Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

ESTUDIO DE CASO: COOPERATIVA PROYECTO FACTORIAL

AUTOR: IVAN MARTIN BARRERA

TUTOR: JULIÁN D'ANGELO

DICIEMBRE 2016

Resumen

Este trabajo es el resultado de la puesta en práctica de las dieciocho asignaturas cursadas durante los dos años de la especialización en economía social y desarrollo local, sumada a la experiencia académica de la licenciatura en economía precedente a la especialización. Este trabajo final de especialización toma la forma de un estudio de caso para la cooperativa Cooperativa Proyecto Factorial LTDA. El objetivo principal e insuperable es poner a disposición de esta organización la experiencia académica adquirida.

La forma en que se organiza el trabajo es la siguiente. A partir de las visitas a la cooperativa y las entrevistas realizadas con sus asociados, y del marco teórico producto de la investigación académica, se busca diagnosticar la situación organizativa en la que se desenvuelve la cooperativa y realizar una propuesta de intervención que ayude al crecimiento y desarrollo de la misma.

Para realizar dicho diagnóstico, se plantean análisis de mercado, mediante la matriz de crecimiento-participación BCG y se estudian los factores internos y externos que interactúan con la cooperativa mediante el análisis conjunto PEST-FODA. Con esta información es posible conocer los ejes estratégicos sobre los que basar la propuesta de intervención

A partir del conocimiento del contexto en el que se desenvuelve la cooperativa y de los conflictos que detienen su crecimiento, se prioriza la necesidad de fortalecer seis pilares fundamentales de la organización: el desarrollo de la misión, al visión, los objetivos organizacionales, los valores que rigen a la organización, el diseño de un organigrama orgánico y la mejora en la gestión de proyectos.

Esta propuesta de intervención toma la forma de un plan estratégico a cinco años, durante los cuales se desarrollan, reinventan y actualizan estos seis pilares con el objetivo de fortalecer la estructura organizativa de la cooperativa.

Palabras clave: Internal Organization, Organizational Behavior, Enterprises and Development

Contenido

1 Introducción 5
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema 5
1.2 Objetivos 7
1.3 Aspectos metodológicos 7
1.3.1 Relevamiento de información 8
1.3.2 Análisis y procesamiento 9
1.3.3 Propuesta de intervención 9
2 Marco teórico 10
2.1 Diagnóstico 10
2.1.2 Matriz de Crecimiento-Participación 10
2.1.2 Análisis PEST 11
2.1.3 Análisis FODA 12
2.1.4 Análisis Conjunto 13
3 Diagnóstico 14
3.1 Misión visión 14
3.2 Matriz de crecimiento-participación BCG 15
3.3 Análisis PEST 16
3.3.1 Factores Políticos 16
3.3.2 Factores Económicos 17
3.3.3 Factores Sociales 18
3.3.4 Factores Tecnológicos 18
3.4 Análisis FODA 18
3.4.1 Fortalezas 18
3.4.2 Debilidades 19
3.4.3 Amenazas 20
3.4.4 Oportunidades 20
3.4.5 Ejes Estratégicos 20
4 Propuesta de intervención 23
4.1 Síntesis del problema 23
4.2 Objetivos de la propuesta 24
4.3 Estrategia a implementar 24
4.4 Procedimiento y actividades a desarrollar 25
4.4.1 Misión y Visión 25

4.4.2 Objetivos 26
4.4.3 Valores 27
4.4.3 Organigrama 28
4.4.4 Gestión de proyectos 30
4.5 Análisis PEST-FODA y Matriz BCG 31
4.6 Acciones para la evaluación de la intervención 31
5 Conclusiones 33
6 Bibliografía 34

1 Introducción

1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

El presente trabajo se desarrolla a partir de la evaluación del estado estructural y operativo de la Cooperativa Proyecto Factorial LTDA, en las visitas y conversaciones realizadas entre el segundo semestre del año 2015 y el primer trimestre de 2016. En dicha evaluación se pudo constatar tanto el estado actual de la cooperativa como el proceso de crecimiento y organización que se fue desarrollando desde su conformación.

Proyecto Factorial LTDA es fundada en agosto de 2011 por 10 asociados con la forma de cooperativa de trabajo. Sus objetivos se presentan son una respuesta al vacío comercial y solidario hacia el tercer sector de la economía y el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME). Su misión es brindar servicios económico-financieros, administrativos, logísticos y comerciales, especializados en el contexto en que se desarrollan las economías de los mencionados sectores. Su trabajo se organiza en dos proyectos simultáneos y heterogéneos. Por un lado, la cooperativa conforma una consultora donde se ofrecen servicios de planificación económico-financiera, análisis organizacional, asesoramiento y seguimiento de proyectos productivos y en red, acompañamiento en el área administrativa y asesoramiento integral en cooperativismo de trabajo. Por otro lado, funciona una agencia de comunicación y capacitación. En esta se ofrecen servicios de capacitación integral cooperativa, talleres para colegios, escuelas y demás instituciones educativas, formación de formadores en cooperativismo y demás servicios vinculados al área de marketing y comunicación de las cooperativas. Dentro de este segundo proyecto, se resalta el trabajo de formación y capacitación en centros educativos, donde se ponen al servicio de dichas instituciones actividades lúdicas para la enseñanza del funcionamiento de las Cooperativas y la transmisión de los valores cooperativos, cumpliendo así con las leyes 16.583, 23.427, 26.075 y 26.206 que promueven la educación cooperativa en el proceso educativo.

Los clientes y socios de la cooperativa son diversos. Dentro del mundo cooperativo se destacan la cooperativa Devecoop, Tarjeta CABAL, Red Gráfica Cooperativa, la imprenta Chilavert recuperada por sus trabajadores, la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOTRA), Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FEACTIC). Por su parte, dentro del sector PyME se destaca la Mutual Pyme

Desde su conformación, Proyecto Factorial experimenta distintas problemáticas para conformar una estructura organizacional sólida. Con solo un año de funcionamiento, ninguno de los diez socios fundadores continúa formando parte de la cooperativa. Desde ese entonces, y con un plantel totalmente renovado en formación y funciones, la cooperativa experimenta un muy bajo nivel de permanencia, con una duración promedio de 6 meses a 1 año en el puesto de trabajo, aunque con un nivel creciente de socios.

Las causas del recambio de socios son diversas y particulares a cada caso, sin embargo encuentran puntos en común relacionados a la falta de organización de la cooperativa y el escaso excedente que se distribuye. Respecto de este último punto, la cooperativa lleva adelante un sistema de distribución de excedentes, diseñado por todos los socios y aceptado por los ingresantes, basado en labores realizadas, formación y necesidades personales. Sin embargo, el mayor inconveniente se encuentra en la incompatibilidad de incentivos, encontrándose en el sector privado, o en otros sectores sociales con mayor experiencia y participación en el mercado, una retribución salarial mayor.

En cuanto al problema organizacional, existen diversos inconvenientes que influyen tanto en la fase productiva de cooperativa, como en el bienestar social entre los asociados. Por un lado, existen graves problemas a la hora de definir la estructura organizacional, dado que a partir de la inexistencia de un organigrama funcional y de la multiplicidad de proyectos compartidos por distintos grupos de asociados, no se definen claramente roles y funciones de cada trabajador. Por otro lado, los mecanismos de control existentes son escasos y poco efectivos. Esto agrava las dos problemáticas señaladas anteriormente. Las fallas de comunicación provocan información incompleta o errónea respecto del trabajo que realizan los pares, afectando a la fase productiva de la cooperativa. A su vez, la falta de conocimiento y de reconocimiento del trabajo realizado, lleva a conflictos sociales que afectan tanto al grupo dentro de cada proyecto, como a la convivencia diaria.

1.2 Objetivos

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico de la problemática organizacional que atraviesa la Cooperativa Factorial LTDA, los efectos que estos traen a la organización y plantear alternativas que favorezcan su resolución. A continuación se proceden a detallar los aspectos metodológicos para llevar a cabo tal tarea.

1.3 Aspectos metodológicos

Se plantea un trabajo de diagnóstico e intervención cualitativo ad-hoc de los factores internos y externos que afectan a la estructura organizacional de la Cooperativa Factorial LTDA, las fortalezas y debilidades que esta conlleva y las medidas que potencialmente consolidan las relaciones estructurales y socio laborales de los asociados. Este diagnóstico se realiza a partir del relevamiento de información interna y externa.

La información interna proviene de entrevistas realizadas con los socios y trabajadores de la cooperativa, mientras que la externa procede de la bibliografía académica existente. Mediante análisis de mercado y de coyuntura se refleja la información interna con la académica. Realizado el diagnóstico, se trazan los ejes estratégicos sobre los cuales debería tomar decisiones la cooperativa y se escoge el de mayor relevancia para presentar una propuesta de intervención que ayude a la cooperativa a intervenir en él.

El trabajo de diagnóstico y su consiguiente propuesta de intervención, se enmarca temporalmente entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016. Este periodo de tiempo es durante el cual se realiza el relevamiento de la información interna pertinente para aplicar las herramientas de análisis durante la etapa de diagnóstico

En el siguiente diagrama se detallan los procesos que se suceden desde el procesamiento de la información hasta la propuesta de intervención.

Grafico I. Aspectos metodológicos del trabajo

1.3.1 Relevamiento de información

La información utilizada a lo largo del trabajo de investigación cuenta de fuentes internas y externas. Las fuentes internas provienen de entrevistas realizadas con miembros de la cooperativa durante el último cuatrimestre del año 2015. En las mismas se pudo obtener información acerca de la historia, presente y proyectos de la cooperativa a futuro. Las fuentes externas están ligadas al estudio y análisis, por un lado del contexto económico político en el que se enmarca la realidad de la cooperativa y por otro lado de la recolección de información académica para el proceso de diagnóstico y propuesta de intervención. Para lo primero se recurre a datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), publicaciones del Boletín Oficial de los distintos niveles de gobierno, noticias en periódicos y comunicados de organismos como el Instituto Nacional de Asociativismo y

Economía Social (INAES). Para el relevamiento de información académica, se toman en cuenta *papers*, libros y publicaciones de autores con trayectoria en los temas abordados.

1.3.2 Análisis y procesamiento

Con el objetivo de realizar un diagnóstico integral de la situación de la Cooperativa Factorial LTDA, se analiza y procesa la información relevada mediante dos herramientas complementarias. Por una parte, se realiza un análisis coyuntural del mercado en el que interactúan los bienes y servicios ofrecidos por la cooperativa mediante un análisis decrecimiento-participación BCG. Por otro lado, se realiza un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que contempla los factores internos de la cooperativa junto con aquellos factores externos, provenientes principalmente del análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST).

1.3.3 Propuesta de intervención

A raíz del reconocimiento de los problemas a los que se enfrenta la cooperativa para su crecimiento y desarrollo, se elabora una propuesta de intervención, asentada en las fuentes externas consultadas. Esta propuesta de intervención se formula como un plan estratégico, con sus consiguientes indicadores de éxito.

2 Marco teórico

2.1 Diagnóstico

Este trabajo analiza el estado estructural y organizacional de la Cooperativa Factorial LTDA y tiene como objetivo realizar un plan estratégico para solucionar las deficiencias que esta presenta. En ese sentido, es preciso implementar metodologías de estudio de situación para lograr una comprensión más específica. Steiner define a la planeación estratégica como la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro", los cuales proporcionan la base para que una organización establezca prioridades y tome decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión (Steiner, 1995). Con el objetivo de realizar un análisis integro de los factores internos y externos que confluyen en la estructura de la organización, se plantean dos análisis complementarios. Por un lado se realizará un análisis PEST, con el objetivo de entender el contexto externo donde la cooperativa desarrolla sus actividades, y por el otro lado se plantea un análisis FODA que permita tomar los elementos externos observados en el análisis PEST y contemplarlos con los elementos internos.

2.1.2 Matriz de Crecimiento-Participación

La matriz de crecimiento-participación o Matriz BCG es una herramienta diseñada por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 que buscar "realizar un análisis estratégico en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado" (BCG, 2016). La matriz se representa gráficamente en cuatro cuadrantes, donde se busca agrupar los diferentes productos/servicios de una organización.

> **Cuadrante Vaca** son los productos/servicios más rentables El ingreso obtenido de las estos productos/servicios se debiesen invertir en los productos encuadrados en estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las organizaciones no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlos para mantener su cuota de mercado actual.
>
> **Cuadrante Estrellas** Estos productos/servicios operan en mercados de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Estos productos/servicios pueden ser generadores de grandes ingresos si se aprovecha una alta inversión. Potencialmente los productos 'estrellas' se convertirán en vaca.

Cuadrante interrogante Son las productos/servicios que requieren un miramiento mucho más diligente. Estos tienen reducida cuota de mercado y están involucrados en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella pero no siempre tienen éxito, aún después de gran cantidad de inversión.

Cuadrante Perro Aquellos productos/servicios agrupados aquí tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento, sin quitarle la posibilidad de que los aquí categorizados puedan ser rentables

En la Tabla I se ilustra la matriz BCG original.

Tabla I. Matriz BCG

		Participación en el Mercado	
		Alta	**Baja**
Tasa de crecimiento	**Alta**		
	Baja		

2.1.2 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que permite comprender los elementos que interactúan en el contexto donde se desarrolla la actividad. Sus iniciales corresponden a los cuatro factores que se estudian: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Elaborado originalmente por Francisco Aguilar en 1967 y adaptado por Liam Fahey y V.K. Narayan, el análisis PEST busca enfocarse en todos los componentes que interactúan en el entorno de la

organización. Este análisis permite examinar el impacto en la cooperativa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando se preparan los planes estratégico (Ruiz y Amaya, 2015)

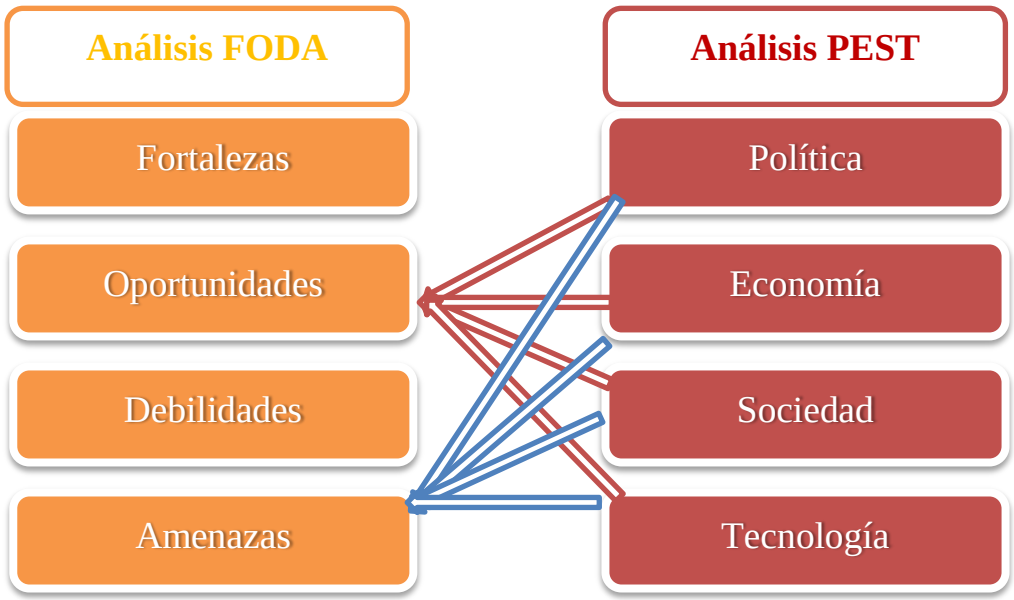
2.1.3 Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA o DAFO por sus siglas en español, o SWOT por sus siglas en inglés) desarrollado por Albert Humphrey en Estados Unidos durante los años 60, provee los insumos necesarios para analizar el contexto económico, social y político en el que la cooperativa se desarrolla, abarcando la influencia tanto de factores internos como de externos. A partir del análisis situacional de la cooperativa, es posible realizar un análisis estratégico y concluir con estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y/o de supervivencia. Henry Mintzberg encuadra el análisis FODA dentro de la escuela de diseño, donde se busca una estrategia que "encuadre dentro de las capacidades internas y las posibilidades externas" (Mintzberg, 1994) y establece que este es un modelo efectivo dado que sus raíces se encuentran en las percepciones actuales de la organización

2.1.4 Análisis Conjunto

Mientras que el análisis FODA mide una unidad de negocios; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. (Alan Chapman, 2004). El análisis PEST, al contemplar elementos presentes en el análisis FODA, se presenta como un perfecto complemento para realizar un análisis más integral. El análisis PEST provee la información externa necesaria para contemplar los factores externos del análisis FODA.

Grafico II: Análisis FODA-PEST conjunto



3 Diagnóstico

Producto de los datos relevados en las distintas instancias de conversación con la Cooperativa Factorial LTDA, se plantea un diagnóstico a partir de la matriz de crecimiento-participación BCG y los análisis PEST y FODA en base a los objetivos estratégicos de la organización y a la misión y visión de la cooperativa.

3.1 Misión visión

La cooperativa no cuenta con misión y visión definidas organizacionalmente. Esto supone un impedimento para el análisis estratégico de la organización. La razón de su ausencia viene aparejada por un lado por el estado de madurez que ha alcanzado la cooperativa, con apenas cinco años de existencia. Por otro lado, también se atribuye a su ausencia el hecho de que el equipo de asociados fundadores de la cooperativa dejó de formar parte de la misma con solo un año de historia. Para continuar con el análisis estratégico de la cooperativa, se procede a plantear una misión y visión en base a las entrevistas realizadas oportunamente.

> **Misión**
>
> "Ser partícipes en el progreso y el crecimiento de cooperativas ofreciendo servicios de calidad, atendiendo a la necesidad de cada interesado y potenciando los vínculos del sector."

> **Visión**
>
> "Ser referentes reconocidos en el sector cooperativo, innovando constantemente y contribuyendo activamente a promocionar sus valores y a potenciar a cada actor del mismo

3.2 Matriz de crecimiento-participación BCG

Teniendo en consideración la información obtenida a partir de las entrevistas y visitas a la cooperativa, se identifican cuatro productos principales. Estos cuatro elementos son los que se tendrán en cuanta a la hora de diseñar la matriz de crecimiento-participación BCG.

- **Juegos de mesa cooperativos**: Coopolis, Mutualópolis, Batalla de San Lorenzo
- **Capacitaciones en escuelas**
- **Agencia de comunicación-marketing**
- **Consultoría económica-financiera**

Como fue disertado anteriormente y es comentado más adelante en el análisis FODA, los juegos de mesa cooperativos y educativos están abriendo nuevos mercados para la cooperativa. A través del trabajo en conjunto con otras cooperativas, se está ofreciendo un producto innovador en el mercado de juegos este tipo de producto son una deuda pendiente. Caratularemos a este producto como *estrella* en la matriz BCG, dado que es un producto innovador que está ganando participación en el mercado, que requiere una considerable inversión para competir y que, de continuar este desarrollo, puede convertirse un producto *vaca*.

Por su parte, se considera producto *vaca* a la agencia de comunicación. Con una participación y crecimiento en el mercado ya establecido, con clientes habituales y con la expertiz de los años de trabajo, la agencia de comunicación funciona como motor de la cooperativa, obteniendo ingresos extra para financiar nuevos proyectos. Sin el funcionamiento eficiente de esta agencia, no hubiese sido posible la salida al mercado de los juegos de mesa y la financiación de los artículos para las capacitaciones en escuela.

Este último servicio se posiciona en el cuadrante de interrogación. Este servicio tiene una participación en el mercado baja, dado que la entrada a las instituciones educativas no es flexible y el no cumplimiento de la ley de educación cooperativa impide que este tipo de capacitaciones se transforme en una necesidad o prioridad por parte de los interesados. Así todo, es un servicio que se mantiene en el mercado, dado que aún con las trabas mencionadas, a lo largo del año 2015 el número de clientes que solicitan el servicio fue en aumento.

Finalmente, el servicio *perro* es la consultora económico financiera. Es un servicio que se ofrece en un mercado con muchos oferentes del sector privado y en la historia de la cooperativa no contó con grandes logros. Si bien Proyecto Factorial ofrece servicios especializados y contextualizados a cooperativas y PyMEs, estas prefieren mantener una planificación económica y financiera menos sofisticada en lugar de terciarizar un servicio, incurriendo en gastos no urgentes.

En la Tabla II se ilustra la matriz BCG con los productos en cada cuadrante

Tabla II. Matriz BCG para Cooperativa Proyecto Factorial

		Participación en el Mercado	
		Alta	**Baja**
Tasa de crecimiento	**Alta**	Producto "**estrella**": Juegos de mesa 	Producto "**interrogación**": Capacitaciones en escuelas
	Baja	Producto "**vaca**" Agencia de comunicación 	Producto "**perro**" Consultora económica

3.3 Análisis PEST

3.3.1 Factores Políticos

El presente trabajo se enmarca en el período que comprende el tercer cuatrimestre de 2015 y el primer cuatrimestre 2016. La realidad argentina toma un giro de 360 grados para este periodo, contemplando el cambio de mando tanto para el gobierno nacional como en el gobierno de la provincia de Buenos Aires desde un gobierno proveniente del peronismo a otro con tintes corporativistas y conservadores. En cuanto a la legislación que concierne directamente al tercer sector de la economía, los flamantes gobiernos de la Ciudad de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires continuaron con la línea del exgobernador

de la ciudad y actual presidente de la nación, vetando leyes aprobadas democráticamente por ambas cámaras legislativas para la conformación de las cooperativas La Robla LTDA[1] y ADO LTDA[2]. También se suma el despido de 2000 cooperativistas en el Ministerio de Desarrollo Social y el reclamo de aumentos acorde a los niveles inflacionarios, protagonizados por cooperativas que trabajan con el Gobierno de la Ciudad.

La coyuntura política y económica para el comienzo de este nuevo mandato no da señales de ser un contexto afable para el desarrollo y crecimiento del sector cooperativo y del correspondiente PyME. Las señales de los flamantes gobiernos tienen un tinte corporativista y patronalista, con pocos signos de acompañar al movimiento cooperativista.

3.3.2 Factores Económicos

En lo que respecta al mercado donde se desenvuelve la organización, la cooperativa Factorial ofrece servicios especializados a cooperativas y PYMES. Estos sectores comprenden alrededor del 54% del producto bruto interno (PBI) argentino, repartiéndose el 10% para las cooperativas[3] y el 44% para las PYMES[4] . Por otra parte, en lo que respecta a la economía Argentina, para inicios de 2016 las primeras medidas trajeron aparejadas un ajuste de las cuentas nacionales que propuso un panorama económico con un nivel de precios inestable[5], recesión del mercado interno[6] y quita de subsidios y aumento de tarifas a la energía[7]

---

[1] Decreto N° 059/016. http://goo.gl/9ODxW6

[2] Decreto N° 307/2016 http://goo.gl/rbsDUf

[3] Según INAES, http://goo.gl/ttC3ED

[4] Según INDEC, Censo Nacional Económico 2004-2005

[5] El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) no realizó mediciones autónomas para dichos periodos, sino que se basó en las mediciones de IPC del Dirección General de Estadística y Censos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Dirección Provincial de Estadística y Censos - Gobierno de la Provincia de San Luis. Dichas mediciones dieron aumentos mensuales del 3,9 y 6,5 para Diciembre 2015, 4,1 y 4,2 para Enero 2016 y 4,0 y 2,8 para Febrero 2016, respectivamente. Fuente: https://goo.gl/EpWpB9

[6] Según el INDEC, el último trimestre de 2015 tuvo una caída del 0,4% del PBI en términos desestacionalizados. Para el primer trimestre de 2016 la caída fue de0,7% Fuente: http://goo.gl/cmxtpy

[7] Ley N° 24.076, Boletín Oficial: https://goo.gl/3TQW5v

3.3.3 Factores Sociales

En lo que respecta al factor social y cultural, la cooperativa factorial se desarrolla geográficamente en el área metropolitana de la provincia de Buenos Aires. Ubicándose en el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires, se encuentra estratégicamente ubicada en uno de los núcleos productivos del país, donde se encuentran cooperativas, empresas recuperadas (155 en 2013 según el IV relevamiento de Empresas Recuperadas) y PyMEs de diversas ramas productivas.

Por su parte, la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial LTDA, comienza a gana reconocimiento en el sector cooperativo a partir del lanzamiento de proyectos lúdicos educativos vinculados a la economía social y de la vinculación en red con otras cooperativas de actividades similares, fortaleciendo la marca y el vínculo entre cooperativas

3.3.4 Factores Tecnológicos

En lo concerniente al acceso a la tecnología, Factorial se posiciona como una cooperativa muy competente en el mercado. Por un lado, cuenta con tecnología informática que le permite a la organización satisfacer sus necesidades para ofrecer un producto de calidad. Cuentan con capital humano especializado para explotar al máximo estos recursos y mantenerlos al día. Entre los profesionales se encuentran licenciados en comunicación, en ciencias políticas, en economía y contadores, entre otros.

3.4 Análisis FODA

3.4.1 Fortalezas

La cooperativa Factorial cuenta con profesionales tanto de especializaciones económicas como sociales. Esto permite a la cooperativa, contar con expertos en todas las áreas de la organización, una situación que no es común en el ámbito de la economía social y solidaria. A su vez, al existir diversas especializaciones la cooperativa cuenta con la posibilidad de ofrecer distintos servicios profesionales, diversificando su oferta a distintos mercados. Como consecuencia, la cooperativa gana flexibilidad en caso de que caiga la demanda de uno de sus productos, así como también permite abrirse a atender nuevas necesidades y así obtener un rédito mayor. La organización, a su vez, cuenta con un sistema de distribución de

excedentes diseñado y aceptado por todos los asociados, donde se toma en cuenta la formación, la situación personal y familiar.

Por otro lado, la Cooperativa Factorial ha comenzado a ganar renombre en el sector a partir del lanzamiento del juego cooperativo Coopolis y de las presentaciones y capacitaciones que se realizan a con él, así como también el anuncio del lanzamiento de otro juego de similares características de nombre Mutualópolis y de la marca colectiva "Tribu" que nuclea juegos cooperativos realizadas por distintas empresas sociales. Estos lanzamientos levantaron la voz tanto en el sector como en medios de comunicación no ligados a la economía social, aumentando el prestigio de Factorial como una cooperativa competente e interesada en promover y desarrollar el sector cooperativo y los valores y principios de este sector.

3.4.2 Debilidades

Las principales debilidades de la Cooperativa Factorial se encuentran en su estructura organizativa. Si bien desde su creación, el número de asociados crece anualmente, existe un recambio dentro del plantel con un bajo nivel de permanencia anual. Esto impide la consolidación de una sólida base estructural. Como consecuencia, aquellos proyectos que se vean afectados por el recambio de personal pierden fuerza y se requiere la capacitación de nuevos asociados en tareas que están en pleno proceso y desarrollo. A su vez, la inestabilidad del plantel produce desmotivación en los trabajadores subsistentes, posibilitando nuevos abandonos. Por otro lado, existen problemas de comunicación internos, desconociendo no solo el trabajo que realizan los pares en otros proyectos sino también dentro del mismo proyecto. Esto se debe principalmente a un modelo poco eficiente de gestión de proyectos. En el momento de diagnóstico de este trabajo, la cooperativa comienza a utilizar un gestor de proyecto online de nombre Trello. Por último, no hay herramientas de gestión y organización. No existe misión, visión, valores ni objetivos organizacionales definidos ni aceptados por todos, así como tampoco existe un organigrama funcional definido. La principal consecuencia de la falta de estas herramientas organizaciones es una base endeble, con un plantel que no conduce su trabajo a través de los mismos valores y objetivos y sin direccionarlo hacia una visión en común. Este problema también contribuye a los problemas comunicacionales, dado que existen distintos incentivos en el trabajo de cada asociado.

3.4.3 Amenazas

A partir del análisis externo de amenazas, se encuentra que el alto nivel de recambio pone en riesgo la provisión eficaz y eficiente de servicios, con la posibilidad de que perder clientes ante competidores externos que ofrezcan un producto similar en el sector privado de la economía. A su vez, se encuentran las amenazas similares a cualquier empresa pero acentuadas en el caso de las organizaciones de la economía social y PyME que se encuentran enmarcadas de un mercado capitalista que desde finales del año 2015 enfrenta un nivel de precios inestable , recesión del mercado interno y quita de subsidios y aumento de tarifas a la energía que generan poca previsibilidad y proyección económica y financiera, llevando a una potencial situación de estanflación donde la subsistencia darwiniana les presenta un panorama difícil a aquellas empresas con poca participación en el mercado y reserva de recursos. El panorama legislativo para este periodo tampoco parece ofrecer contención para las empresas del tercer sector, dado que los primeros meses de gestión de los gobiernos de la provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mostraron señales de no ofrecer apoyo a este sector, impidiendo la generación de dos nuevas cooperativas de trabajo a partir de empresas quebradas por sus patrones y autogestionadas por sus trabajadores.

3.4.4 Oportunidades

Como se menciona precedentemente, la cooperativa Factorial LTDA provee servicios especializados para economías del tercer sector, brindado por profesionales. La cooperativa encuentra una oportunidad dentro del contexto histórico Argentino para captar una porción del mercado que participa en el 10% del Producto Interno Bruto

3.4.5 Ejes Estratégicos

A partir del análisis precedente, se resumen las Fortalezas (F#), Oportunidades (O#), Debilidades (D#) y Amenazas (A#) en la siguiente tabla:

Tabla III. Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
(F1) Los trabajadores son profesionales especializados **(F2)** Calidad en el servicios **(F2)** Capacidad de respuesta ante distintas necesidades: flexibilidad en el mercado **(F3)** Sistema de distribución de excedentes personalizado **(F4)** La marca está ganando renombre. **(F5)** Sentido de pertenencia de los trabajadores **(F6)** Productos innovadores	**(O1)** Servicios especializados para el tercer sector de la economía **(O2)** Existencia de un mercado demandante **(O3)** Expansión hacia nuevos mercados **(O4)** Fuertes vínculos con el sector.
Debilidades	**Amenazas**
(D1) Gran recambio de personal **(D2)** Problemas de comunicación internos **(D3)** Falla en esquemas de control y gestión de proyectos **(D4)** Retribuciones menores a empresas privadas **(D5)** Ausencia de planes estratégicos	**(A1)** Provisión eficaz en peligro por recambio de personal **(A2)** Situación económica del país **(A3)** Legislación en detrimento de las cooperativas **(A4)** Competencia con empresas privadas en la consultoría

A continuación, se proceden a estudiar los resultados para conocer los ejes estratégicos que debe abordar la cooperativa. Para dinamizar el análisis, se toman en cuenta cuatro tipos de estrategias.

1. **Estrategias ofensivas** son aquellas que buscan explotar las oportunidades externas, beneficiándose de las fortalezas internas.
2. **Estrategias defensivas** buscan fomentar las fortalezas internas para minimizar el impacto de amenazas externas.
3. **Estrategias de reorientación** toma acciones para reducir debilidades internas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado
4. **Estrategias de supervivencia** busca coartar las amenazas del mercado a la vez que intenta limitar las debilidades internas

Matriz **FODA**		**Fortalezas**	**Debilidades**
		(F1) Los trabajadores son profesionales especializados **(F2)** Calidad en el servicios **(F2)** Capacidad de respuesta ante distintas necesidades: flexibilidad en el mercado **(F3)** Sistema de distribución de excedentes personalizado **(F4)** La marca está ganando renombre. **(F5)** Sentido de pertenencia de los trabajadores **(F6)** Productos innovadores	**(D1)** Gran recambio de personal **(D2)** Problemas de comunicación internos **(D3)** Falla en esquemas de control y gestión de proyectos **(D4)** Retribuciones menores a empresas privadas **(D5)** Ausencia de planes estratégicos
Oportunidades	**(O1)** Servicios especializados para el tercer sector de la economía **(O2)** Existencia de un mercado demandante **(O3)** Fuertes vínculos con el sector.	**Estrategias ofensivas** (F2-F3-O3) Potenciar la calidad en los servicios brindados y la innovación de productos para expandir el mercado	**Estrategias de reorientación** (D3-O3) Mejorar los esquemas de control y gestión de proyectos para así poder aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado
Amenazas	**(A1)** Provisión eficaz en peligro por recambio de personal **(A2)** Situación económica del país **(A3)** Legislación en detrimento de las cooperativas **(A4)** Competencia con empresas privadas en la consultoría	**Estrategias defensivas** (F4-F6-A4) Fomentar el posicionamiento de la marca en el sector para competir con empresas privadas en rubros similares (F6-A2-A4) Ante la existencia de competidores directos en consultoría, promover la diversificación de productos aprovechando la innovación en el diseño de juegos y actividades lúdicas y educativas.	**Estrategias de supervivencia** (D2-D3-A1-A4) Mejorar esquemas de comunicación internas y mecanismos de control para lograr un recambio menor en el plantel y no poner en riesgo la provisión de servicios

4 Propuesta de intervención

A raíz del diagnóstico elaborado a partir de los análisis PEST y FODA, se realiza una propuesta de intervención bajo una estrategia de reorientación, que permita aprovechar las oportunidades con las que cuenta la organización para minimizar las debilidades internas que amenazan el crecimiento de la cooperativa.

A continuación se procede a detallar la síntesis del problema. Luego se plantearán los objetivos de la propuesta de intervención y se detallará el procedimiento de actividades a desarrollar.

4.1 Síntesis del problema

Dentro de las debilidades y amenazas descriptas anteriormente, se reconocen dos ejes mutuamente vinculados y retroalimentados donde existen posibilidades de intervención. Por un lado, se encuentran distintos problemas vinculados a la estructura organizativa de la Cooperativa. No se encuentran definidos los objetivos, misión, visión, objetivos y valores de la organización, así como tampoco hay un organigrama útil para comprender el rol y función de cada uno de los integrantes. A su vez, existen fallas en los mecanismos de control vinculados a la gestión de los distintos proyectos.

Uno de los principales inconvenientes que traen aparejadas estas circunstancias son los conflictos internos provenientes de una información insuficiente sobre qué está haciendo cada asociado, cómo lo está haciendo y por qué lo está haciendo, cuál es su objetivo. A su vez, el alto nivel de recambio de asociados puede explicarse por el no sentirse involucrado con los asociados y con la cooperativa en sí.

Más allá de la presencia y eficiencia de las herramientas de comunicación interna que utiliza la cooperativa, al no existir un sistema de gestión de proyectos eficiente, los trabajadores no pueden conocer en qué están abocando su tiempo los demás asociados. Así como también, al no hallarse una estructura organizacional orgánica, no hay un hilo conductor que determine la razón por la que se llevan adelante todas las tareas. Más allá de las metas de cada proyecto, no se tienen en cuenta los objetivos organizacionales, ni se guían las tareas bajo una escala de valores definidos.

4.2 Objetivos de la propuesta

La propuesta de intervención consta de un plan estratégico de cinco años para lograr fortalecer la estructura organizacional de la cooperativa. A partir de este plan estratégico se podrán determinar los objetivos transcendentales de la organización, pudiendo realizarse un monitoreo más exhaustivo y determinante de las metas, así como también se podrán gestionar de una manera más eficientes los proyectos.

El principal objetivo de esta propuesta es permitir a los asociados contar con una columna vertebral en la que orientar sus tareas. Esta columna vertebral serán las bases organizativas que se desarrollarán a lo largo de los cinco años y permitirá obtener la información necesaria para poder tomar decisiones y contemplar los ejes estratégicos sobre los cuales trabajar.

Al asentar una estructura organizacional, la cooperativa mejorará la comunicación interna ya sea en forma directa como indirecta y podrá comunicar en forma más efectiva externamente. Se hace referencia a comunicación interna directa como aquella comunicación que se realiza entre los asociados de forma verbal. La comunicación interna indirecta es aquella mencionada en el análisis PEST-FODA: Al no existir un sistema de gestión de proyectos eficiente y no tener en consideración Misión, Visión, Objetivos y Valores en común, se genera información imperfecta sobre qué está haciendo cada asociado, cómo lo está haciendo y para qué.

El plan estratégico tiene como finalidad responder estás preguntas, fortalecer la identidad de la cooperativa, generar información constante y actualizada para cualquier interesado y potenciar el sentido de pertenencia.

4.3 Estrategia a implementar

El plan estratégico propuesto consta de cinco pilares fundamentales:

- Misión y la Visión
- Objetivos estratégicos
- Valores de la organización
- Organigrama orgánico
- Gestión de proyectos

El objetivo es desarrollar cada uno de los mencionados pilares y mantener un hilo conductor entre todos ellos con el objetivo de consolidar una estructura organizacional orgánica y contextualizada a la realidad de la cooperativa. Este plan tiene una duración necesaria de cinco años, con un mayor peso relativo en los primeros años donde se procede la elaboración y formulación de dichos pilares, y una necesaria revisión y reformulación en los años consiguientes para así consolidar y nuclear dichos pilares A partir del afianzamiento de estos pilares, se podrá volver a realizar un análisis PEST-FODA en virtud de obtener una estrategia organizacional orgánica a partir de la cual tomar decisiones.

4.4 Procedimiento y actividades a desarrollar

A continuación, se procede a detallar cada uno de los pilares y aspectos fundamentales, referenciados en el punto anterior. En el detalle, se explicarán la importancia por las cuales fueron elegidos y las acciones a desarrollar en el plan estratégico de cinco años.

4.4.1 Misión y Visión

La base donde se asienta el plan estratégico de una organización está en la misión y la visión de la misma. Este es un pilar fundamental para conocer que está tratando de hacer y a dónde quiere llegar al largo plazo, con el fin de establecer las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados. La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Según Henry Mintzberg, la misión “es la definición de la **razón de ser** de la organización”. Por su parte, la visión, con mucho arraigo en la primera, define y describe la situación futura que desea tener la organización, es el estado futuro deseado. Solo a partir de la formulación de la misión y la visión de la cooperativa se podrá comenzar con el análisis estratégico de la misma.

Dentro del plan estratégico a cinco años, se propone realizar una primera formulación en el primer año, sentando así tanto las bases de la estructura organizativa como el primer antecedente de la misma. Para realizar esta primera formulación, se recomienda tomar a consideración tanto la propuesta en el punto 3.1 como buscar formulaciones similares en otras cooperativas o empresas análogas, aggiornándola al contexto de la organización. Sin embargo, los años de experiencia que lleva la cooperativa deben ser la evidencia práctica de la misión y la visión. Aunque sin formularse textualmente, la razón de ser y las situaciones que se desean alcanzar se encuentran implícitamente en el trabajo diario.

Una vez sentado el primer antecedente, se propone realizar una revisión cada dos años de la misma, con el objetivo de que la misión y la visión fehacientemente reflejen la identidad de la cooperativa Factorial.

4.4.2 Objetivos

El siguiente paso será desarrollar los objetivos de la organización. Este segundo paso tiene fuerte relación con la misión de la cooperativa y deberá declarar aquellas metas necesarias para poder alcanzarla. Los objetivos deben enunciar cuantitativa y cualitativamente como se cumplirá la misión de la organización.

Basando el análisis en la actividad de la cooperativa y en la misión propuesta en el punto citado anteriormente, se propone declarar los objetivos pertinentes de la cooperativa Factorial dentro de los siguientes grupos

- Objetivos relacionados al alcance de servicios ofrecidos a cooperativas y PyMEs
  Por ejemplo. "Trabajar solo con Cooperativas y PyMEs"
  "Alcanzar el 30% del mercado cooperativo"

- Objetivos relacionados a la relación con otras cooperativas
  Por ejemplo. "100% de los insumos proviene de cooperativas"
  "Trabajar a la par de cooperativas en todos nuestros proyectos

- Objetivos relacionados al resultado de las actividades educativas
  Por ejemplo. "Alcanzar X instituciones más cada año"
  "80% de satisfacción para quienes solicitaron el servicio"

- Objetivos relacionados al cumplimiento de los valores cooperativos

En la planificación estratégica de cinco años, se propone una primera formulación en el año 1, a continuación de la formulación de la misión. Para esta primera experiencia, se recomienda solo formular aquellos objetivos cualitativos directamente relacionados al cumplimiento de la misión y que describan tanto el trabajo que realiza la cooperativa como aquellas particularidades que la diferencian de otras organizaciones.

Para el año 3, luego de una primera revisión de la misión y visión, se propone una semejante de los objetivos ya planteados. A partir de esta revisión se reformularán aquellos objetivos que necesiten actualizarse, se depurarán los que no alcancen la misión de la cooperativa y se agregarán aquellos que acerquen al conjunto de objetivos a la misión. Por otro lado, a partir de esta revisión se propone desarrollar los objetivos cuantificables. Para ello, se debe dividir entre objetivos finales y objetivos intermedios. Definimos objetivos intermedios como aquellos que son necesarios cumplir para alcanzar los objetivos finales. Por ejemplo:

Objetivo Final:

"80% de satisfacción para quienes solicitan actividades educativas"

Objetivos intermedios

100% de materiales disponibles en todas las actividades

Realizar autoevaluaciones luego de las actividades

Realizar encuestas de satisfacción en todas las actividades para conocer mejoras en la proveeduría

4.4.3 Valores

Los valores rigen el comportamiento de la cooperativa. Estos no tienen que estar vinculados necesariamente con los seis valores o principios cooperativos, aunque pueden guardar relación con ellos. Los valores son las ideas filosóficas que tienen en común todos los asociados de la cooperativa y que comparten y ponen en comunión en el tiempo de trabajo que dedican a la cooperativa. A partir de una formulación, aceptación e interpretación de los valores por todos los asociados, se mejoran las relaciones interpersonales, entendiendo que estos valores son el motor y la causa que rige cada una de las acciones de los asociados.

En el marco del plan estratégico a 5 años, se propone una primera formulación en el año 1. En ese sentido, a modo de ejemplo y guía citamos los siguientes valores que podrían caracterizar el trabajo de Cooperativa Proyecto Factorial

- **Compañerismo** Trabajamos en equipo y nos superamos trabajando sinérgicamente. Fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social y somos ejemplo de ella. Somos democráticos y solidarios entre los asociados y con nuestros clientes. Cuidamos las relaciones interpersonales.
- **Compromiso** Somos comprometidos con cada trabajo que acordamos realizar.
- **Diálogo** A través de la comunicación nos relacionamos, aceptamos nuevas ideas y opiniones
- **Esfuerzo colectivo** damos nuestro mayor esfuerzo, voluntad e ímpetu para contribuir a crear un movimiento cooperativo pujante y en constante crecimiento.
- **Sentido de pertenencia** Quienes trabajamos en la cooperativa creemos que los asociados y beneficiarios son los mejores aliados.

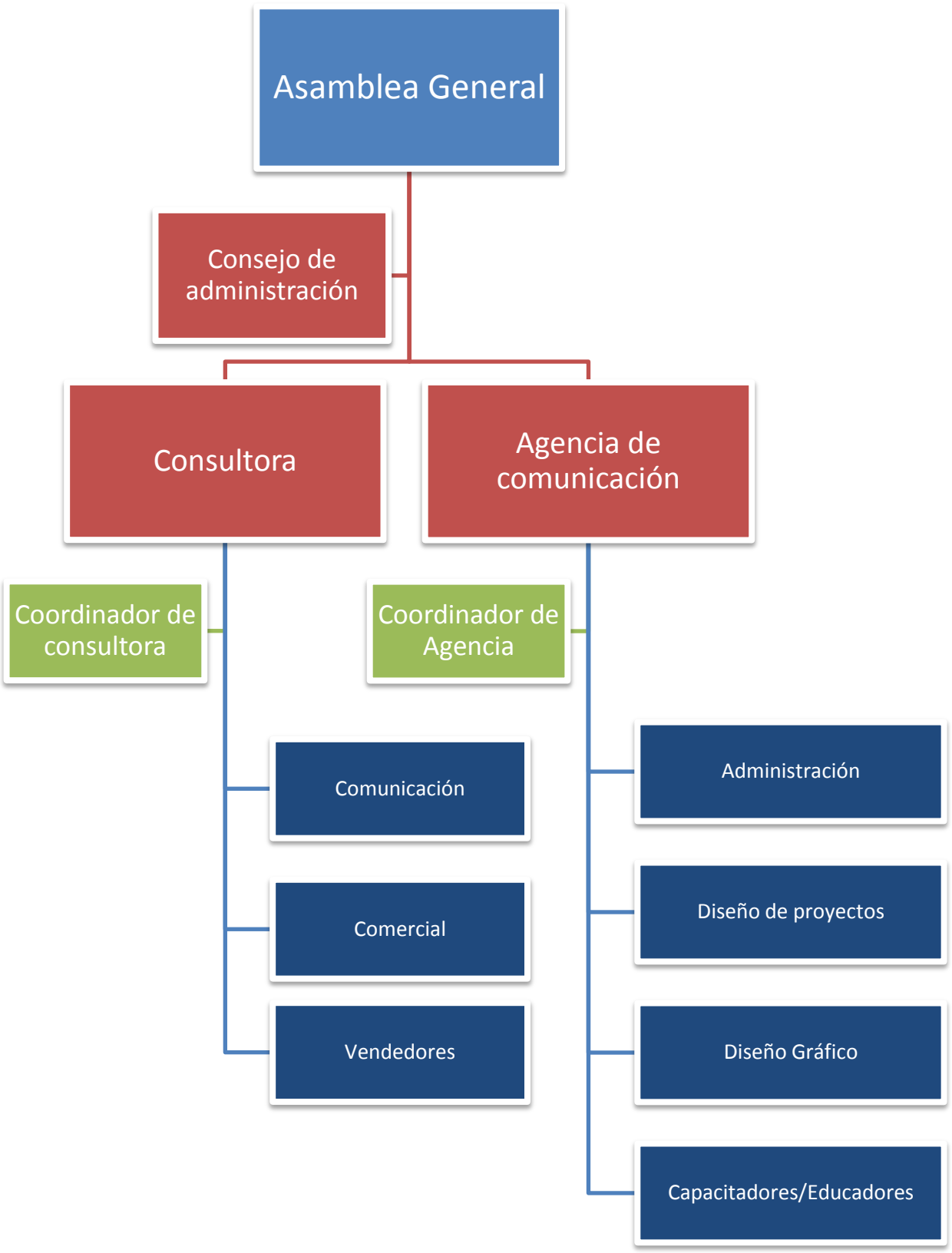
Al igual que en el caso de los objetivos, se recomienda revisar y actualizar estos valores en los años venideros, tomando en consideración las modificaciones que surgirán en la misión y en la visión de la empresa a lo largo del plan estratégico.

4.4.3 Organigrama

Con menor relación con la misión-visión, objetivos y valores, pero con una gran importancia en la planificación estratégica se encuentra el organigrama. El diseño de un organigrama orgánico es el punto clave en la estructura de una organización, "indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada asociado encargado de su función respectiva." (Fayol, 1949). El punto clave para diseñar un organigrama orgánico y contextualizado es elegir qué tipo de organigrama es el más se adapta a las necesidades y a las actividades que desarrolla la cooperativa. Este puede tener como eje los clientes, los productos/servicios, la división geográfica y demás.

A partir del esquema de trabajo que funciona al momento de realizar este trabajo, se propone realizar un organigrama basado en los servicios que ofrece la cooperativa, basado en los dos principales proyectos: la agencia y la consultora. En la siguiente página se encuentra un el gráfico III con el ejemplo de organigrama pensado para la organización

Grafico III: Organigrama por servicios



4.4.4 Gestión de proyectos

Respecto a la gestión de proyectos, se propone continuar con la implementación del sistema Kanban. Según y conforme en el desarrollo de este trabajo la cooperativa optó por esta forma de organización de proyectos, se entiende que el procedimiento más eficiente de lograr su objetivo es continuar de este modo. Para ello, se recomienda continuar con la integración sistémica del programa informático de código libre Trello[8] para la gestión y seguimiento de proyectos. Se propone integrar conjuntamente los proyectos de la consultora y de la agencia, para de ese modo compartir aquellos semblantes en los que se relacionan, así como también comunicar internamente en que proyectos se está trabajando, cómo se avanza, quiénes están involucrados, tiempos de ejecución y demás aspectos que permita dar a conocer el desarrollo de las actividades.

En caso de que Trello se vuelva obsoleto para las funciones que demanda la organización, se propone la incorporación de programas informáticos de código libre que también trabajen con el sistema Kanban de administración de proyectos.

- **Freedcamp** (*www. **freedcamp**.com*)
- **MeisterTask** (*www.**meistertask**.com*)
- **Taiga** (*www.**taiga**.io*)
- **Pipedrive (***www.**pipedrive**.com/)*

Dentro de la planificación estratégica a cinco años, se propone finalizar el año I con el 50% de los proyectos incorporados en la herramienta KANBAN, en todas las fases de su ciclo. Para el final del año II se propone tener el 100% de los proyectos integrados en la herramienta, para así asegurar un sistema unificado de control y gestión de proyectos para los años venideros.

[8] Trello, (https://trello.com*)*

4.5 Análisis PEST-FODA y Matriz BCG

La conclusión del plan de cinco años viene aparejada con la realización de un nuevo análisis PEST-FODA. Este puede estar basado en el realizado en este trabajo pero necesariamente debe realizarse en base a la misión y visión desarrolladas. A partir del análisis PEST-FODA se propone trazar los ejes estratégicos en base a los cuales se proceda a generar nuevas propuestas.

Por su parte, se propone trazar una nueva Matriz de crecimiento-participación que refleje la situación de los productos y servicios ofrecidos en el mercado en el que interactúan.

4.6 Acciones para la evaluación de la intervención

En la Tabla IV se resumen todos los pilares anteriormente descritos en base al año de acción.

	Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
Misión y Visión (M y V)	Formulación de M y V	Revisión de la M y V		Revisión de la M y V	
Objetivos	Formulación de Objetivos		Revisión de objetivos (Tomando en consideración M y V)		Revisión de objetivos (Tomando en consideración M y V)
Valores	Formulación de Valores		Revisión de valores (Tomando en consideración M y V)		Revisión de valores (Tomando en consideración M y V)
Organigrama	Elaboración de Organigrama	Actualización	Actualización	Actualización	Actualización
Trello / Herramienta Kanban	50% de proyectos en Trello/Kanban	100% de proyectos en Trello/Kanban	Actualización	Actualización	Revisión y Actualización
FODA-PEST-BCG					Análisis en base a M y V

Dentro de la planificación estratégica de cinco años, se resalta la importancia de las acciones a realizar en el año I, donde las primeras formulaciones de Misión, Visión, Objetivos y

Valores dan origen a los primeros pilares organizativos, así como también se pone en funcionamiento el primer organigrama orgánico de la cooperativa.

5 Conclusiones

La propuesta de intervención nace a partir del análisis interno y externo realizado con la información recolectada en el tiempo de trabajo con la cooperativa. Si bien la cooperativa Proyecto Factorial LTDA es una organización que vela por el bienestar de las cooperativas y el crecimiento de este sector de la economía, se encuentra que la cooperativa transige problemas internos de distinta índole.

A partir del diagnóstico realizado mediante la Matriz BCG y el análisis PEST-FODA, se conoce que la cooperativa cuenta con obstáculos provenientes de la inexistencia de una estructura organizacional definida. La organización no cuenta con la misión y visión planteadas, así como tampoco tiene enunciados los objetivos ni los valores que motorizan las acciones de cada trabajador. A su vez, hay un desconocimiento explícito de los roles y funciones que lleva adelante cada asociado, dado que no hay un organigrama orgánico conocido por todos, quedando la definición de roles y funciones en un plano meramente implícito. A este problema se le suma el hecho de que la cooperativa no cuenta con un sistema de gestión de proyectos eficiente. Al realizar este trabajo, se comienza con la utilización de Trello y su implementación se encuentra en estado de prueba y error.

El objetivo de este trabajo es ofrecer algunas pautas y puntos de partida para comenzar a solucionar estos problemas. A tal efecto, se desarrolla un plan estratégico de cinco años que contempla los conflictos anteriormente señalados en forma directa, bajo la conjetura de que la solución de estos problemas llevará a una mejor comunicación interna, a un menor nivel de recambio de asociados bajo un sentido de pertenencia mayor y a un nivel de eficiencia mayor, con un fortalecimiento de la identidad de la cooperativa.

Si bien poner en agenda estos temas puede ser una tarea difícil, dado los tiempos, urgencias y necesidades diarias de toda cooperativa y particularmente de Proyecto Factorial, dónde hasta el último día hábil del año se trabaja tan arduamente como el primero, se considera necesario implementar un plan para apalear las dificultades organizativas que enfrenta la cooperativa y así dar un salto de calidad a nivel organización.

Cooperativa Factorial está ganando renombre en el último tiempo entre el movimiento cooperativo y la economía social, pero deberá asentar todo su progreso sobre bases sólidas para poder dar el paso que diferencia crecimiento con desarrollo

6 Bibliografía

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. *Degerencia.com*. Última Visita: Diciembre 2016, de http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544

Humphrey, A. (2010). *SWOT Analysis for Management Consulting*. California: SRI ALUMNI Association.

Fayol, H. (1949). General and industrial management. London: Pitman.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

Steiner, G. (1995). *Planeación Estratégica*. México: CECSA

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN	Código de la Especialización **E22**
Nombre y apellido del alumno Ivan Martin Barrera	Tipo y N° de documento de identidad DNI. 34.874.279
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2014	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida

Título del Trabajo Final

Estudio de Caso: Cooperativa Proyecto Factorial

Solicitud del Tutor de Trabajo Final

Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.

Firma del Tutor de Trabajo Final ……

Datos de contacto del Tutor	
Correo electrónico	Teléfonos

Se adjunta a este formulario:

- Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)

Fecha	Firma del alumno

Form. TFE v0

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO