.
- Diseño de pautas para el realización de las entrevistas.
- Observación participante.
- Realización de entrevistas.
- Relevamiento a través de la observación participante
- Procesamiento y filtrado de información.
- Presentación de la matriz con la información.

Recursos:

- Computadora.
- Sala de reuniones.

Responsables:

- Consultor externo.



Beneficios esperados:

- Favorecer a la identificación de los colaboradores con la filosofía institucional, y de esta manera elevar el nivel de compromiso con el trabajo diario y sus responsabilidades.

Evaluación:

- Tener, confeccionar la matriz con la información pertinente al 15/03/2017

**8.2.1.2 Táctica 2: Confección de Manual de procedimientos internos**

Descripción:

Se realizará un relevamiento de todas las actividades que se realizan en el día a día, para evaluar la pericia de la ejecución de la misma y el discernimiento en el orden de prioridades en que los colaboradores le asisten. Esto permitirá contrastar la realidad del desempeño organizacional con las actividades fundamentales que se deberían realizar. De esta forma se cristalizarán los vicios y desvíos para luego concretar los procedimientos adecuados en un manual interno de trabajo, y para ello se hará una descripción técnica en detalle de cada una de las actividades claves que cada área debe llevar adelante.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 15/02/2017
- Finalización de la actividad: 15/04/2017



Pasos:

- Confección de las pautas a relevar de las actividades diarias.
- Relevamiento de las actividades desarrolladas en el día a día.
- Relevamiento de las actividades claves a desarrollar en cada área.
- Análisis y diagnóstico de la realidad del rendimiento en la ejecución de las actividades.
- Descripción de las actividades fundamentales que se deben realizar en cada área.
- Diseño y confección de un manual de descripción de los procesos de trabajo interno.

Recursos:

- Computadora.
- Sala de reuniones.
- Diseñador gráfico.

Responsable:

- Consultor externo.

Presupuesto:

- Honorarios del diseñador: \$15.000
- Impresión del Manual: \$2000

Beneficio esperado:

- Unificación de criterios mediante la política institucional, para el cumplimiento rápido de los objetivos y actividades por parte de los



colaboradores. Evitar el re-trabajo y reiteración de actividades. Esto llevara una optimización de tiempos en el desempeño de cada colaborador

Evolución:

- Tener listo el manual al 15 de abril de 2017.

**8.2.1.3 Táctica 3: Difusión y capacitación al personal sobre el concepto de la empresa y manual interno.**

Descripción:

Para finalizar el programa número uno que hace a la definición conceptual y a los procedimientos de trabajo, será preciso diseñar una difusión y capacitación de todo lo establecido en dichos elementos, y de esta forma el programa quedará desarrollado en completitud. Se realizarán charlas informativas, capacitaciones grupales e individuales.

Estos encuentros se desarrollarán durante todo el mes que implique el trabajo de formación, tomando un día específico en la semana para realizar las mismas.



Número de encuentros	Temática	Fecha	Duración	Moderador	Participantes	Lugar
1	Introducción al Cooperativismo	15/04/2017	1 Hs	Gerente	Todos los Asociados	Cooperativa
2	Derechos y Obligaciones	22/04/2017	2 Hs.	Gerente	Todos los Asociados	Cooperativa
3	Procedimiento ante accidentes	29/04/2017	1 Hs.	Gerente	Asociados Operativos	Cooperativa
4	Liderazgo	06/05/2017	2 Hs.	Asesor externo	Jefes de Grupo	Cooperativa

*Figura 9:* Distribución de la capacitación a los Asociados

Fuente: Elaboración Propia

Plazos:

Inicio de la actividad: 15 de abril 2017.

Finalización de la actividad: 15 de mayo 2017.

Pasos:

- Armado del contenido a difundir entre los colaboradores.
- Confección del programa de las capacitaciones.
- Implementación de la capacitación.
- Evaluación de la eficacia de la capacitación.





Recursos:

- Computadora.
- Sala de reuniones.

Responsable:

- Consultor externo.

Presupuesto:

- Folletos: \$2000.
- Refrigerio: \$1000.

Beneficios esperados:

- Lograr el conocimiento de la identidad y filosofía organizacional en los colaboradores. Unificar las formas y el estilo de trabajo en la organización. Optimizar los tiempos de ejecución.

Evaluación:

- Confección de una encuesta para evaluar el conocimiento de los colaboradores.
- Evaluación de las cantidades de actividades realizadas correctamente y el parámetro en la evaluación de los trabajadores.



## **8.2.2 Programa2: Desarrollo e implementación sistema de administración de actividades, Entradas y salidas, Perfil**

### **8.2.2.1 Táctica 1: Metodología de reclutamiento y selección de trabajadores.**

#### Descripción:

Mediante esta Actividad se pretende estandarizar y sistematizar todo el trabajo, la búsqueda y entrada a los asociados al a cooperativa. Actualmente es una actividad que no se lleva adelante, si no que se genera por una inercia donde no hay un filtrado ni un análisis de las personas que se acercan y se convierten en asociados. Por lo que en este espacio se delimitará un responsable de llevar a cabo y proveyéndole de un programa donde puedan cargar los datos de acuerdo a cada perfil establecido.

#### Plazos:

- Inicio de la actividad: 15 de enero 2017.
- Finalización de la actividad: 15 de febrero de 2017.

#### Pasos:

- Relevamiento de los diversos puestos de trabajo que cubre la cooperativa en las empresas clientes.
- Búsqueda y contratación de un programador.
- Desarrollo del programa con la información pertinente.
- Delimitación de un responsable y capacitación del mismo.



Responsable:

- Consultor externo.

Presupuesto:

- Honorarios del programador: \$17.500

Beneficio esperado:

- Estandarizar el proceso de reclutamiento y selección de asociados, logrando así tener una metodología eficiente que optimice los tiempos de los colaboradores y les permita concentrarse en otras actividades, sin desgastar su tiempo cada vez que necesitan filtrar el perfil de algún asociado.

Evaluación:

- Tener lista la programación y la capacitación del personal al 15 de enero de 2017

### **8.2.2.2 Táctica 2: Organización de perfiles de trabajadores**

Descripción:

En complemento con la actividad anterior, la organización de los perfiles de los potenciales trabajadores, será fundamental para organizar los tiempos de búsqueda de los colaboradores idóneos para ser colocados en los puestos que demanden los clientes. Para esto será importante contar con información precisa sobre los requerimientos que formarán cada uno de los perfiles necesarios de los trabajadores.

Se asignará a un responsable específico de tener la gestión de todos los perfiles y se encargará de mantenerlos completos y en constante dinámica y actualización. Se



utilizará como elemento técnico un archivo con etiquetas digitales donde se cargue toda la información que construya a cada uno de los perfiles. Esta persona deberá ser capacitada para conocer detalladamente la descripción de cada uno de los puestos a cubrir y el tiempo promedio de rotación que estos genera.

Pazos:

- Inicio de la Actividad: 15 de enero de 2017.
- Finalización de la Actividad: 15 febrero de 2017.

Pasos:

- Confección de los perfiles estándares a cubrir.
- Desarrollo de los archivos correspondientes donde cargar la información de los perfiles.
- Capacitación del responsable de cargar los archivos.

Responsable:

- Consultor externo.

Presupuesto:

- Honorarios del programador: \$ 10000.

Beneficios esperados:

- Contar con el perfil adecuado y colocarlo en el puesto de acuerdo a los requerimientos del cliente de manera rápida y concreta.



Evaluación:

- Tener lista la constitución y actualización de los perfiles al 15 de febrero 2017.
- Seguimiento del tiempo de colocación del asociado en el puesto de trabajo demandado por la empresa cliente.
- Compatibilidad del trabajador y su adaptación al puesto de trabajo

**8.2.3 Programa 3: Desarrollo de un cuadro de mando, tablero de control interno con objetivos y metas y actividades**

**8.2.3.1 Táctica: desarrollo del cuadro de mandos para el seguimiento y control de actividades y objetivos**

Descripción:

Lo que se desarrollará a través de esta táctica es la posibilidad que un responsable general monitoree la performance la técnica desarrollada por los colaboradores y que puedan saber en simultaneo en qué situación se encuentran el avance de su trabajo y cómo hacer para cumplir con el objetivo estipulado. Por lo tanto, la esencia de esta acción es diseñar una planilla que pueda describir los objetivos a cumplir, los plazos, los indicadores (tanto de gestión como de resultado), las actividades necesarias a llevar a delante, los desvíos generados y los ajustes necesarios para no paralizar la actividad y cumplir con lo estipulado en tiempo y forma.



Para poder materializar esta actividad, se diseñará una plataforma virtual interna en la cual estará soportado el cuadro de comandos; a través de esta plataforma los colaboradores podrán ingresar e ir llevando el control de las actividades realizadas.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 15 de enero 2017.
- Finalización de la actividad: 30 enero 2017.

Pasos:

- Diseño y realización de un modelo previo del cuadro de mandos.
- Adaptación del diseño previo a la actualidad de la organización.
- Comunicación y difusión a los colaboradores del nuevo instrumento de seguimiento con el q contarán.
- Programación y armado de la plataforma virtual.
- Asignación de un responsable general de monitoreo.
- Capacitación al responsable del monitoreo.
- Capacitación a los colaboradores para el monitoreo.



### Modelo de Herramienta

ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTION	PLAZO	RESPONSABLE	ESTADO	OBSERVACIONES
Aceptación de solicitudes	Confección de certificado de aceptación confección de la ficha de perfil	48 hs	Consejo de Administración	Conforme Conforme en procesos No conforme	Se realiza una evaluación sobre los antecedentes de la persona.
Inscripción	Alta en AFIP Completar legajo Alta banco	24 hs	Administración		Completar el legajo, alta AFIP, alta banco.
Ubicación del Asociado	Certificado de ingreso a la cooperativa	1 mes	RR HH		Se evalúan los antecedentes laborales y se los cruza con las búsquedas actuales.
Desempeño del Asociado	Evaluaciones mensuales	1 vez al mes	Jefe de Grupo		Se realiza una evaluación sobre el desempeño en el servicio
Rotación de los asociados	Constancia una rotación min al año	Cada 6 meses	RR HH		Entre RRHH y los jefes de grupo se evalúan las posibles rotaciones
Desvinculación		Sin plazo	RR HH		Firma de documentación y reintegro de las cuotas sociales

Figura 10: Modelo de Herramientas

Fuente: Elaboración Propia



El gráfico anterior resume un modelo esquemático de lo que se pretende esbozar para trabajar con el programador, quien diseñará el esquema virtual con una funcionalidad de completado diario por cada uno de los responsables de llevar adelante las actividades claves estipuladas en el cuadro. La base conceptual del cuadro de control estará dada principalmente en el plazo límite en el que se deberán estar cumpliendo los indicadores de gestión de cada una de las acciones. Cada día de demora le significará al responsable del cumplimiento de la actividad una determinada observación por parte del evaluador y esto constará en su evaluación de desempeño.

La particularidad de programar y digitalizar el sistema de seguimiento, buscar lograr un monitoreo constante con avisos y alertas, a través de notificaciones, tanto al responsable como al encargado de evaluar y controlar la gestión de dichas actividades.

Otras de las características, es que el único capaz de cambiar la etiqueta del estado de la actividad será el evaluador y no los responsables de las actividades. Estos últimos tendrán la obligación de ir cumpliendo con los entregables en los plazos definidos para que el evaluador de la aceptación de la actividad terminada.

#### Responsable:

- El responsable del diseño y elaboración será el consultor externo.

#### Recursos:

- Información pertinente de las actividades y objetivos a cumplir.
- Un sistema interno de red de seguimiento.
- Programador para el diseño de la plataforma.





Beneficio esperado:

- Optimización de los tiempos de trabajo de cada uno de los colaboradores de la organización y la ejecución de tareas con una calidad de implementación elevada debido a la permanente seguimiento y comunicación de lo esperado

Presupuesto:

- Honorarios del programado: \$10000.

**8.2.4 Programa 4: Colocación de asociado y su seguimiento en la empresa cliente**

**8.2.4.1 Táctica: seguimiento del trabajador de la empresa cliente.**

Descripción:

El rendimiento y desarrollo de trabajo de los asociados de la cooperativa en los clientes no es monitoreado de ninguna manera, solo se le presta atención a lo que se realizó cuando se genera una queja o reclamo por parte del cliente.

Por lo tanto se le asignara un departamento de monitoreo y control del desempeño que cada uno de los asociados realiza en todas las empresas que contratan el servicio de cooperativa.

Esta táctica demandará desarrollar 3 nuevos puestos de trabajo, que estarán abocados a desarrollar el monitoreo en cada una de las empresas clientes. Actualmente la cooperativa está asociada a 30 empresas y en cada una de estas organizaciones tienen entre 9,46 asociados en promedio.

Esta empresas estarán monitoreadas por 3 supervisores. Los supervisores tendrán a cargo el control del seguimiento y cumplimiento de los procedimientos



existentes, como así también la implementación de nuevos métodos dictados en los cursos. Además tendrán a cargo el relevamiento de porque los asociados no pueden cumplir con la prestación de servicios en forma correcta

Para realizar la evaluación de forma objetiva y sistemática se diseñara una planilla de seguimiento y control con ciertos estándares a cumplir.

Plazos:

- Inicio de la actividad: 15 de febrero 2017.
- Finalización de la actividad: 15 de mayo 2017.

Pasos:

- Diseño y confección de los nuevos puestos de trabajo.
- Reclutamiento y selección de los 3 supervisores.
- Reunión y comunicación a las empresas clientes
- La confección de los estándares de seguimiento.
- Capacitación a los supervisores.



Responsable:

- Consultor externo.

Recursos:

- Nuevos empleados.

Presupuesto:

- Honorarios de los supervisores: \$30000.

Beneficios esperados:

- Lograr que el trabajador cometa la menor cantidad de errores posibles y mantener una buena vinculación comercial con el cliente.

Evaluación:

- Nivel de capacitación generada de los supervisores.
- Nivel de disminución de las quejas por parte de las empresas clientes.
- Nivel de desvinculación de las empresas clientes.







Presupuesto Aplicación de los Programas -Cooperativa de Trabajo Los Gedeones  
Ltda.

<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>		<b>\$ 115.500,00</b>
• <b>Programado</b>	\$ 37.500,00	
• <b>Diseñador</b>	\$ 15.000,00	
• <b>Supervisores</b>	\$ 30.000,00	
• <b>Consultor Externo</b>	\$ 35.000,00	
<b>GASTOS DE IMPRENTA</b>		<b>\$ 4000,00</b>
• <b>Impresión de Manual</b>	\$ 2000,00	
• <b>Folletos</b>	\$ 2000,00	
<b>GASTOS VARIOS</b>		<b>\$ 1000,00</b>
• <b>Refrigerio</b>	\$ 1000,00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 122.500,00</b>

*Figura 12:* presupuesto de los Programas

Fuente: elaboración Propia

En cuanto a los beneficio con la aplicación del Plan, en general representan aspectos cualitativos de la Cooperativa, ya que se busca la implementación de un plan estratégico para mejorar el desempeño de una parte primordial en la vida organizacional de la Cooperativa, por lo que se especifica en aquellos aspectos que



sin ser monetarios ayudan a mejorar el desempeño de los Asociados y por ende mejorar el servicio brindado a los clientes.

En la actualidad la cooperativa cuenta con 284 asociados, además hacen uso de los servicios cooperativos 30 clientes, por lo que en promedio tenemos 9,46 asociados por cliente, por lo cual le significa un excedente trimestral para la cooperativa de \$21300:

$$\$21300 \times 4 \text{ trimestres al año} = \$ 85.200,00$$

Para medir la rentabilidad que se alcanzaría con la implementación del Plan y recordando que el objetivo señalado es lograr incrementar un 20% la cantidad de clientes en el periodo 2017-2020, se señala:

CONCEPTOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACION CON APLICACIÓN DEL PAN
<b>Cantidad de Clientes actuales</b>	30	36
<b>Excedente anual por cliente</b>	\$ 85.200,00	\$ 85.200,00
<b>TOTAL</b>	\$2.556.000,00	\$3.067.200,00

Figura 13: Beneficios totales

Fuente: elaboración Propia



Beneficio total del plan  $\$3.067.200 - 2.556.000 = \$511.200$

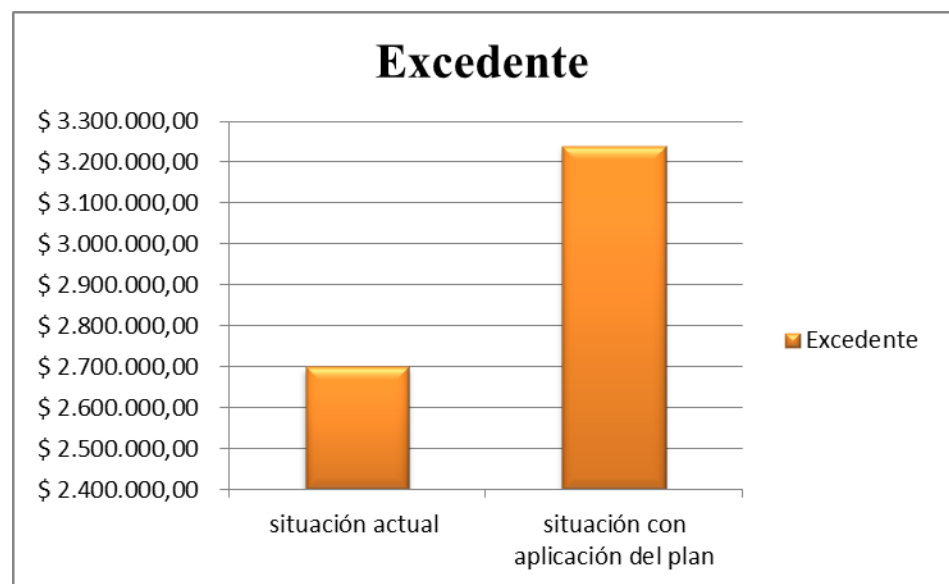
$ROI = (\text{Ingresos} - \text{Costos}) / \text{Costos}$

$ROI = (\$511.200 - \$122.500) / \$122.500$

$ROI = 3,17$

ROI: 317%, el proyecto es rentable

Gráfico 5: Excedentes totales



Fuente: elaboración Propia

Tomando en cuenta lo conversado entre los Asociados en la última Asamblea General Ordinaria llevada a cabo el día 30 de Abril de 2016, se recomienda con los excedentes obtenidos con la implementación del plan, aplicarlos de la siguiente manera:

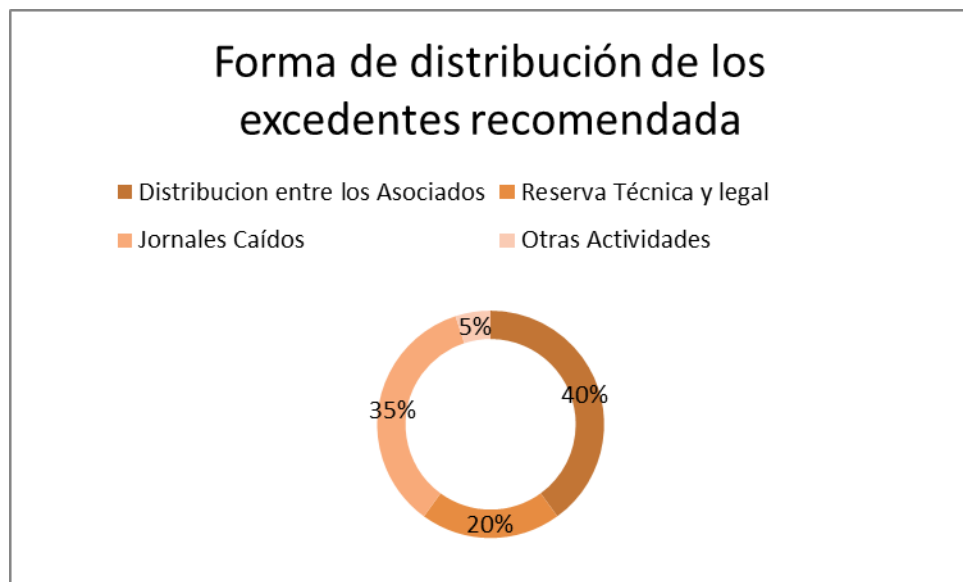
- Distribuir el 40% entre los asociados activos al finalizar la aplicación del plan.
- Hacer una reserva técnica y legal por un monto del 20%.





- Resguardar el 35% para jornales caídos de los Asociados que sufran algún incidente y no puedan prestar servicios ya que los mismos no podrán mantener sus ingresos.
- El 5% restante destinarlos para poder realizar actividades que reúna a todos los Asociados a fin de incentivar la participación en la Cooperativa, como así también poder organizar cursos de capacitación que ayude a mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.

Gráfico 6: Distribución de Excedentes



Fuente: Elaboración propia

A lo largo del trabajo se pudo demostrar la capacidad de la administración de empresas para abordar el trabajo en un estilo particular de organización como es el contexto de una cooperativa. Para poder realizar un acercamiento eficaz a la situación fue necesario diseñar un programa de relevamiento de información, análisis de la misma y así decodificar las necesidades en relación a la planificación estratégica que tenía dicha organización. A partir de lo encontrado comenzó una etapa desafiante ya que lo expuesto se vinculaba a una problemática interna de la cooperativa, y



significaba un esfuerzo por gestionar esa carencia para potenciar la performance comercial de la identidad.

De esta manera se evidencio la versatilidad de la disciplina y de la temática en particular, para resolver un conflicto particular que impacte en un resultado general a nivel corporativo.

En una segunda etapa se diseñó una propuesta de intervención profesional apostando a la gestión de una actividad clave de la cooperativa, como fue el proceso de reclutamiento y selección de asociados, y que luego, a través de una programación estratégica de monitoreo y seguimiento, lograr eficiencia en el servicio de colocación de trabajadores en las empresas clientes de la cooperativa.

Es importante destacar la adaptabilidad de la disciplina del Licenciado en administración y su perspectiva holística que le permitió trabajar sobre un aspecto específico y replicarlo a nivel global en la organización.



PROGRAMA	OBJETIVO	TACTICA	BENEFICIOS	PRESUPUESTO
Desarrollo del Proyecto institucional	Disminuir el desconocimiento de las formas de trabajo que actualmente poseen los Asociados	<b>Definición conceptual de la cooperativa</b>	-Favorecer la identidad de los colaboradores. -elevar el nivel de compromiso de los colaboradores	
		<b>Confección de Manual de procedimientos internos</b>	-unificación de criterios por la política institucional. -Evita el re-trabajo.	Honorarios Diseñador: \$15.000 Impresión del Manual: \$ 2000
		<b>Difusión y capacitación al personal sobre el concepto de la empresa y manual interna.</b>	-Conocimiento de la identidad y filosofía organizacional. -unificar formas y estilo de trabajo -Optimizar tiempos	folletos: \$ 200
				Refrigerio: \$ 1000
Desarrollo e implementación sistema de administración de actividades, Entradas y salidas, Perfil	Disminuir en un 30% anual el retrabajo y el tiempo ocioso de los empleados de la Cooperativa	<b>Metodología de reclutamiento y selección de trabajadores.</b>	-estandariza el proceso de reclutamiento y selección.	Honorarios Programador: \$17.500
		<b>Organización de perfiles de trabajadores</b>	-perfil adecuado. -Mejor colocación del Asociados con respecto a los requerimientos del cliente.	Honorarios programador: \$10.000
Desarrollo de un cuadro de mando, tablero de control interno con objetivos y metas y actividades	Centralizar el proceso de articulación de asociado logrando disminuir en un 20% la desvinculación generada por parte de la empresa cliente de los asociados que se encuentran trabajando en un establecimiento	<b>Desarrollo del cuadro de mandos para el seguimiento y control de actividades y objetivos</b>	-Optimizas los tiempos de trabajo de los Asociados. -Optimizar la ejecución de tareas de los Asociados	Honorarios del programador: \$10000
Colocación de asociado y su seguimiento en la empresa cliente		<b>Seguimiento del trabajador de la empresa cliente</b>	-Disminución de errores de los Asociados. -Mantener buen vinculo comercial con el Cliente	Honorarios de los supervisores: \$30000

Figura 14: Resumen final de las Propuestas

Fuente: Elaboración Propia



### **8.3 Conclusiones:**

La gestión de las organizaciones con o sin fines de lucro, indistintamente sea su perfil de constitución, con lleva un esfuerzo que demanda la coordinación de diversas disciplinas integradas para lograr el conocimiento preciso y una metodología de trabajo especializada. En el caso de estudio de este trabajo, el análisis e intervención, se realizó en relación a una cooperativa, y la focalización estuvo concentrada a partir de su organización interna a través de la planificación estratégica. De esta forma se demostró el aporte de la disciplina del Licenciado en Administración trabajando desde una arista interna de una entidad para beneficiarla holísticamente y esto debido al desarrollo especializado de llevar adelante un proceso de gestión que implicó toda una primera etapa de diagnóstico y luego una intervención profesional a través de diseño de una propuesta.

Se logró desarrollar un modelo de trabajo, generando nuevas formas de medir e implementar ajustes en actividades claves de una lógica de trabajo en una cooperativa. Se integraron variables blandas, más abstractas en su conceptualización, como así indicadores más perceptibles, demostrando que la administración puede abordar cuestiones desde lo general al específicamente definido en sus límites de participación.

Puntualmente en la intervención sobre la cooperativa, lo que se encontró fue una clara flexibilidad a la hora de sistematizar sus actividades claves de gestión interna relacionadas a sus actividades fundamentales de gestión y captación de clientes. Por lo que se decidió desarrollar un plan estratégico que contemplara la organización esquemática de todas sus actividades, adaptando las tecnologías a sus procesos de administración, para luego utilizarlos fundamentalmente en el monitoreo



y seguimiento generando la posibilidad de conocer exhaustivamente el desempeño, evidenciar optimizaciones y deficiencias.

Con el valor generado a partir del beneficio total, se recomienda a la cooperativa incentivar a los asociados a que tomen más participación en la vida de la cooperativa. Siguiendo lo que establece la Ley 19550 de Sociedades Comerciales y la Ley 20337 de Cooperativas distribuir el 40% de los beneficios a los asociados como Anticipo de Retornos, para que aparte de los beneficios administrativos que dio dicho plan, el mismo es directamente proporcional a los ingresos. En virtud de que muchos asociados ven a esta organización como un lugar de progreso y de inclusión de toda la familia, teniendo en cuenta que es un sistema en la cual los asociados perciben su retribución en función de su productividad, es que se recomienda destinar el 35% de los beneficios a cubrir los jornales caídos cuando los asociados sufren algún tipo de accidente laboral a fin de que puedan tener cierta tranquilidad y un 5% destinarlo a promocionar mediante actividades y capacitación los pilares fundamentales que tiene el cooperativismo. Como no todas las personas que pertenecen a este tipo de organización pueden valorar y apreciar los beneficios de pertenecer, es que se aconseja realizar una reserva Técnica y Legal del 20% para estar cubiertos ante alguna eventualidad.

En última instancia es preciso destacar el desafío en el que se encuentra la disciplina de la administración de empresas y sus profesionales, al tener que especializarse constantemente, ya que cualquier dimensión constitutiva de todo tipo de organización le concierne responsabilidad fundamental a sus dependencias. Es decir mientras una organización se encuentra en marcha la administración en general nunca podrá tomarse licencia, todo en mayor o menor medida, así parezca responsabilidad especial de un departamento o área capacitada para dicha



circunstancia, demandará del auxilio y la asistencia del conocimiento básico de cómo gestionar el desempeño.



## **8.4 Recomendaciones finales**

En relación al aspecto estratégico empresarial, se recomienda:

- ❖ Una vez implementado el plan estratégico, se revise y se controle su implementación, se sugiere realizar un plan estratégico y de gestión que abarque a todas las áreas administrativas y comerciales.
- ❖ Velar por la disponibilidad de la información requerida para alimentación del Modelo de Gestión de forma efectiva y oportuna, para poder garantizar los resultados esperados de forma eficiente. Destinar un espacio físico para poder tener en un solo lugar el archivo general de la cooperativa, y conjuntamente sistematizar el mismo.
- ❖ Armar un cronograma de capacitación anual e informarlo para que todos los asociados puedan participar. Poder enseñar un oficio permitiría ampliar más las posibilidades que tiene hoy en día la cooperativa en las prestaciones de servicios.
- ❖ Al poder contar con una estructura de trabajo consolidada, se recomienda incursionar en la actividad de la construcción, un rubro en el cual se generan muchos puestos de trabajo. La cooperativa cuenta con los valores humanos calificados.
- ❖ Crear un cambio de cultura en la cual los asociados puedan comprender y entender del espíritu cooperativo, que puedan valorar la posibilidad de ser parte de una organización en la cual la familia es uno de los pilares.

## Capítulo 9

### BIBLIOGRAFÍA





## **9.1 Bibliográfica**

### **9.1.1 Libro de textos:**

- ❖ Alejandro E. Lerma y Kirchner-Sergio Barcena Juarez (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales. (1ª ed) México:Alfaomega Grupo Editor SA
- ❖ Castellano N. (2010). Taller de Formación Práctica: *Estudio de Casos*. Córdoba
- ❖ Hernández S; Rodríguez S. (2006). Administración. (4ºed) México: Mc Graw Hill.
- ❖ Koontz H; Weihrich H. (2000). Administración: Una perspectiva global (11ºed) México: Mc Graw Hill.
- ❖ Münch Galindo, Lourdes. (1990). Fundamentos de Administración. (2ºed) México: Trillas.
- ❖ Porter M. (2000). Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental.
- ❖ Reyes Ponce, A. (1999). Administración Moderna. (8ºed) México: Limusa.
- ❖ Reyes Ponce, A. (2001). Administración de empresas teoría y práctica. (3ºed) México: Limusa.
- ❖ Rodríguez Valencia, Joaquín. (1995). Sinopsis de auditoría administrativa (7ºed) México: Trillas.
- ❖ Sainz de Vicuña Ancín. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: ESIC editorial.
- ❖ Thompson A; Strickland A; Gamble J. (2008). Administración Estratégica México: Mc Graw Hill.



- ❖ Thompson A; Strickland A; Gamble J. (2013). Administración Estratégica, teoría y casos (18°ed) México: Mc Graw Hill.

### **9.1.2 Sitios Web:**

- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/1465998-las-medidas-mas-polemicas-que-tomo-cristina-como-presidenta>
- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/el-cepo-cambiarior>  
[t48747http://www.infobae.com/2015/09/10/1754301-corrupcion-brasil-cuales-son-los-casos-que-involucran-lula](http://www.infobae.com/2015/09/10/1754301-corrupcion-brasil-cuales-son-los-casos-que-involucran-lula)
- ❖ <http://www.cij.gov.ar/nota-2981-La-Corte-confirm--que-asociados-a-cooperativas-no-se-consideran-trabajadores-dependientes.html>
- ❖ <http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/24590-las-cooperativas-resisten-mejor-el-embate-de-la-crisis-destruyen-8-puntos-menos-de-empleo>
- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/1825380-la-inflacion-de-23-a-26-anual-segun-consultoras>
- ❖ <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/gobierno-argentino-credibilidad-cero>
- ❖ <http://www.infobae.com/2015/07/15/1741871-el-fmi-considera-que-la-economia-argentina-se-mantendra-estancada-2015-y-2016>
- ❖ [www.ambito.com](http://www.ambito.com)
- ❖ [www.indec.com.ar](http://www.indec.com.ar)
- ❖ [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciid21\\_sp.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciid21_sp.pdf)
- ❖ [Http://www.eumed.net/ /07-07llc.htm](http://www.eumed.net/ /07-07llc.htm)



- ❖ [sector.http://www.reportelobby.com/2013/09/omt-con-altas-expectativas-de-viajeros.html](http://www.reportelobby.com/2013/09/omt-con-altas-expectativas-de-viajeros.html)
- ❖ <http://www.portafolio.co/opinion/el-fin-las-cooperativas-trabajo-asociadocooperativo>
- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/1561788-crecen-sin-control-las-cooperativas-sociales-y-abundan-las-quejas>).

## Capítulo 10

### ANEXOS



## **10.1 Anexos**

### **10.1.1 Anexo 1**- Encuestas y entrevistas

Para realizar las siguientes encuesta se tomó la muestra en base a los Clientes, hombres y mujeres, entre 25 y 70 años de la Localidad de Córdoba Capital y el Gran Buenos Aires.

Encuesta a los clientes

Objetivos: El fin de este cuestionario es para la realización de un trabajo final de grado, cuya finalidad es hacer un diagnóstico sobre la cooperativa en relación con los clientes. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

EMPRESA: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Cada cuánto tiempo la cooperativa se comunica con la empresa?
  - a) 1 a 3 veces por semana
  - b) 4 a 7 veces por semana
  - c) Cada 15 días
  - d) 1 vez al mes
- 2- ¿Quién inicia la comunicación?
  - a) La Cooperativa
  - b) La Empresa
- 3- ¿Quién debería, a su criterio, iniciar la comunicación?
  - a) La Cooperativa
  - b) La Empresa
- 4- ¿Porque razones la empresa se vincula con la cooperativa?



- a) Solo cuando necesito un servicio
  - b) Por gestión de personal
  - c) Por gestión de cobro
- 5- ¿Cómo calificaría el servicio prestado por la cooperativa?
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Malo
  - d) Muy malo
- 6- ¿En qué aspecto cree que el servicio de la cooperativa debe mejorar?
- a) Gestión de personal
  - b) En la seguimiento del servicios
  - c) En la gestión del cobro
  - d) En los tiempo de entrega
  - e) Calidad de servicios brindados
- 7- ¿Cómo cree que ha sido el rendimiento de la organización en este último año 2015?
- a) A sido bueno sin fallas
  - b) Ha sido regular con fallas en la entrega de los servicios
  - c) Ha sido malo no cumplieron con la entrega de los servicios
  - d) N/C
- 8- ¿Cómo calificaría el nivel o la gestión de entrega de servicios?
- a) Trabajan con un manejo de tiempo eficiente
  - b) Hay una falta de agilización de resolución de problemas
  - c) No hay ningún problema lo hacen en tiempo y forma
  - d) Nunca cumplen con el tiempo pactado



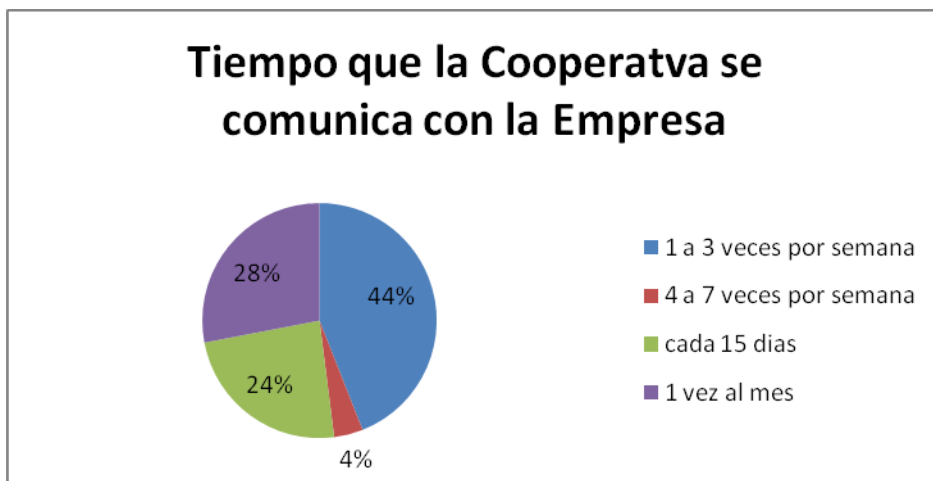
- 9- ¿Podría decir con que instrumento gestiona el servicio prestado a su empresa?
- a) La cooperativa tiene un sistema de gestión bien establecido
  - b) La cooperativa trabaja en el día a día sin una organización sistémica
  - c) Se aprecia que no poseen un método para gestionar los servicios,
  - d) No poseen un método pero el trabajo que realizan es bueno.
- 10- ¿Qué opinión tiene en relación a la metodología de cobro de servicio que se realiza a su empresa?
- a) No hay un tiempo estimado de cobro
  - b) No es claro el cálculo del monto
  - c) Nunca está la documentación completa
  - d) Siempre se cumple con tiempo y forma
  - e) N/C
- 11- ¿Qué nivel de calidad de personal es el que ha recibido en sus servicios?
- a) Excelente
  - b) Muy bueno
  - c) Bueno
  - d) Malo
  - e) Muy malo.
- 12- ¿Cómo cree que se ubica el servicio prestado por la cooperativa en relación al prestado por otras organizaciones similares del sector?
- a) Por arriba de la competencia
  - b) Al mismo nivel
  - c) Por debajo
  - d) Muy por arriba
  - e) Muy por debajo



### 10.1.2 Anexo 2: Tabulación resultados de la Encuesta a los Clientes

#### **Tiempo que lo Cooperativa se comunica con la empresa**

	Frecuencia
1 a 3 veces por semana	11
4 a 7 veces por semana	1
cada 15 días	6
1 vez al mes	7

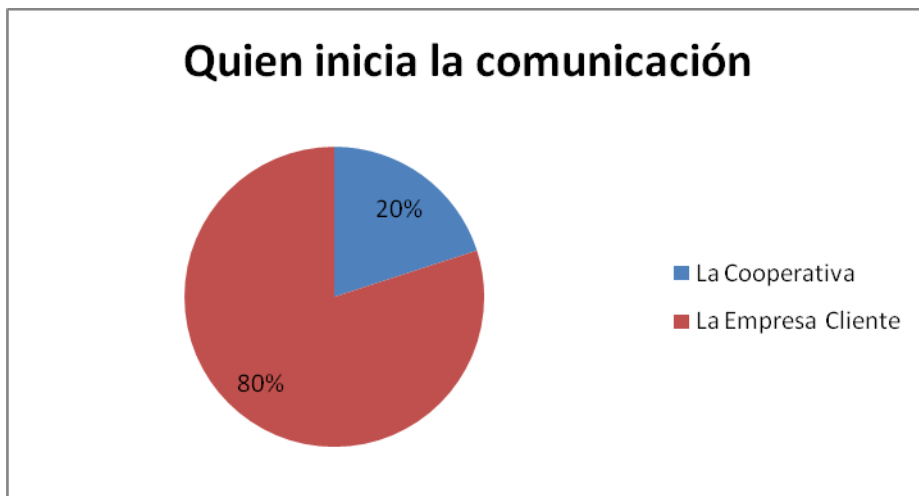






### ¿Quién inicia la comunicación?

	Frecuencia
La Cooperativa	5
La Empresa Cliente	20





### ¿Quién debería iniciar la comunicación?

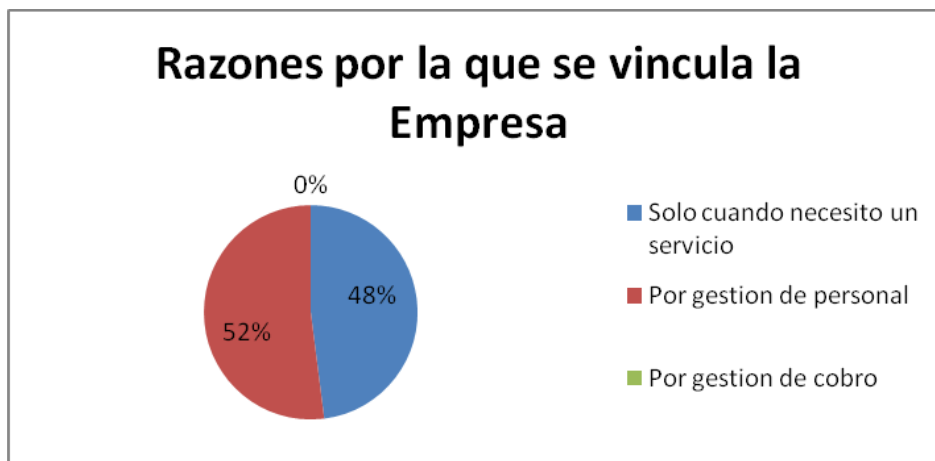
	Frecuencia
La Cooperativa	24
La Empresa Cliente	1





## Razones por la que se vinculan con la Cooperativa

	Frecuencia
Solo cuando necesito un servicio	12
Por gestión de personal	13
Por gestión de cobro	0





## Calificación del servicio prestado por La Cooperativa

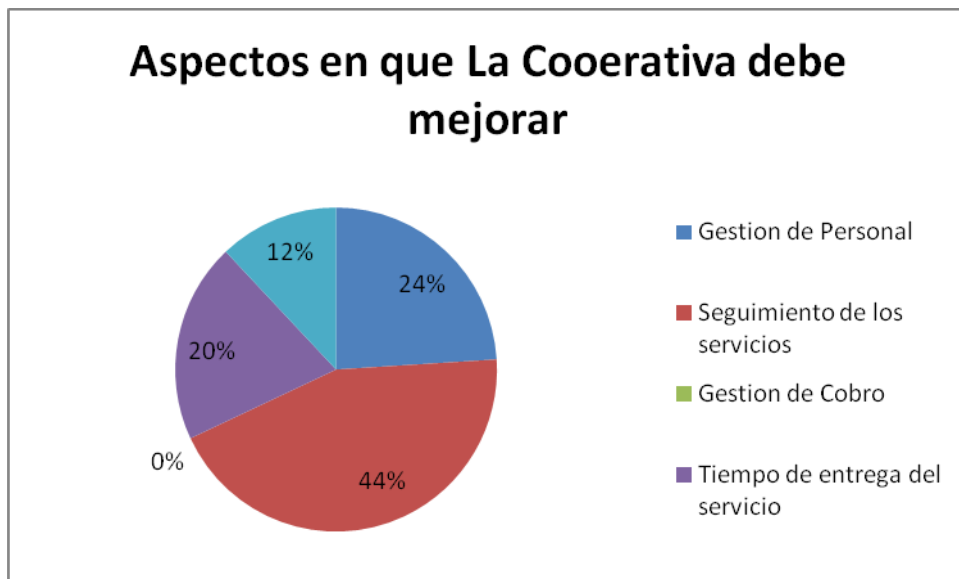
	Frecuencia
Muy bueno	5
Bueno	13
Malo	7
Muy malo	0





### Aspectos en que la Cooperativa debe mejorar

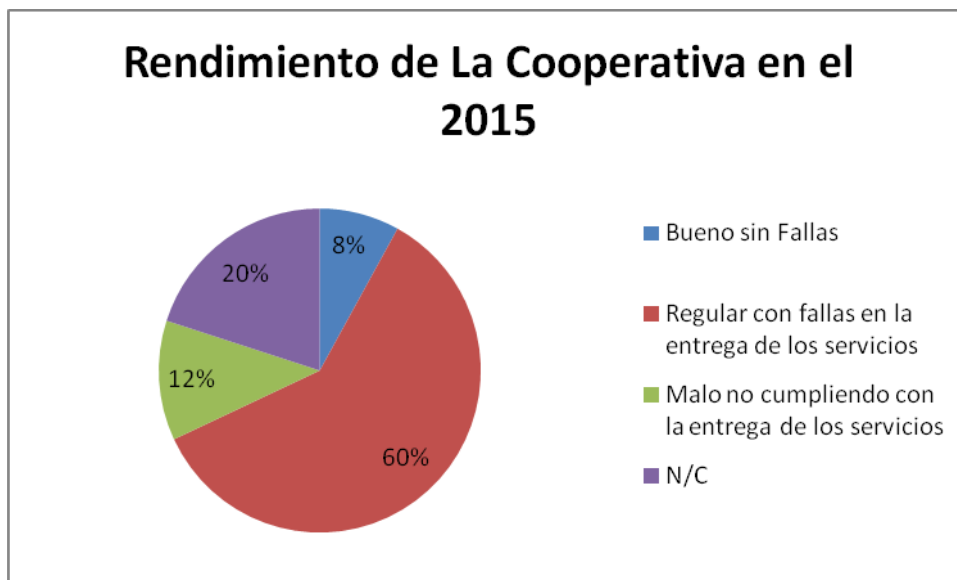
	Frecuencia
Gestión de Personal	6
Seguimiento de los servicios	11
Gestión de Cobro	0
Tiempo de entrega del servicio	5
Calidad de servicios brindados	3





## Rendimiento de La Cooperativa en el 2015

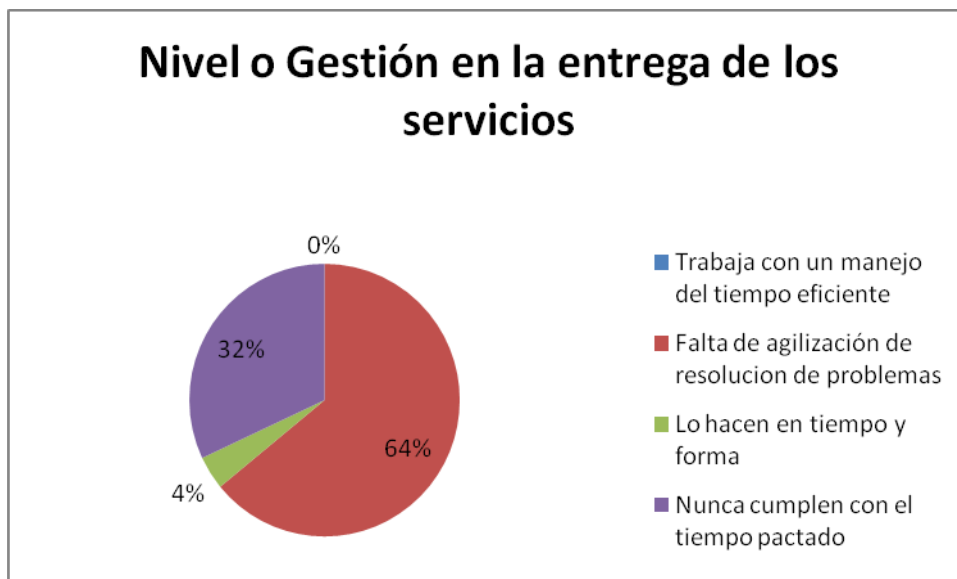
	Frecuencia
Bueno sin Fallas	2
Regular con fallas en la entrega de los servicios	15
Malo no cumpliendo con la entrega de los servicios	3
N/C	5





## Nivel o Gestión en la entrega de los Servicio

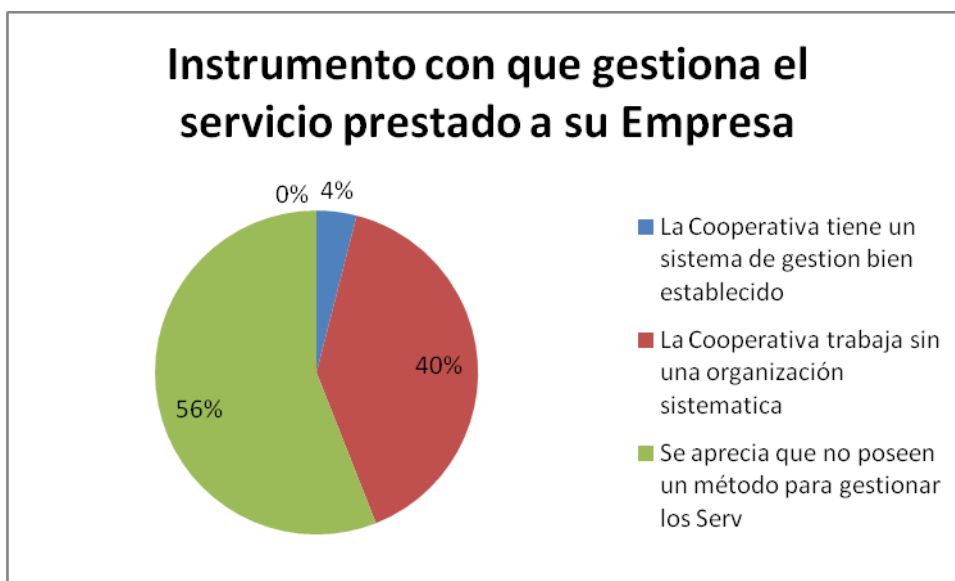
	Frecuencia
Trabaja con un manejo del tiempo eficiente	0
Falta de agilización de resolución de problemas	16
Lo hacen en tiempo y forma	1
Nunca cumplen con el tiempo pactado	8





### Instrumento con que gestiona el servicio prestado a su empresa

	Frecuencia
La Cooperativa tiene un sistema de gestión bien establecido	1
La Cooperativa trabaja sin una organización sistemática	10
Se aprecia que no poseen un método para gestionar los Serv	14
No poseen un método pero el trabajo es bueno	0

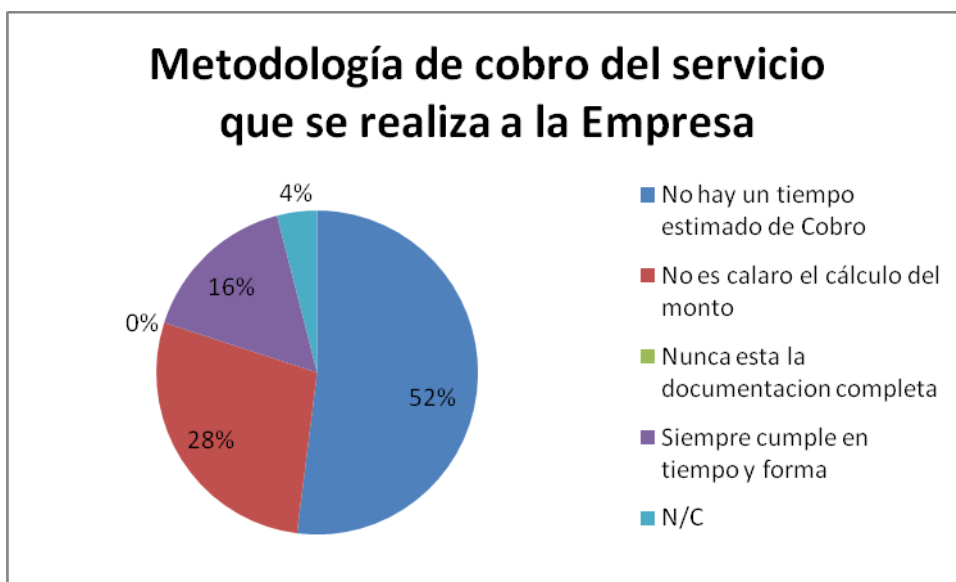






### Metodología de Cobro del servicio que se realiza a la empresa

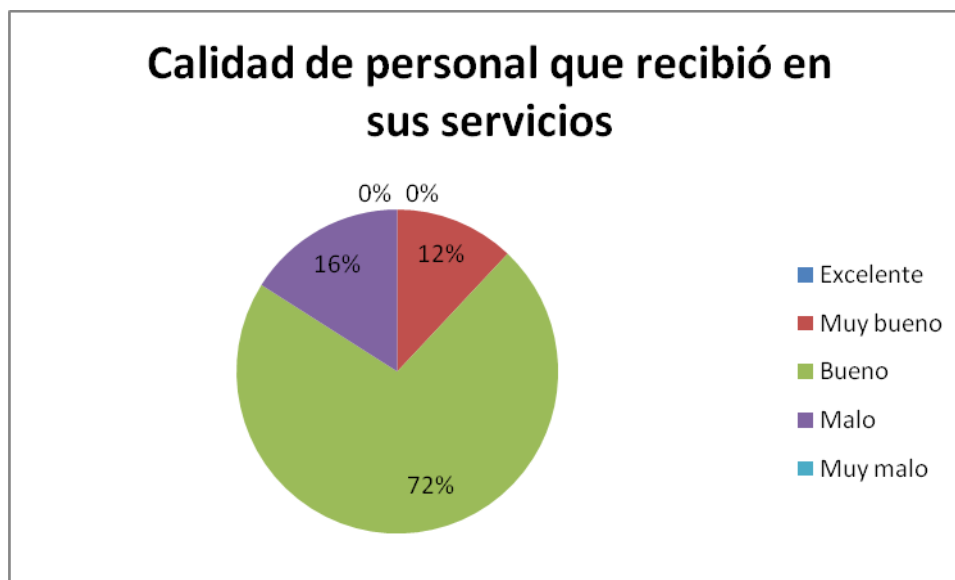
	Frecuencia
No hay un tiempo estimado de Cobro	13
No es claro el cálculo del monto	7
Nunca esta la documentación completa	0
Siempre cumple en tiempo y forma	4
N/C	1





### Calidad de personal que recibió en sus servicios

	Frecuencia
Excelente	0
Muy bueno	3
Bueno	18
Malo	4
Muy malo	0





### El servicio prestado por La Cooperativa en relación a otras

	Frecuencia
Por arriba de la competencia	5
Al mismo nivel de la competencia	12
Por debajo de la competencia	8
Muy por arriba de la competencia	0
Muy por debajo de la competencia	0





### **10.1.3 Anexo 3: Entrevista al Directivo**

Modelo de cuestionario con preguntas categorizadas para los empleados de la Cooperativa los Gedeones Ltda.

Objetivos: El fin de este cuestionario es para la realización de un trabajo final de grado, cuya finalidad es hacer un diagnóstico organizacional dentro de la empresa. La información aquí escrita se maneja de forma confidencial.

PUESTO: Directivo

#### **Eje A: FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Pauta 1: Visión, misión y política de la Cooperativa

*“La verdad que nunca hemos tenido ninguna de estas cuestiones, si bien es un tema pendiente ya que con el correr de los años se ha tratado siempre dar cumplimiento a disposiciones legales dejando de lado los recursos humanos. En las asambleas realizadas hemos planteado la necesidad de contratar una Lic. en Administración de Empresas a fin de poder mejorar y a profesionalizarnos un poco. Siempre por cuestiones económicas y de tiempos la dejamos para más adelante. Lo que puede estar más desarrollado e implementando son las políticas”.*

- Pauta 2: Materialización de visión, misión y políticas

*“Tal como dije anteriormente, no tenemos muy desarrollado estas cuestiones administrativas, lo único que si se trata de hacer conocer y que estén informado, son las diferentes políticas que tenemos y que los clientes apoyan”.*



- Pauta 3: Valores Organizacionales

*“A los valores no los tenemos diferenciados, sino que nuestra principal estrategia es el orden administrativo, legal e impositivo, que es lo que tratamos de inculcar a todos los asociados y a los clientes”.*

Eje B: DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES CLAVES DE LA CADENA DE VALOR

- Pauta 1: Diseño, comercialización y entrega del servicio

*“La Cooperativa tiene un estatuto el cual nos permite realizar determinadas actividades. Las personas que se asocian antes de hacerlo se los ponen en conocimiento sobre nuestros proyectos. Tenemos una forma de trabajar pero no es todo informal”.*

- Pauta 2: Formas de gestionar la planeación Organizacional

*“no tenemos nada de eso”.*

- Pauta 3: Filosofía y perspectivas para implementar el modelo planificado

*“no tenemos nada de eso”.*

- Pauta 4: Metodología y técnicas de gestionar la Organización de las actividades de la Empresa

*“No hay nada de esto. Se va armando en el día a día, y de lo que nos puedan asesorar los profesionales que trabajan con nosotros”.*

- Pauta 5: Estilo y elementos adoptados por la gestión de la dirección de la Empresa.

*“No hay nada de esto. También lo vamos armando en el día a día y con el asesoramiento de los profesionales que trabajan con nosotros”.*



## Eje C: RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

- Pauta 1: Establecimiento de objetivos y actividades/descripción de los estándares de desempeño organizacional.

*“Se va armando en el día a día junto con el asesoramiento de los profesionales que trabajan con nosotros”.*

- Pauta 2: Mecanismos de evaluación del rendimiento.

*“En realidad se va midiendo de acuerdo a los objetivos que nos vamos poniendo, por ejemplo, el de tener los libros completos, obligaciones impositivas, pero siempre quedan temas pendientes sin resolver”.*

- Pauta 4: Influencia de las fuerzas externas en el rendimiento Organizacional

*“Para mí, hoy en día las cuestiones externas nos afectan mucho por ejemplo la AFIP y sus disposiciones, el Ministerio de Trabajo que si bien no es un ente que nos controle, estamos en contacto por cuestiones que no son de competencia”.*

## Eje D: VIABILIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN

- Pauta 1: Estrategias competitivas desarrolladas por la Organización.

*“La única estrategia que manejamos en este mentó es poder tener un orden impositivo y legal para que sea una Cooperativa modelo”.*

- Pauta 2: Participación en el mercado actual.

*“Nuestra participación actual es mínima, pero entendemos más que nada la función y finalidad por lo cual fue creada esta Cooperativa, nos posibilita cumplir con la creación de fuentes de trabajo”.*

- Pauta 3: Iniciación hacia una estrategia competitiva: Costos bajos, diferenciación, mejor costo, dirigida y nicho de mercado.



*“No es un tema que desarrollemos, nuestros costos bajos son una realidad y es en la búsqueda de generar mayores negocios y emprendimientos que nos permitan hacer una base para nuestro futuro. Buscamos diferenciarnos mostrando un orden institucional impositivo y legal. La idea es que apuntamos a tener un desarrollo y emprendimiento propio”.*

- Pauta 4: Proceso de diseño y desarrollo del servicio

*“Son varias las actividades que se desarrollan en la Cooperativa, entonces se va tratando de dar cumplimiento a las diferentes necesidades, el tema es que la Cooperativa desarrolla diferentes actividades que no son compatibles o requieran los mismos mecanismos de trabajo”.*

- Pauta 5: Gestión del área de RRHH

*“Esta área es más amplia, de ella forma parte cada uno de los Jefes de Grupo, el consejo de Administración y personal de la administración. Son más personas porque son muchos los Asociados en la Cooperativa, por lo que las necesidades y pedidos son mayores. Por lo que esta área busca darle solución lo antes posible y de la forma más eficiente”.*



#### **10.1.4 Anexo 4:** Entrevista Empleado

PUESTO: Empleado 1

##### Eje A: FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Pauta 1: Visión, misión y política de la Cooperativa

*“Nunca se nos informó sobre estos puntos”*

- Pauta 2: Materialización de visión, misión y políticas

*“La Materialización esta informalmente”.*

- Pauta 3: Valores Organizacionales

*“Como valores primordiales que se me informaron es el tener presente el respeto a los Asociados y resolverles sus problemas lo más rápido posible”.*

- Pauta 4: Elementos utilizados para el desarrollo del trabajo y las actividades del puesto

*“Las actividades de mi puesto es totalmente administrativo, por ejemplo hacer las liquidaciones a los clientes, pago de las retribuciones a los Asociados y otras tareas administrativas”.*

##### Eje B: DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES CLAVES DE LA CADENA DE VALOR

- Pauta 1: Diseño, comercialización y entrega del servicio

*“Todo lo que hacemos es bajo estatuto que se nos enseña una vez ingresada a la Cooperativa”.*





- Pauta 2: Filosofía y perspectivas para implementar el modelo planificado

*“No se sabe de algún modelo a implementar”*

- Pauta 3: Metodología y técnicas de gestionar la Organización de las actividades de la Empresa.

*“Se trabaja más que todo con lo que pasa en el día, no hay algo por escrito de los pasos a seguir”.*

- Pauta 4: Conocimiento sobre las ideas de planeación que tiene la empresa.

*“No tengo”*

- Pauta 5: Percepción de la forma de la que son dirigidos como integrantes de La Cooperativa

*“Somos dirigidos además del estatuto, además hay informalidad en la dirección”*

#### Eje C: RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

- Pauta 1: Mecanismos de evaluación del rendimiento.

*“Los mecanismo de evaluación no son claros, solo en el día a medida que nos piden las tareas listas”*

- Pauta 2: Herramientas de gestión utilizadas para el cumplimiento de las actividades y objetivos organizacionales.

*“La herramienta principal es el estatuto. Hay muchas de las actividades que por calendario se van haciendo pero esto es de manera informal”.*

#### Eje D: VIABILIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN

- Pauta 1: Estrategias competitivas desarrolladas por la Organización.

*“Respetar el estatuto y cumplir con las tareas en tiempo y forma”*



- Pauta 2: Participación en el mercado actual.

*“Como es una Cooperativa nueva, recién estamos como tomando protagonismo en el sector, este último año pudimos crecer”.*

- Pauta 3: Iniciación hacia una estrategia competitiva: Costos bajos, diferenciación, mejor costo, dirigida y nicho de mercado.

*“No tenemos estrategias definidas, pero los costos son bajos al ser una Cooperativa nueva. Como diferenciación tomo en cuenta a seriedad con que se trata a cada Asociado”.*

- Pauta 4: Proceso de diseño y desarrollo del servicio

*“No hay procesos establecidos formalmente para el desarrollo del servicio”*

- Pauta 5: Gestión del área de RRHH

*Esta área está muy bien coordinada, con los jefes de grupo y además se tiene respuesta muy rápida a las necesidades de los Asociados*

PUESTO: Empleado 2

Eje A: FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Pauta 1: Visión, misión y política de la Cooperativa

*“Si bien se habla en general de las políticas sobre todo no están por escritos o no son informadas de forma formal”*

- Pauta 2: Materialización de visión, misión y políticas

*“Como dije anteriormente no es algo que este designado formalmente y solo se sabe por el día a día.”*



- Pauta 3: Valores Organizacionales

*“Los valores si bien no están establecidos tampoco bajo ningún documento lo que interpreto es el respeto a los Asociados, trabajar en conjunto y poder llegar a ser una cooperativa modelo ya que se respeta el estatus”.*

- Pauta 4: Elementos utilizados para el desarrollo del trabajo y las actividades del puesto.

*“Las tareas que desarrollo en mi puesto son Administrativas como por ejemplo mantener actualizado los legajos, resolver problemas de los Asociados entre otras”.*

## Eje B: DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES CLAVES DE LA CADENA DE VALOR

- Pauta 1: Diseño, comercialización y entrega del servicio

*“Para realizar las actividades debemos seguir el estatuto al igual que la entrega del servicio”.*

- Pauta 2: Filosofía y perspectivas para implementar el modelo planificado

*“Ninguna información”.*

- Pauta 4: Metodología y técnicas de gestionar la Organización de las actividades de la Empresa

*“No hay nada preestablecido “.*

- Pauta 5: Conocimiento sobre las ideas de planeación que tiene la empresa

*“no nos fue informado”*



- Pauta 6: Percepción de la forma de la que son dirigidos como integrantes de La Cooperativa.

*“Como integrantes de la cooperativa mi percepción es buena, si bien hay informalidad pero es muy ordenada.”*

#### Eje C: RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

- Pauta 1: Mecanismos de evaluación del rendimiento.

*“Las cosas terminadas según momento de entrega del servicio, como así también cosas a resolver en el día, pero no hay un mecanismo establecido”.*

- Pauta 2: Herramientas de gestión utilizadas para el cumplimiento de las actividades y objetivos organizacionales.

*“La única herramienta para las actividades a desarrollar es el estatuto, no hay otro documento o procedimientos a seguir.”*

#### Eje D: VIABILIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN

- Pauta 1: Estrategias competitivas desarrolladas por la Organización.

*“Siguiendo el estatuto para que se cumpla.”*

- Pauta 2: Participación en el mercado actual.

*“Es una cooperativa que sigue muy bien con el estatuto y eso nos permitió crecer y adquirir cada vez más Asociados y Clientes.”*



- Pauta 3: Iniciación hacia una estrategia competitiva: Costos bajos, diferenciación, mejor costo, dirigida y nicho de mercado.

*“Creo que se aplica por más que no esté establecido como estrategia, costos bajos en relación a otras cooperativas, también la forma de llevar todo en orden y respetar el estatuto y al asociado.”*

- Pauta 4: Proceso de diseño y desarrollo del servicio

*“Los procesos de diseño y desarrollo del servicio son establecidos de manera informal ya que no hay nada por escrito salvo el estatuto.”*

- Pauta 5: Gestión del área de RRHH

*“Son muchos los asociados por lo que se designa jefes de grupo según los Clientes. Por suerte es un área grande la cual tenemos respuestas rápidas y satisfactorias”*



### **10.1.5 Anexo 5:** resoluciones y reglamentaciones

**Res. N°183/92 INAC** Reafirmación del vínculo jurídico entre el asociado y la cooperativa de trabajo Buenos Aires, 7 de abril de 1992 VISTO, las facultades reglamentarias que la Ley N° 20.337 otorga a la Autoridad de Aplicación, y CONSIDERANDO: Que con frecuencia se suscitan discrepancias interpretativas en torno a cuestiones vinculadas con la Seguridad Social de los trabajadores agrupados en cooperativas de trabajo..... EL DIRECTORIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA RESUELVE: Artículo 1 °.- Reafirmar que el vínculo jurídico entre el asociado y la cooperativa de trabajo es de naturaleza asociativa y está exento, por lo tanto, de toda connotación de dependencia, encuadrado en el derecho laboral.

**Res. N°360/75 INAC COOPERATIVAS DE PRODUCCION O DE TRABAJO 20 de Mayo de 1975** Determina las excepciones al principio de mutualidad rigurosa en las cooperativas de trabajo. VISTO Y CONSIDERANDO: Que las cooperativas de producción o trabajo, como se las denomina en el artículo 42° del Decreto Ley N° 20.337/73, tienen por finalidad brindar ocupación a sus miembros, lo que equivale a decir que el objeto social, cualquiera sea la actividad en que ésta consista, deba realizarse por medio del trabajo personal de aquéllos..... EL PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA RESUELVE: Artículo 1°: Las cooperativas de producción o trabajo no podrán utilizar los servicios de personal en relación de dependencia sino en los casos siguientes: a.- Sobrecarga circunstancial de tareas que obligue a la cooperativa a recurrir a los servicios de no asociados, por un lapso no superior a tres (3) meses. b.- Necesidad de contar con los servicios de un técnico o especialista para una tarea determinada no



pudiendo exceder la duración de ésta de seis (6) meses. c.- Trabajos estacionales, por un lapso no mayor de tres (3) meses. d.- Período de prueba, el cual no podrá exceder de seis (6) meses, aun en caso de que el estatuto fijara una duración mayor. Expirados los plazos que precedentemente se indican, la entidad no podrá seguir valiéndose de los servicios de los trabajadores no asociados, salvo que éstos se incorporen a la misma como asociados.

**RESOLUCIÓN 784/92 (ANSES)** Calidad de trabajador autónomo. Art. 1º.—  
Declárase como norma de alcance general y aplicable a todas las causas en trámite, que los asociados a las cooperativas de trabajo no revisten la calidad de dependientes de las mismas, debiendo considerárseles como trabajadores autónomos.

**DECRETO 2015/94** Establece que el I.N.A.C. no autorizará el funcionamiento de Cooperativas de Trabajo que provean la contratación de los servicios cooperativos por terceras personas utilizando la fuerza de trabajo de sus asociados. Buenos Aires, 14 de Noviembre de 1994. B.O. 28.019 del 16/11/94 VISTO la Ley 20.337, y CONSIDERANDO Que la citada ley norma la constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas.

**INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA Y  
MUTUAL - Decreto 420/96**

**Créase dicho Instituto con la finalidad de promover el surgimiento de nuevas cooperativas y mutuales, la cooperación entre cooperativas y estructuras mutualistas y la eficiencia de ambos sectores para impulsar la reconversión empresarial y el desarrollo de las economías regionales.  
Disuélvase el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y el Instituto Nacional de Acción Mutual.**



Bs. As.15/4/96

VISTO la Ley N° 24.629, y CONSIDERANDO: Que la mencionada Ley N° 24.629, delega facultades en materia de administración en el Poder Ejecutivo Nacional en los términos del artículo 76 de la Constitución Nacional, con el objeto de realizar, en su ámbito, la reorganización del sector público nacional para lograr una mayor eficiencia y racionalización del mismo, mediante la modificación, fusión, transferencia de organismos a las provincias, previo acuerdo, y supresión total o parcial de objetivos, competencias, funciones y responsabilidades superpuestas, duplicadas o cuyo mantenimiento se haya tornado manifiestamente innecesario en los términos y con los alcances contenidos en la señalada norma legal.

**VISTO el Expediente N° 75.438/00 del registro del INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA Y MUTUAL (INACyM), el Decreto N° 420 del 15 de abril de 1996, sus similares modificatorios Nros. 471 del 30 de abril de 1996 y 723 del 3 de julio de 1996, y los Decretos Nros. 954 del 16 de agosto de 1996, 1.288 del 4 de noviembre de 1998, 20 del 13 de diciembre de 1999 y 108 del 3 febrero de 2000, y CONSIDERANDO: Que el sector de la economía social, cimentado en los principios de solidaridad, ayuda mutua y equidad social, ha alcanzado un notable nivel de crecimiento que exige la presencia de un organismo del sector público cuya misión primordial sea la de contribuir a su desarrollo. Que la economía social tiene como pilares fundamentales la acción de las cooperativas y mutuales, cuya promoción y desarrollo desde el Estado Nacional es dirigida por el INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA Y MUTUAL (INACyM), organismo descentralizado en el ámbito del MINISTERIO DE DESARROLLO**





SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE, creado por el Decreto N° 420 del 15 de abril de 1996

**Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual**

**COOPERATIVAS DE TRABAJO**

**Resolución 1692/97**

**Adaptase medidas para la realización de asambleas electorales de distritos y generales.**

**Bs. As., 26/6/97**

**B.O: 04/07/97**

VISTO el principio de democracia cooperativa recogido en el derecho positivo nacional por la Ley Numero 20.337, y CONSIDERANDO: Que resulta necesario dictar normas reglamentarias para afianzar y preservar la vigencia del mismo en las cooperativas de trabajo..... EL DIRECTORIO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ACCION COOPERATIVA Y MUTUAL.....RESUELVE:

**Artículo 1º**-Establécese el voto secreto en las asambleas electorales de distritos de las cooperativas de trabajo y en las asambleas generales, cuando se trate de la decisión sobre: a) La elección de consejeros y síndicos. b) El recurso de apelación previsto en el artículo 23 de la Ley de Cooperativas. c) Las cuestiones previstas en el artículo 58 incisos 1º, 2º, 3º, 4º, 5º y 6º y artículo 67 de la Ley de Cooperativas. d) Las remociones a las que se refiere el artículo 59 de la Ley de Cooperativas.