

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

Especialización en Economía Social y Desarrollo Local.

Docente Tutor:

Lic. Julián D'Angelo

Materia:

Seminario Integrador
Trabajo Final de Especialización (TFE)

Estudio de caso sobre Las Organizaciones
“Cooperativa de Trabajo Señales Limitada”

Segundo Cuatrimestre 2015

Alumna:

Silvia E. Trapani.
D.N.I.: 22.875.142

Junio – 2016

RESUMEN

Evolución de la actividad en la región y su incidencia en la unidad productiva de La Cooperativa de Trabajo Señales Limitada.

La historia mundial de la comunicación orientada al marketing está estrechamente vinculada con los cambios en el sistema del modo producción capitalista y el avance tecnológico.

En los inicios, la comunicación sólo poseía un soporte: el gráfico, los principales productos: el póster, el periódico y la revista. Con la revolución industrial, la organización del trabajo hacia dentro de la fábrica se basó en la búsqueda de la eficiencia productiva, pero con la emergencia de la radio en 1900 y la televisión en 1940, la venta comenzó a orientar todo el proceso de producción.

La publicidad audiovisual superó ampliamente a los medios gráficos y la masividad de la misma permitía incrementar el público consumidor.

Hacia 1970 se comienza a realizar *estudios de mercado*, los industriales entendían que los deseos de los consumidores condicionaban completamente la producción, la clave para *maximizar las ventas*.

Pero con la invención de la computadora y posteriormente Internet, *las estrategias publicitarias* cambiaron, al mismo tiempo que la producción mundial dejó de estar hegemonizada por la producción de bienes materiales, sino que *los servicios y los bienes inmateriales comenzaron a ocupar un lugar importante dentro del mercado mundial*.

En menos de 10 años surgió Google y el posicionamiento de la información en la web, las redes sociales: Facebook, LinkedIn y Twitter, y el e-commerce a través de *portales destinados a la venta y compra de bienes y servicios*.

Esta revolución tecnológica profundizó este proceso, *el marketing* paso de la búsqueda de consumidores para la oferta existente a *la creación de demanda a través de la generación de deseo y la "venta de emociones"*. *A la generación de valores simbólicos cuyo objetivo es condicionar el comportamiento de los consumidores*.

La masividad de uso de las nuevas tecnologías a nivel personal: smartphones y tablets y la incorporación en Argentina de la tecnología 4G en 2015, provoca que la comercialización de los productos deba pensarse estratégicamente. Ya sea a nivel local, nacional, regional o global, ya que la competencia en el mercado se ha digitalizado.

El aspecto positivo de esta evolución de la publicidad es que se ha democratizado su uso en tanto es accesible a todas las personas y a todo tipo de empresas, sin embargo, *la competencia resulta también más feroz y exige altos grados de creatividad e inversión*.

ÍNDICE

1. Introducción	Página 4
2. Marco Teórico	Página 11
3. Diagnóstico	Página 16
4. Propuesta de intervención	Página 28
5. Conclusiones	Página 31
6. Referencias bibliográficas	Página 33
7. Anexos	Página 34 -37

1. INTRODUCCIÓN

1.1. FUNDAMENTACIÓN

- * La economía social es la séptima economía del mundo.
- * El Sector Gráfico representa un 8% de la economía nacional.
- * Las cooperativas constituyen la expresión definida de entidades de la economía social
- * Las empresas cooperativas, son una fuente creciente de empleo genuino y una parte fundamental en el entramado de capital social.

Unidad de análisis: LA COOPERATIVA DE TRABAJO SEÑALES Ltda.

La Cooperativa de Trabajo Señales Ltda., se gestó siendo un grupo de emprendedores que, paralelamente a sus trabajos en relación de dependencia, brindaban servicios administrativos (Emisión y registro de facturas, cobranzas, trámites bancarios, etc.) y comerciales (Venta de avisos, distribución gráfica, impresión gráfica, etc.) a otras cooperativas y entidades solidarias a fin de generar el capital suficiente para iniciar su propia empresa. Una vez generado el capital y teniendo el volumen de trabajo necesario para dedicarse a la actividad de la cooperativa, decidieron ser trabajadores autogestionados. Momento en el que fundaron la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda.

Constituida por un grupo de jóvenes de profesionales, que decidieron virar su destino y se desarrollaron laboralmente dentro de la Economía Social y Solidaria. El acompañamiento y la militancia junto a empresas recuperadas, les permitió visualizar al cooperativismo como una vía real y factible para crecer profesionalmente y contribuir, también, a *la construcción de otra economía.*

Comenzaron a trabajar en una oficina en comodato que les brindó la Federación Gráfica Bonaerense. Los primeros clientes fueron las cooperativas asociadas a la Red Gráfica Cooperativa. Como así también generaron contacto con editores independientes. Le ofrecieron la comercialización y distribución

Además de los servicios administrativo y comercial, desarrollaron nuevos servicios para complementar la actividad gráfica. El primero de ello fue la *distribución editorial*, lo que les permitió asociarse con sus clientes para ofrecer el *servicio de impresión y distribución* de libros, diarios y revistas, *brindando así, un servicio en conjunto que los diferencie de la competencia.*

De este modo integra distintos tipos de plataformas. *Desde el soporte papel hasta soporte digital*, lo que les permite ofrecer al mercado un servicio integral a la hora de diagramar las *estrategias comunicacionales* que sus clientes necesitan.

PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

SERVICIOS y PRODUCCIÓN de CONTENIDOS	
Coberturas	Campañas
Difusión	Programación y Diagramación Web
Spots	Comunicación Institucional
Mailing	Producción Audiovisual Integral

<u>COMUNICACIÓN DIGITAL</u>	
REDES SOCIALES: Facebook, Publicidad en Facebook, Twitter, Google + Foursquare, Pinterest, Instagram, LinkedIn, Issuu, de acuerdo al perfil del proyecto	
E-MAIL MARKETING	E-COMMERCE
MERCADO LIBRE	FACEBOOK BUSSINES
GOOGLE ADWORDS	REALIZACION DE PAGINAS WEB

<u>PRODUCTOS y SERVICIOS DIGITALES</u>	
	Destinatarios
Marketing Digital:	Emprendedor Particular, Diseño Institucional, Diseño Promocional y Diseño Editorial.
Página Web	
Diseño Gráfico:	Diseño Institucional, Diseño Promocional y Diseño Editorial

<u>ZONAS DE DISTRIBUCIÓN: DIRECTO AL CONSUMIDOR.</u>			
Centro	San Telmo	Balvanera	Constitución
Recoleta	Villa Mitre	Paternal	Flores
Parque Avellaneda	Mataderos	Microcentro	Parque Patricios
Boedo	Barracas	Belgrano	Colegiales y Nuñez

<u>PROYECTO de COMUNICACIÓN para la CIUDAD</u>	
Cambalache	Mi Belgrano
Periódico VAS	EL ADÁN de Buenos Aires

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

* Dado que las entidades que conforman la Economía Social y Solidaria disputan el mercado desde un modo distinto de producción que difiere desde su matriz con el modo de producción capitalista, las mismas deben competir para *ganar mercado* utilizando *todas las estrategias posibles* y en este marco, *las estrategias digitales* resultan prioritarias.

Es en este contexto en el cual se insertan los servicios que brinda la Cooperativa de Trabajo Señales Lda., los cuales permiten *diagramar estrategias de posicionamiento institucional y comercial* en todos los soportes que utiliza la publicidad.

El sentido último de dichos servicios es, entonces, *difundir las experiencias del sector social de la economía y favorecer su crecimiento disputando mercado a la economía capitalista.*

* ¿Cómo las empresas cooperativas generan recursos propios para elaborar sus propias estrategias de mercado en el marco de la economía social?

LA ORGANIZACIÓN

PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN.

LA COOPERATIVA DE TRABAJO SEÑALES Ltda.

Desde el punto de vista jurídico; el tipo societario se caracteriza por ser una Cooperativa de Trabajo Limitada. Actualmente, se rige según la Ley de Cooperativas 20.337 (15-05-1973). Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social –INAES-.

- . El origen del capital es de composición nacional, variable y duración ilimitada.
- . No poseen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- . Conceden un solo voto a cada asociado, con independencia de número de sus cuotas sociales.
- . Reconocen un interés limitado a dichas cuotas.
- . Cuentan con un mínimo de seis asociados por R. (ex INAC) 324/1994.
- . Solamente pueden distribuir excedentes originados en las operaciones realizadas con sus asociados. Distribuyen dichos excedentes en proporción al uso de los servicios sociales (consumos efectuados, servicios utilizados u operaciones concretadas por los asociados).
- . Los excedentes derivados de transacciones con no asociados o provenientes de operaciones extraordinarias, no son distribuibles y se destinan a una reserva especial.
- . Fomentan la educación cooperativa. Prevén la integración cooperativa.
- . Prestan servicios a sus asociados y, en las condiciones establecidas, a los no asociados.
- . Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
- . Establecen el no reparto de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante del patrimonio en el supuesto de liquidación.
- . De acuerdo a los sectores de esta actividad: la cooperativa pertenece al Sector Terciario.
- . El rubro al que pertenece la organización es: Servicios Gráficos.
- . Actualmente, la organización enfoca la comercialización de sus productos y servicios, hacia el mercado interno de Capital Federal.
- . Según su dimensión en lo referente a la cantidad de asociados, empleados y nivel de facturación es una Pequeña Empresa Cooperativa.
- . En lo referente a la Estructura de la Organización es: Formal. Ésta se refiere a las relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de la organización, y que es el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esferas de control y delegación.
- . En esta organización, la toma de decisiones es descentralizada.
- . El tipo de departamentalización es por funciones. Los asociados se agrupan de acuerdo a las tareas a realizar, y se crean debido a ello, equipos de trabajo; los cuales se encuentran conectados entre sí por el flujo de información.
- . La tecnoestructura: Debido a la complejidad de las tareas que se realizan en la organización es necesario contar con una opinión especializada, que ayude a tomar las decisiones adecuadas sobre determinados temas. *Los staff externos*. Estos órganos de apoyo brindan asesoría a las asociadas, responsables de la cooperativa, sin tener responsabilidad directa sobre la toma de decisiones. Se distinguen: abogados, contadores, ingenieros, técnicos en informática, y otros.

Dando cumplimiento a las disposiciones legales y estatutarias, este Consejo de Administración somete a consideración de los asociados la siguiente documentación: Memoria, Balance General, Estado de Resultados y demás Anexos e Informes, correspondientes al 1º Ejercicio Económico Social de la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda., iniciado el 01 de abril de 2013 y finalizado el 31 de mayo de 2014.

DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DE LA COOPERATIVA

El primer ejercicio económico de la cooperativa ha representado un sinnúmero de desafíos y posibilidades que han transitado satisfactoriamente gracias al esfuerzo de todos los asociados.

Es el ejercicio económico que los vió nacer y dar los primeros pasos en la construcción de una empresa que no sólo es vuestro sustento económico, sino también el lugar en el que eligen desarrollarse como personas, en el marco de una economía alternativa, que reconoce las subjetividades y les devuelve la dignidad como trabajadores dueños de sus propios medios de producción.

En el presente ejercicio han obtenido la matrícula como cooperativa de trabajo y el número de CUIT, pudiendo ejercer la actividad en el marco de los requerimientos por parte de la legislación actual vigente. Así mismo, han bancarizado la operatoria a fin de lograr una mayor transparencia en los movimientos de vuestros fondos. Todas estas acciones les brindan la estructura necesaria para constituirse como una empresa competitiva y presentarse frente a sus clientes con el grado de madurez necesario para ofrecer vuestros servicios.

Como consecuencia de esto, han ampliado vuestra cartera de clientes logrando brindar los servicios principalmente a dos tipos de clientes:

- *Instituciones de la Economía Social que desean comunicar sus acciones e instaurar la agenda de las cooperativas en la agenda pública a través de la distribución de revistas institucionales; y*
- *Editores independientes que no encuentran en el mercado actual una solución a las necesidades de distribución de sus publicaciones, en gran medida culturales, ya que son permanentemente excluidos por su pequeña escala.*

En ambos casos, el servicio que Señales ofrece de distribución a medida de la publicación resulta atractivo para los editores y constituye vuestra diferenciación en el mercado.

Aportando una pequeña parte a la democratización de los medios de comunicación gráficos, y a la pluralidad de voces.

Sin embargo, aún les quedan nuevos objetivos por cumplir en materia de comercialización y operativa, a fin de lograr la viabilidad de vuestra cooperativa, tal como el presente balance lo demuestra.

MARCO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Siendo conscientes de que la autogestión representa un desafío diario frente a un mundo que privilegia el capital frente a la vida, entendieron que como cooperativa de trabajo no pueden hacer frente solos a esta situación, y que así como se asociaron entre ellos para producir (privilegiando el trabajo por sobre el capital), deben asociarse con otras cooperativas de trabajo para generar una economía alternativa, una economía que fomente la vida y no la explotación.

Es por este motivo que la asociación con otras cooperativas de trabajo la encontraron en la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), a la cual se asociaron en Abril de 2014, y en la Red Gráfica Cooperativa, federación de la cual son cooperativa vinculada.

ASOCIADOS

En el transcurso del presente ejercicio se han dado de baja dos asociados, mientras que dos asociados nuevos se han incorporado. Sin embargo, se proyecta para el próximo ejercicio el crecimiento económico pertinente a fin de poder abrir nuevos puestos de trabajo.

Por otro lado, durante el presente ejercicio se trabajó en la mejora en la calidad laboral y los beneficios de los asociados, es por este motivo que se decidió que la cooperativa ofrezca una asignación familiar para aquellos asociados que poseen hijos, de la misma manera en que se ha hecho cargo de la contribución a la obra social mediante el monotributo de los mismos.

También se han facilitado un mejor plan social dentro de la Obra Social del Personal Gráfico (OSPG) a través de la incorporación de vuestra cooperativa a los destinatarios del convenio que mantienen la Red Gráfica Cooperativa, la OSPG y la Federación Gráfica Bonaerense.

ACTIVIDADES

A lo largo del presente ejercicio, llevaron a cabo todas las acciones pertinentes a fin de la obtención de la matrícula, tales como la elaboración de un plan de viabilidad y su implementación ante el INAES. También se llevaron a cabo las gestiones necesarias para el acta de la empresa en AFIP y la correspondiente alta en los impuestos a tributar, así como las respectivas exenciones. Seguido a esto se procedió a la apertura de una cuenta corriente en el Banco Credicoop y las cuentas sueldo asociadas a ella.

En referencia a cuestiones sociales, se procedió a elaborar comunicados correspondientes a todas las decisiones de gran impacto por parte del Consejo de Administración, al mismo tiempo que se recibieron todos los reclamos elaborados por los asociados a través del síndico.

De esta manera, se hizo gran énfasis en generar una comunicación fluida entre todos aquellos que conforman la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda., haciendo partícipes a todos los asociados de las reuniones de consejo de administración en caso de que los mismos lo requieran. Al mismo tiempo se procedió a llevar los registros pertinentes en los libros sociales.

En cuestiones comerciales, se procedió a la implementación de *estrategias de marketing* fundamentales, tales como la elaboración de una *imagen institucional*, la elaboración de un Isologo, la impresión de carpetas comerciales y tarjetas personales, la apertura de las redes sociales de la empresa y la publicación de pauta publicitaria en medios de relevancia para el mercado a conquistar. De esta manera se logró *diversificar los clientes* y conseguir nuevas oportunidades de negocio. Como consecuencia de esto, se lograron establecer retiros fijos para todos los asociados acorde a las pretensiones económicas de los mismos.

Finalmente, en términos productivos, se concretó la solicitud de crédito a FECOOTRA para la adquisición de un utilitario que les permitió reducir costos y realizar dentro de la cooperativa actividades que previamente se terciarizaban. También se adquirió una maquina ensobradora que les permitió ofrecer servicios de finishing.

PROYECTOS

En referencia a los proyectos llevados adelante en el presente período, pueden dividir a los mismos en:

- *Proyectos estatales, y*
- *Proyectos intercooperativos.*

En cuanto a LOS PROYECTOS ESTATALES, cabe mencionar que han sido partícipes de dos proyectos:

* Capital Semilla: Corresponde a un proyecto de financiamiento del Ministerio de Industria para cooperativas y emprendedores que se encuentren en el inicio de sus proyectos productivos. En diciembre de 2013 presentaron un proyecto para la compra de un utilitario a través de un préstamo de honor.

* Fortalecimiento Institucional: Este programa pertenece al Ministerio de Desarrollo Social y corresponde a un subsidio para la compra de insumos y equipamiento para organizaciones sociales. En este caso presentaron un proyecto para la adquisición de materiales de oficina, tales

como computadoras y escritorios, maquinaria para finishing, insumos como el polietileno utilizado para embolsar y capacitaciones para todos los asociados.

Luego, respecto a LOS PROYECTOS INTER-COOPERATIVOS, han sido impulsores de los siguientes:

* Quioz.Co: En conjunto con la Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial elaboraron un sitio de comercialización on-line de publicaciones gráficas independientes. Vuestra participación corresponde al envío de las ventas realizadas mediante dicho sitio.

* Proyecto de libros a demanda: Junto con las cooperativas de trabajo Proyecto Factorial y El Zócalo se encuentran diseñando un proyecto para la impresión, edición, comercialización y distribución de libros de baja tirada, complementando los mismos con la publicación de los mismos en formato e-book.

1.2. OBJETIVOS

En los últimos años el contexto de la cooperativa sufrió modificaciones internas debido a factores exógenos. Esto generó particularmente la aplicación de una Re-Ingeniería: considerar de qué manera actuar para hacer frente a las debilidades y desarrollar fortalezas. Por esta razón hay que generar cambios en la organización.

El estudio del caso de la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda., permite observar la gestión de la organización. Examinado los puntos débiles, potenciando las fortalezas y exponiendo propuestas de mejoras a través de informes y planes de acción.

LOS OBJETIVOS A ALCANZAR

- . Reformular la visión de la empresa
- . Reformular los objetivos para alcanzar la misión, y
- . Cómo se alcanzarán los objetivos.

Partiendo de la misión que delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar y optimizar los recursos de la cooperativa en un dominio y dirigirlos hacia un objetivo permanente.

La misión se convierte en un marco disciplinario dentro del cual las asociadas operan. Para eso es imprescindible generar los cambios necesarios para que ese crecimiento este en equilibrio con todos los factores integrantes de las organización.

. EL ANÁLISIS EXTERNO: Examinar las oportunidades que se ofrecen a la cooperativa y las restricciones que deben tenerse en cuenta.

. EL ANÁLISIS INTERNO: Explicitar los recursos con que cuenta Señales para aprovechar las oportunidades ofrecidas respetando o desplazando las restricciones.

Al finalizar estos dos análisis, será posible establecer objetivos contingentes. Esto, es, fijados sobre la base de la caracterización que se tiene de la situación actual.

UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO Permitirá identificar la estrategia deseable. Sin embargo, antes de tomar la *decisión estratégica* conducente a una acción será necesario verificar que la estrategia sea realizable, siendo *éste el objetivo del análisis competitivo*.

1.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

“PROCESO de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA (P.E.P.)¹”.

“El PROCESO de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA (P.E.P.)” “Es un proceso vinculado a una dinámica continua, construye el plan sobre una metodología representativa basada en criterios para aumentar el éxito del proceso de planificación y de su producto. Planificar a largo plazo (la Visión): de afuera hacia adentro (análisis de escenarios), y corto plazo”.

La Fuente de Información Primaria en que me he basado para la construcción del Proceso de Planificación Estratégica Participativa (P.E.P.), surgen de los espacios ofrecidos por la Presidente y la Secretaria de la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda., de las horas brindadas en las reuniones y de la observación de información valiosa, como por ejemplo el organigrama, la página web, entre otras de importancia.

ETAPAS ESTRATÉGICAS

1º Fase: Análisis de Escenarios:

“La evaluación del contexto de la organización

“La empresa existe y se transforma en sustentable en la medida que sea capaz de satisfacer la demanda de actores que están también, fuera de ellas”.

2º Fase: Valores Comunes, Visión Compartida, Misión Comprometida:

“Para la consolidación de la cultura de la organización”.

3º Fase: Análisis F.O.D.A.:

“Evaluar la situación de los factores internos, las variables que dependen de la organización de la empresa: factores positivos: FORTALEZAS Y DEBILIDADES. Aspectos negativos: factores externos, las variables que dependen del contexto de la empresa que no podemos controlar: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

“Constituye una fase sustantiva. Sus cuatro componentes son vulnerables y se alteran de forma continua. El análisis de impactos internos y externos modifican su composición y para el proceso de planeamiento el análisis en función del presente y del futuro”.

4º Fase: Determinación de los Ejes Estratégicos y su-ejes. Definición de los objetivos estratégicos por eje y sub-eje

“Son líneas de acción de mediano y largo plazo, elegidas por la organización, las políticas empresarias, los análisis FODA; la Visión y Misión con los Valores. Los ejes estratégicos definen la actividad prioritaria”.

“Estas cuatro fases son la etapa estratégica, expresan: hacia donde va la organización”.

¹ Dr. Héctor Larocca. Planificación Estratégica en Organizaciones de la Economía Social. Cencoes-Facultad de Ciencias Económicas UBA: Agosto-2015

2. MARCO TEORICO

Las referencias conceptuales para construir el estudio de caso sobre la Cooperativa de Trabajo Señales Ltda. son Planeamiento Estratégico Participativo (P.E.P.). Referidas a las etapas estratégicas, tales como: Analizar los escenarios. Definición de valores comunes, visión compartida y misión comprometida. Analizar los aspectos internos y externos de la organización (F.O.D.A.). El F.O.D.A. y la estrategia.

El F.O.D.A. y LA ESTRATEGIA

El F.O.D.A. es un análisis que se potencia al considerar la estrategia, la cultura, los recursos, los mercados, y la administración

“Lo Estratégico” comprende dos niveles:

- *La estrategia competitiva, y*
 - *La estrategia de portafolio.*
- LA ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO (la misión): a qué se va a dedicar para crear valor económico o patrimonial. Define en qué negocios participará y cómo asignará y priorizará sus recursos entre esos negocios.
 - LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE CADA NEGOCIO, es un proceso dinámico implica la interacción entre todas las áreas (Producción, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Marketing, Tecnología de la Información, Capital Humano) que se activa para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización de dos dimensiones:
 - La productividad, y
 - El posicionamiento
 - LA PRODUCTIVIDAD es el empleo de los recursos, generando presión a través de *las habilidades distintivas* (competencias observables) para crear valor patrimonial.
 - EL POSICIONAMIENTO es la fuerza de la marca de ese producto o servicio en los mercados, generando tracción a través de las ventajas competitivas (diferenciación contra las marcas rivales) para crear valor patrimonial.

El F.O.D.A. para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de Señales, con una determinada cultura, en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores. Con estas consideraciones, se puede hacer un F.O.D.A.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas y debilidades surgen del perfil de desempeño de los tipos de recursos contra los competidores, para implementar eficientemente y efectivamente la estrategia competitiva de un producto o servicio.

Perfil de desempeño	--	-	N	+	++	Innovaciones
1. Gente			*			
2. Productivos				*		
3. Financieros				*		
4. Infraestructura		*				
5. Marca					*	
6. Mística					*	
7. Crédito			*			
8. Tiempo			*			
9. Información		*				
10. Tecnología					*	
11. Estabilidad			*			
12. Organicidad					*	
13. Maniobra					*	

Las columnas sirven para compararlos contra la competencia en cada uno de los recursos, evaluando si están en una situación competitiva muy superior, superior, neutra, inferior, o muy inferior que los competidores.

Todo lo que se evalúa de Neutro hacia la derecha son las FORTALEZAS. Y de Neutro hacia la izquierda son DEBILIDADES. Evaluar, variable por variable, cuál es la situación contra el enemigo.

Son necesarias dos aclaraciones:

- Definir la competencia: ¿Existe más de un competidor en el segmento de mercado? Luego pensar en la estrategia competitiva.

Se debe hacer un análisis competidor por competidor. Al intentar completar el cuadro, se descubre que mucha información sobre los competidores no está disponible en la cooperativa. Servirá para descubrir todo lo que no sabemos y cuánto hay que invertir para saberlo y cómo.

- Definir iniciativas de innovación: Cada vez que se evalúa una variable, se debe definir una o más iniciativas de innovación. Si la variable es una FORTALEZA, se debe generar iniciativas de innovación para consolidarla. Si es una DEBILIDAD, se debe generar iniciativas de innovación para superarla.

Cada una de las variables permitirá evaluar: LAS FORTALEZAS y LAS DEBILIDADES

1. Gente: La “cantidad” de gente asignada en cada rol funcional requerido (dada la estrategia y comparada con el competidor).

2. Productivos: Planta, procesos, equipos. Recursos de fabricación y logística de input, desde los proveedores, y logística de output, hacia los distribuidores y hasta llegar al cliente final.

3. Financieros: Es el capital de trabajo disponible y la estructura de ese capital. ¿Están pagando un costo financiero mayor o menor que sus competidores?

4. Infraestructura: Depósitos, soporte informático y administrativo, flota de transporte, etc.

LOS INTANGIBLES, los recursos:

5. Marca: Es la fuerza del posicionamiento de marca de producto y de la imagen de la Cooperativa de Trabajo Señales. ¿Cómo es la diferenciación contra las marcas enemigas?

6. Mística: Es el sentido de pertenencia de la gente y su voluntad de vencer competitivamente en este negocio contra el enemigo. Es *la cultura organizacional* como una matriz relacional-emocional “empujando” el éxito de este producto contra la competencia para maximizar la creación de valor económico. Evaluar sin distinción de roles o de niveles decisorios.

7. Crédito: Credibilidad, con los bancos, proveedores, sindicatos, distribuidores y con los distintos stakeholders.

8. Tiempo: Evaluar el impacto temporal de las decisiones, por adelantarse a la competencia, o por quedar rezagados. ¿Pueden seguir siendo competitivos sin introducir cambios?

9. Información: La información disponible sobre los mercados, desarrollos tecnológicos internacionales, lo que hacen otras cooperativas en el mundo, a las mejores prácticas.

10. Tecnología: Know-how. El *saber hacer*: competencias y conductas observables, habilidades de fábrica, de recursos humanos, de finanzas, de marketing, de IT, de comunicación, de I+D, de gestión de proyectos.

11. Estabilidad: La fluctuación de los resultados. A mayor variación y dispersión, mayor riesgo. Dada la propensión o aversión al riesgo (pauta de la cultura), la dinámica de los indicadores de desempeño puede ser una fortaleza o una debilidad.

12. Organicidad: La capacidad de lograr una visión comprendida, compartida y comprometida. Si bien no pueden ni deben evitarla, la “organización” es la “separación”, cada cosa en su lugar, con el peligro de generar compartimentos estancos. La “organicidad”, por el contrario, es el sentido del todo, de totalidad, de “somos uno”.

En la cooperativa son necesarios momentos de ruptura (organicidad) y también momentos de rutina (organización).

13. Maniobra: La capacidad de innovación, cambio, proactividad cultural, administrativa, productiva y financiera. Es “libertad de acción”. Plasticidad, más que flexibilidad.

Hasta aquí hay un diagnóstico de Fortalezas y Debilidades, y un listado de iniciativas de innovación para consolidar las Fortalezas y superar las Debilidades.

Estas iniciativas se denominan “PATs” (Proyectos de Acción Táctica)

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El cuadro permitirá analizar de las Oportunidades y Amenazas. Se evalúan variables en una escala de “muy Positivo”, “Positivo”, “Neutro”, “Negativo” y “Muy Negativo”. De Neutro hacia la derecha están las Oportunidades, y hacia la izquierda, las Amenazas.

Atractivo del mercado	--	-	N	+	++	Innovaciones
1. Impacto Externo				*		
2. Envergadura y tasa de crecimiento			*			
3. Nivel de rivalidad		*				
4. Presión de sustitutos				*		
5. Barreras de Entrada			*			
6. Barreras de Salida			*			
7. Poder de Negociación – Proveedores				*		
8. Poder de Negociación - Canal				*		
9. Poder de Negociación – Cliente Final				*		
10. Compatibilidad Cultural					*	
11. Compatibilidad Tecnológica					*	
12. Tamaño de la Apuesta			*			
13. Sinergia				*		

1. Impacto Externo: Son las variables económicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, ambientales y comunicacionales que generan un impacto que será considerado, para la estrategia competitiva formulada, Oportunidades o Amenazas.

2. Envergadura y tasa de crecimiento: Es el tamaño actual del negocio y su dinámica esperable en el transcurso del tiempo.
3. Nivel de rivalidad: La fricción competitiva entre los competidores. ¿Cómo compiten? ¿Cómo innovan? ¿Con qué modelos estratégicos? ¿Competir en este segmento o no?
4. Presión de sustitutos: Los competidores “indirectos”. Compiten con otra fórmula de producto o servicio.
5. Barreras de entrada: Si están en el negocio/mercado, si pueden ingresar fácilmente otras empresas es una amenaza. Quieren que las barreras sean altas. Si no están en el negocio, es una oportunidad que sean bajas (pero después de que ingresen, que suban lo antes posible).
6. Barreras de salida: Si va mal con la marca, ¿abandonar el mercado sin graves consecuencias? ¿La salida dañaría la imagen? Se relaciona con la variable Maniobra del cuadro de Fortalezas y Debilidades. Se vincula más con el entorno que con la empresa.
7. Poder de Negociación – Proveedores: ¿Quién manda? ¿Los proveedores o las Cooperativas? ¿Ellos manejan indiscriminadamente los precios o la accesibilidad de los insumos que les compran?
8. Poder de Negociación – Canal: Son los intermediarios entre y hasta el cliente final. Los eslabones de cada canal de distribución que se elige para llegar a ese cliente. ¿Quién tiene mayor poder?
Si el cliente final demanda la marca y sólo la marca, manda Señales. En ese caso, los canales de distribución tendrán que comprarles.
Idealmente, con el cliente (distribuidores) y con los proveedores (variable anterior), lo mejor es tener una alianza estratégica que optimice la cadena de valor de todos los eslabones
9. Poder de Negociación – Cliente Final: Si el cliente final los percibe: mejores, diferentes, si tracciona por la marca, tendrán un buen poder de negociación frente a él. Si es indiferente ante cualquier marca, están en una posición difícil, porque obliga a competir por precio. Pero si el cliente es absolutamente fiel a otra marca, mejor rendirse y huir del mercado.
10. Compatibilidad Cultural: Los valores, las ideas guía, la matriz relacional-emocional, las creencias y los mapas mentales que existen ¿son compatibles para ser rentable en el mercado?
11. Compatibilidad Tecnológica: La tecnología requerida para ser rentable en este segmento de estrategias de comunicación y la tecnología de la que disponen para producirlas, venderlas, distribuirlas, financiarlas, ¿son compatibles? Muy compatibles es Oportunidad.
12. Tamaño de la Apuesta: Es una oportunidad, si lo que arriesgan, la cantidad y la calidad de recursos que invierten no es significativo en proporción a los recursos totales. Si es grande, es una amenaza.
13. Sinergia: El resto de los productos del portafolio de negocios, ¿se beneficia por la participación en el mercado?

SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS

Ya completado el proceso de diagnóstico y de generación de iniciativas. Ahora, se puede iniciar la etapa de selección y priorización de todas las iniciativas que han surgido.

Las ideas de innovación se vuelcan en unos listados, en función de la relación costo/beneficio/riesgo de cada una comparada con las demás, dado el total de recursos disponibles.

Se realiza analizando su impacto en la mejora de la productividad (efecto presión) y/o del posicionamiento (efecto tracción) de la estrategia competitiva.

Estos listados son los siguientes:

- a. Las iniciativas que se decide implementar inmediatamente y que ya se convierten en proyectos a ser gestionados por una Oficina de Gestión de Proyectos,
- b. Las iniciativas que quedan descartadas.
- c. Las iniciativas aceptadas, que pasan a ser proyectos, a implementar a corto plazo, 6 meses.

- d. Las iniciativas a implementar a mediano plazo. Las que inician en 12 meses.
- e. Las iniciativas que inician después de 18 meses. Estas serán las de largo plazo.

CONSIDERACIONES ADICIONALES SOBRE EL ANÁLISIS F.O.D.A.

Analizar más de un negocio, en una Cooperativa que se dedica no sólo a *Gráfica* y a *Marketing Digital* sino también a otros modelos de estrategias de comunicación.

El FODA debe realizarse producto por producto, modelo por modelo y mercado por mercado. Esto se debe a que los FODA permiten descubrir iniciativas de innovación para todos estos negocios. Sin embargo, *los recursos siempre son limitados*. Entonces evaluar cuál es la asignación estratégica de esos recursos entre todo el Portafolio de Negocios para maximizar el Valor Total del Patrimonio ante un nivel admisible de riesgo.

Finalmente, destacar que existen distintas formas de realizar un FODA. Aquí he presentado un enfoque “purista”. No obstante, en función de las necesidades del momento, cada empresa deberá decidir si se privilegia la velocidad (la visión de vuelo de pájaro) o la precisión (la visión analítica profunda).

UNA SÍNTEISIS DEL ANÁLISIS FODA

- a. Debe estar relacionado con la estrategia competitiva de la cooperativa en cada mercado
- b. La estrategia competitiva es impactada por la estrategia de portafolio. Ésta, a su vez, es impactada por la estrategia competitiva.
- c. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
- d. No alcanza con la fase de diagnóstico (típica de los FODA) sino que se debe instalar un Sistema Integral de Innovación (S.I.I.)
- e. El proceso debe ser grupal e interfuncional.
- f. El Sistema Integral de Innovación (S.I.I.), debe alimentar al Sistema de Gestión de Proyectos, que asegure su implementación. Es imprescindible incorporar la metodología.
- g. Las innovaciones surgidas pueden requerir revisar las competencias y conductas observables de los distintos roles funcionales. Tal vez se necesiten cambios importantes.
- h. El FODA es un proceso anticipatorio y sistémico, no un proceso de reacción lineal/parcial.
- i. Al realizar el análisis, se descubre mucha información que no se conoce (sobre la competencia). Así, el FODA servirá para saber qué no sabemos y si saberlo es caro (riesgo).
- j. El FODA. Es un procedimiento que no termina nunca, debe ser parte de la Cultura y debe ser liderado como un proceso de aprendizaje en el que él mismo se convierte en un modelo a imitar por su curiosidad y por su humildad de reconocer lo que no sabe.

3. DIAGNÓSTICO

* Cómo crecer y obtener *mayor rentabilidad*, a través de las oportunidades de mercado que el medio brinda.

* Cómo lograr *el crecimiento y la diversificación de la cartera de clientes*:

Cómo crear nuevas necesidades para generar nuevas demandas

Como la organización se encuentra en un proceso de transformación, *en pleno proceso de crecimiento*, inserta en un *contexto*: el medio socioeconómico en el que se desarrolla la cooperativa; en el cual existen distintos actores que inciden en el comportamiento actual y futuro de la misma.

La Cooperativa esta íntimamente vinculada con un contexto y debe adaptarse a los cambios: pensar estratégicamente para poder ser mas competitivos; esto es resaltar las fortalezas, atenuar las debilidades, considerar las posibles amenazas, aprovechar las oportunidades que el medio brinda; obtener ventajas competitivas y mantenerse en el tiempo.

La Cooperativa de Trabajo Señales Ltda., busca posicionarse dejando atrás la crisis económica. Capitalizando y estableciendo nuevas políticas y estrategias que le permita *obtener crecimiento, rentabilidad y posicionamiento en el mercado local, nacional e internacional*. Reorganizaron los productos y servicios y crearon el logotipo de:

“Señales, estrategias de comunicación”.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO. P.E.P. ETAPAS ESTRATÉGICAS

1º Fase: ANÁLISIS DE ESCENARIOS.

PRESENTACIÓN:

La Cooperativa de Trabajo “*Señales, estrategias de comunicación*”. Brinda trabajos de logística y distribución enfocadas a empresas gráficas con la particularidad de ofrecer *Estrategias de Comunicación Diferentes*.

La principal actividad es la difusión de proyecto, empresa o negocio. Generando una propuesta diferente, armando una estrategia acorde a los requerimientos del cliente. Para ello tienen a disposición herramientas digitales, graficas y audiovisuales.

El diseño de una estrategia de comunicación integral que les permite una presentación más homogénea, que aumenta y mejora la presencia de la marca en el mercado y que al mismo tiempo potencia la efectividad de cada vía de comunicación.

2º Fase: DEFINICIÓN CONSENSUADA

a. VALORES COMUNES.

Valores en los que se sustenta la organización: Sobre la creación de valor social, en un medio de ayuda mutua para beneficio de sus miembros, que creen en valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

La cooperativa basa su accionar en la “ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad” que implica apoyarse en los valores de “participación democrática, transparencia y responsabilidad social”, puestos en práctica a través de los siete principios cooperativos: 1. membresía abierta y voluntaria, 2. control democrático por los miembros, 3. participación económica de los asociados, 4. Autonomía/independencia, 5. Educación, capacitación/información, 6. cooperación entre cooperativas y 7. Compromiso con la comunidad. También sobre, innovación, cercanía al usuario, flexibilidad y orientación al cliente.

b. VISIÓN COMPARTIDA.

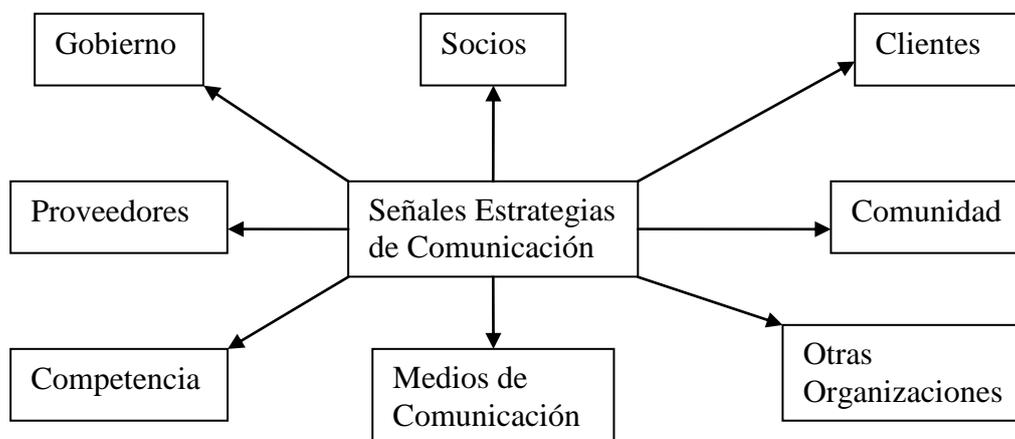
Es la Economía Social y Solidaria. Como jóvenes emprendedores, encuentran en ella la posibilidad de desarrollarse profesionalmente brindando un servicio que potencie los proyectos de sus clientes con un desempeño creativo, eficiente y de calidad. La asociación y el trabajo conjunto con otras cooperativas democráticas les permite posicionarlos en el mercado con productos sustentables y competitivos.

“La finalidad principal es seguir manteniendo la fuente de trabajo por siempre”.

Incorporando nuevos puestos de trabajo.

“...Ser un baluarte de las empresas cooperativas de los trabajadores, como también colocar en el mercado la marca *Señales, estrategias de comunicación*, orgullo de la industria nacional.”

Ser un verdadero competidor en el mercado local, nacional e internacional. Exportando a toda Argentina, Latinoamérica y Europa.



Es una cooperativa dedicada a brindar la mejor combinación entre creatividad, diseño e impresión de calidad. Cuentan, con compañeros capacitados y especializados en el rubro, a partir de lo cual pueden presentarse en el mercado como una cooperativa con destacadas ventajas comparativas.

La vocación siempre por brindar el mejor producto, al menor precio guía el trabajo día a día.

Desde la Cooperativa sostienen que un ambiente de trabajo, donde primen LOS VALORES COOPERATIVOS, el cliente no puede obtener otra cosa más que *satisfacción garantizada*.

VALORES COOPERATIVOS

* *Ayuda mutua*: El accionar conjunto para la solución de problemas comunes o la cooperación.

* *Responsabilidad*: Capacidad de responder antes los actos, nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con sus asociados.

* *Responsabilidad Social*: Compromiso con la comunidad, preocupación por los demás

* *Democracia*: Toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo), a lo que se refiere a la gestión y al control de la cooperativa.

* *Igualdad*: Todos los asociados tienen iguales derechos y deberes

* *Solidaridad*: Apoyar con la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. Comunidad de intereses y propósitos.

* *Honestidad y transparencia*: Honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los asociados. Se oponen al encubrimiento, el falseamiento de la información y al engaño

* *Esfuerzo propio*: Motivación, fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas dando lo mejor de cada uno.

Y también, la vocación siempre por brindar el mejor servicio. LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS constituyen las reglas básicas del funcionamiento de esta organización.

Los principios fueron aprobados en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional en Manchester el 23 de Septiembre de 1995.

PRINCIPIOS ACTUALES: Se destacan tres:

* *Adhesión abierta y voluntaria*:

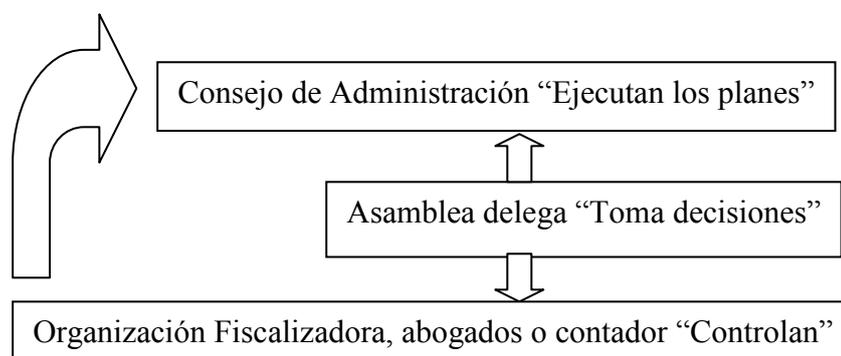
Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, orientación sexual, posición política o religiosa.

La autonomía que tiene cada asociado para entrar o salir del Estatuto ajustándose al reglamento. Aceptar a las normas de las mismas beneficiando a sus asociados.

Los indicadores: Volumen de miembros y la rotación. Encuesta de satisfacción. Estudiar la cantidad de bajas/nuevos asociados. Formación de los sucesores de los dirigentes. Política para captar asociados.

* *Gestión democrática por parte de los socios*:

Distintos estilos de democracia: Directa en donde los socios participan directamente en la toma de decisiones, difusión e incentivos a participar en las Asambleas.



* *Compromiso con la Comunidad*:

Desarrollo Sustentable, solidaridad, aceptación de los socios, responsabilidad social.

Velar por el desarrollo. Acompañar el crecimiento de las cooperativas que pueden tener muchas formas de manifestarse. Desarrollo sustentable. Cuidado por el medio ambiente y sus consecuencias.

Las cooperativas están más integradas a las necesidades social.

El desarrollo de las cooperativas va acompañando la sociedad, comuna y sus cambios.

c. MISIÓN COMPROMETIDA. Misión:

Brindar un servicio integral en el desarrollo de estrategias comunicacionales, que le permitan a sus potenciales clientes y clientes realizar sus objetivos en materia de comunicación institucional y/o publicitaria a través del desarrollo de campañas innovadoras y efectivas.

Los Objetivos para Alcanzar en la misión:

a. Fortalecer la posición actual.

b. Lograr el reconocimiento de los clientes y de las asociadas como una cooperativa que ofrecen servicios con un valor más altos que los competidores.

c. Conservar profesionales y proveerles una oportunidad para el pleno desarrollo de sus aptitudes y habilidades en un ambiente laboral de comunicación abierta, confianza mutua y respeto.

El éxito de la empresa depende de los logros de las personas que la integran.

d. Incrementar la penetración de mercados para que proporcionen oportunidades de utilidades a largo plazo.

e. La re-organización de los puestos de trabajo y la cantidad de horas.

f. La creación de una Unidad Estratégica de Negocios (U.E.N.). Una oportunidad de negocios. Aprovechando que el índice de la Industria Gráfica creció en los últimos años, y tendencialmente seguirá creciendo, debido al superávit estructural global del desarrollo exponencial de los avances en comunicaciones y tecnología.

g. Fundamentar el capital inicial a invertir. A través del estudio de mercado. Sobre el Modelo de Regresión Simple como Técnica de la Proyección de la Demanda del sector perteneciente para poder estimar el capital de la operación financiera. Asegurando al mismo tiempo una adecuada tasa de retorno del capital a invertir.

Cómo Alcanzar los Objetivos:

* Adoptando una perspectiva a largo plazo en la toma de decisiones.

* Administrando estratégicamente los recursos de la cooperativa.

* Obteniendo ventajas competitivas a través del cumplimiento superior de las responsabilidades de cada una. Con un espíritu de esfuerzo de trabajo en equipo: *Mejoramiento continuo.*

* Se adoptaría un estilo organizacional que genere mayores cambios a una velocidad más rápida para capitalizar las oportunidades en un contexto dinámico.

* Se Cumplirían o superarían las expectativas de los clientes mediante la participación activa y la dedicación de cada asociada al servicio de los clientes

* Se lograrían la excelencia haciendo énfasis en los principios operativos fundamentales:

Calidad, costo, uso de la inversión y oportunidad.

3º Fase: ANÁLISIS FODA
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis de la situación de la Cooperativa de Trabajo Señales, Estrategias de Comunicación, realizado a través de la Matriz FODA para evaluar, los factores internos, las variables internas que dependen de la organización: factores positivos: FORTALEZAS Y DEBILIDADES. Y aspectos negativos: factores externos, las variables que dependen del contexto de la cooperativa que no se pueden controlar, clasificándolos OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

F.O.D.A.	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

ASPECTOS INTERNOS

FORTALEZAS: Planificar las fortalezas que necesitan para el futuro.

- Marca y Comercialización: La cooperativa capitalizó sus experiencias y generaron una primera marca en mercados locales: “*Señales, estrategias de comunicación*”.

La comercialización y venta la realizan a través de distribuidoras propias, red de cooperativas gráficas y servicios de distribución terciarizadas. Logrando ofrecer el 100% de sus productos y servicios a través de su propia marca.

Diseñaron un producto editorial propio, el periódico “Cambalache de Buenos Aires”. Es mensual de distribución gratuita. Desde allí promocionan los productos de comunicación, especialmente los servicios periodísticos y de producción de contenido, y material militante, difunden las experiencias de autogestión y sus historias de la Ciudad de Buenos Aires.

- Administración: La cooperativa cuenta con una larga trayectoria para adaptarse a los desafíos de los mercados y con una amplia experiencia y capacitación en Marketing Digital.

Las decisiones de planeamiento, como por ejemplo reinvertir los ingresos. Se toman con un alto grado de consenso.

- Trabajo: Lograron una Alianza Estratégica, un trabajo en red, articulando sus productos y servicios gráficos, con otras organizaciones del sector de la Economía Social, para compartir conocimientos y economía de escala. Generando de este modo cooperativas especialistas, flexibles y capacitadas para afrontar cambios externos con dinamismo.

Lograron un nivel de ventas que les proporciona ingresos dignos y una moderada inversión. También un buen vínculo laboral, precisamente por adoptar una forma de organización democrática e inclusiva

- Producción y maquinaria: Cuentan con profesionales de la comunicación, con una rica experiencia en producción de contenidos gráficos, comunicación institucional, prensa y difusión. Generando contenidos especializados y de interés general en todas sus plataformas.

Poseen buena predisposición a la adaptación para incorporar o incluso desarrollar nuevas tecnología. Son flexibles, también para mejorar la producción. Tiene una capacidad ociosa del 20%, lo que les permitiría aumentar su producción en caso de ser necesario, es decir, tienen un gran potencial productivo.

DEBILIDADES: Las debilidades que no se atienden, se profundizan.

- Marca y Comercialización: La Cooperativa se encuentra en plena etapa de crecimiento. Tiene la necesidad de una visibilización de marca para lograr un sano posicionamiento. Necesita tiempo para superar las dificultades en los procesos de planificación y aprovechar las oportunidades actuales de negocio y de nuevos negocios para lograr un mercado cautivo y para penetrar en nuevos segmentos o nichos de mercados.
- Producción y Maquinaria: Por ubicarse dentro de la Industria Gráfica, su producción es alcanzada por normativa, controles y regulaciones del sector.
- Trabajo: El avance tecnológico, la necesidad de adaptarse a la reconversión de nuevos procesos de estrategias de comunicación, y la carga de las tareas administrativas, provoca la necesidad de aprendizaje continuo.

ASPECTOS EXTERNOS

SITUACIÓN ACTUAL Contexto:

Como condiciones favorables para el desarrollo de la actividad, se puede mencionar que se trata de un mercado en boga vinculado a nuevas tecnologías de uso personal con las cuales se encuentran familiarizados debido a la generación etaria a la que pertenecen todos los integrantes de la cooperativa.

A su vez, *los clientes objetivos* de sus servicios no suelen contar con departamento de marketing o con estrategias definidas en materia comunicacional ya que se trata de *PYMES* y *emprendimientos*. De esta manera, la contratación de sus servicios resulta beneficiosa en la medida en que no implica una gran inversión y puede *potenciar considerablemente las ventas*.

Sin embargo, el avance constante de la tecnología requiere que realicen capacitaciones continuamente en todo el equipo de trabajo de la cooperativa, al mismo tiempo que la competencia con otras empresas que brindan los mismos servicios hacen que necesiten *invertir en equipos tecnológicos que permitan profesionalizar cada vez más los productos*.

OPORTUNIDADES

- Marca y Comercialización: La tendencia digital del marketing, tiene una competencia baja / moderada. Lo cual, les da la posibilidad de lanzar nuevas marcas, productos y servicios gráficos. Mercado en boga. Alta demanda de servicios comunicacionales y publicitarios.
- Administración: Cuentan con posibilidades concretas de capacitar y profesionalizar a los futuros asociados. En caso de descentralizar o delegar algunos procesos productivos les permitiría tiempo para focalizarse en gestionar y diseñar estrategias de ventas.
- Producción y Maquinaria: El año 2014 se encuentra con una coyuntura política del gobierno nacional, favorable para la obtención de subsidios y financiamiento para lanzar nuevos proyectos de inversión.
- Proyectos de Inversión. A través del Ministerio de Desarrollo Social: Programa de Fortalecimiento Institucional. Actualmente Señales se encuentra a la espera del Subsidio. De ser otorgado, la inversión en capital de bienes de Uso, se destinaría a la compra de

maquinarias de impresión, nueva tecnología. Como también en marketing, promoción y publicidad para el posicionamiento de marca.

- Trabajo: La oportunidad de implementar el avance tecnológico, su capacidad de adaptación, lograda durante todo este proceso de reconversión en cooperativas, los hace flexibles ante los cambios a incorporar ante los nuevos desafíos.

AMENAZAS

- Marca y Comercialización: Mercado con muchos competidores *La concentración del mercado* (distribución) y la baja rentabilidad de los servicios, provocaron el abandono de ese producto. La amenaza de nuevos competidores, provoca el aceleramiento de la evolución de las estrategias de marketing
- Administración: Posibles cambios políticos que modifiquen los apoyos financieros al sector. Pueden ocasionar desvíos en organizaciones que no estén adecuadamente administradas y gestionadas.
- Producción y Maquinaria: El avance tecnológico, provoca una rápida y alta rotación de equipos y componentes tecnológicos, sus maquinarias pueden quedar obsoletas en el corto plazo. Condiciona la capacidad de producción y la maquinaria utilizada.
- Trabajo: Focalizar en capacitación constantemente, sobre los servicios y producción de logística y distribución. Sus ingresos podrían disminuir o incluso entrar en una dinámica de descenso, limitando su capacidad de crecimiento.

4° Fase:

DETERMINACIÓN de LOS EJES ESTRATÉGICOS o SUB EJES ESTRATEGICOS

PAUTAS PARA EL PLAN DE NEGOCIOS.

- . Redefinición de Gerencias.
- . Capacitación a sus futuros asociados y/o empleados
- . Planes de acción por negocios.
- . Estrategias de ventas para cada segmento o nicho de mercado.
- . La incorporación de nuevos servicios para cada segmento.
- . Reducción de costos. Eliminando tiempos que no agreguen valor.
- . Crecimiento en las ventas.
- . Optimizar los tiempos de cobranzas.

El plan de negocio funcionara como eje vertebral para cada área de la organización:

EN VENTAS:

- . Superar el crecimiento de las ventas del año 2014 en un 25 % adicional
- . Mejorar el market-share al 10 % (porción de mercado)
- . Otorgar entrenamiento continuo en el área de Marketing

EN FINANZAS:

- . Mayor rentabilidad en todas las líneas.
- . Reducir los costos operativos a un estimado del 12 % menor.
- . Optimizar los sistemas de información para agilizar la toma de decisiones.
- . Mantener un flujo de dinero constante para reducir los periodos de cobranzas diferidos.

Las ESTRATEGIAS COMERCIALES. Destinadas al primer grupo son las redes sociales como Facebook y el posicionamiento a través de Google. Para el segundo grupo se implementará la búsqueda a través de un ejecutivo de cuentas.

A su vez, se realizará una campaña comercial dirigida especialmente a la organización de eventos, ya que los productos de comunicación integral permiten solucionar las demandas de prensa, difusión, fotografía y merchandising de conferencias, presentación de productos y demás eventos institucionales.

El marketing representa una de las principales tareas en Señales, debido a que una correcta estrategia comercial permite fortalecer a nivel competitivo y aumentar las ganancias a largo plazo.

Las asociadas serán capaces de definir claramente sus productos y/o servicios, seleccionar los segmentos de mercado más atractivos, definir precios aceptados por la demanda.

Se brindará un cuadro de la situación actual del marketing, con la evolución sobre la incorporación de nuevas tecnologías, medios de comunicación y el crecimiento acelerado y constante de Internet.

También, un cuadro de ganancias y pérdidas. De esta manera comparando los resultados obtenidos de un mes con los del siguiente, se observarán las tendencias negativas o positivas que se manifiestan en las ventas, los gastos o las ganancias; pudiendo así adoptar medidas destinadas a corregir el desvío de la situación.

Como así también la aplicación de un PLAN DE NEGOCIOS ante la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías y/o buscar financiamiento para nuevos productos/Servicios.

Al ser dinámicas las estrategias de comercialización; es conveniente para potenciar las ventas, ir adaptándolas a las necesidades de los clientes; ya que estos son cada vez más exigentes.

En cuanto a los ANÁLISIS FINANCIEROS se estudiarán los Estados Contables de la cooperativa a través de indicadores. Se destacan:

- . Índice de Endeudamiento.
- . Índice de Liquidez
- . Índice de Eficiencia y Rentabilidad.

En donde se analizará cómo esta posicionada la cooperativa; y cómo va evolucionando a través del tiempo. Se adquirirán tendencias positivas o negativas y se planificará lo necesario para corregir los próximos Estados Contables.

Facilitará analizar las claves financieras de su organización. Sobre la estructura de capital, costo de capital, punto de equilibrio, margen de seguridad, rentabilidad de cada unidad de negocios, proyecciones financieras y un ejercicio simulado de rentabilidad bajo las actuales regulaciones del sistema impositivo argentino.

También permitirá entender el marco legal, político y económico y cómo tiene que servir para potenciar a la organización. Con una clara orientación al mercado local, nacional e internacional, podrán crear valor utilizando su actual estructura y las condiciones vigentes del mercado. Entendiendo la Economía Local y Global en beneficio de la propia Cooperativa.

PLAN DE NEGOCIOS – PROYECTO DE INVERSIÓN

OBJETIVOS y DESCRIPCIÓN del PLAN de NEGOCIOS – PROYECTO de INVERSIÓN

Para implementar el Plan de Negocios es fundamental que:

- * Se capaciten en el manejo de la herramienta Google Adwords,
- * Se actualicen conocimiento en materia de diseño gráfico e impresión digital, y
- * Se capaciten en gestión y liderazgo.

A través del PROGRAMA TRABAJO AUTOGESTIONADO, se busca fortalecer los tres servicios que ofrece la Cooperativa:

- Producción de contenidos,
- Comunicación gráfica, y
- Comunicación digital.

El Apoyo Técnico y Económico permitirá *fortalecer la capacidad productiva* de la cooperativa en lo que se refiere a comunicación gráfica, ya que se pretende adquirir a través de ella la maquinaria necesaria para producir piezas que complementen los requerimientos publicitarios de los clientes. De esta manera brindarán un servicio integral de difusión al poder estampar la marca de los clientes sobre distintos soportes: bolígrafos, indumentaria, bolsas.

A su vez, el Apoyo Técnico y Económico permitirá *mejorar la competitividad* en la medida en que se adquieran equipos de última tecnología para la producción audiovisual y el diseño.

Así como también capacitación para la actualización de conocimiento en materia de e-commerce y marketing on-line. Esto posibilitará el crecimiento productivo de dicha área, pero también *el crecimiento de toda la cooperativa* ya que los servicios se encuentran totalmente vinculados en la medida en que ofrecen comunicación integral.

INVERSIONES

Los resultados esperados al finalizar la ejecución del PROYECTO DE INVERSIÓN en maquinaria, equipamiento y capacitación, serán los siguientes:

Disminuir costos	*
Aumentar el volumen de producción	*
Aumentar la utilización de capacidad instalada	*
Agregar valor al producto	*
Incorporar nueva tecnología	*
Mejorar la calidad del producto	*
Diversificar la producción	*

SUB EJES ESTRATEGICOS

SUB EJE ESTRATEGICO: TECNOLOGÍA

Hoy, la cooperativa, se encuentra en plena etapa de crecimiento, *busca conquistar:*

- *El mercado del marketing online y el e-commerce, les permitirá abarcar integralmente las herramientas de difusión que otras cooperativas, emprendedores y PYMES necesitan para consolidarse en el mercado y competir con las grandes empresas capitalistas.*

El actual escenario para el desarrollo se caracteriza por la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos. El proceso de innovación tecnológica posibilita combinar capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

EL AVANCE TECNOLÓGICO vuelve fundamental la presencia de proyectos en Internet y redes sociales. El posicionamiento en Google es una herramienta fundamental para la difusión y el alcance masivo de lo que se quiere comunicar. De igual modo, Facebook, Twitter y Google, entre otras redes, permite aumentar el público receptor de los mensajes, facilitando los canales de búsqueda y contacto con el proyecto.

Productivamente incorporaron los servicios de prensa, difusión, producción de contenidos y diseño gráfico. Se focalizaron sobre *servicios que potencien los proyectos de sus clientes tanto institucional como comercialmente*, resolvieron sus necesidades de *difusión en soportes digitales y en soporte papel*.

SUB EJE ESTRATEGICO: DESARROLLO DE PRODUCTOS

La realización de un PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN para el lanzamiento de nuevos servicios y productos que permita incorporar nuevos segmentos o nichos de mercados no explotados por la cooperativa hasta ahora.

<u>INTEGRACIÓN hacia ADELANTE - DIFERENCIACIÓN</u>	
<u>La integración y Unidad son fundamentales</u>	
<u>Medios de Promoción</u>	
Servicio Integrado de IPTV	Telefonía Móvil Cooperativa
Juegos infantiles virtuales	Auspiciantes.
Turismo	Emprendedores/PYMES, Cooperativas, Fundaciones y ONGs
<u>Diferenciación</u>	
Obsequios empresariales	Diseño de Logo
Difusión en radio	Escuelas/Institutos/Universidades

SUB EJE ESTRATEGICO: COMERCIALIZACIÓN

SITUACIÓN COMERCIAL

En la actualidad, la Cooperativa cuenta con un asociado abocado a la comercialización.

La principal estrategia es la difusión de los servicios de manera digital, utilizando herramientas de mailing y redes sociales. Con la implementación de esta estrategia se sumará un ejecutivo de cuentas que desarrolle una cartera de clientes propia a través del contacto personalizado.

Así mismo, en la medida en que desarrollen el producto de posicionamiento a través de Google, se implementarán en el plan comercial junto con las herramientas digitales que ya utilizan.

LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN:

- *Ser competitivos en los costos:* Negociando los precios mas bajos.
- *Obtener un servicio diferenciado:* Ofreciendo un servicio superior.

Proporcionar mayor valor en el servicio para los diferentes clientes meta. De esta forma se busca que el cliente obtenga satisfacción con los servicios ofrecidos; fidelizar y atraer a nuevos clientes.

A través de estos objetivos se puede lograr *un mayor posicionamiento en el mercado*, esto es *obtener mayor participación en él*.

LA PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA es el *servicio integral de estrategias de comunicación*. Permite brindar al evento una identidad homogénea y plasmar la misma en todo tipo de plataformas.

Para definir el precio final del servicio se realizará un ANÁLISIS DE COSTOS teniendo como base las horas de trabajo que el mismo implica. El valor de la hora de trabajo será el que se presupueste oportunamente. Sin embargo, ese precio final se comparará y se ajustará según el valor del mercado del servicio, para que el mismo resulte competitivo. Y también

- . La utilización de presupuestos para establecer parámetros de control de egresos.
- . La modificación de la forma de administración y control, incorporando los Software de gestión, programas de computación, enlatados o ah doc, como herramienta técnica de apoyo.
- . La gestión de acuerdos y negociaciones con importantes proveedores de la cooperativa. Obteniendo de este modo la provisión permanente en tiempo y forma, bonificaciones y descuentos. Agrega valor a la cadena de abastecimiento. Se relaciona directamente con unos de los objetivos de la estrategia de comercialización; se busca ser competitivos en los costos, esta específicamente relacionado con La Cadena de Abastecimiento, La Cadena de Valor, Relaciones y Redes y Red de Marketing.

“El marketing de relación establece fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las partes, y reduce los costos y el tiempo de las transacciones.

El resultado final del marketing de relación es *la creación de un activo único de la cooperativa*: red de marketing. Consiste en la cooperativa y las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, distribuidores y otros) que la apoyan y con los que ha establecido relaciones de negocios mutuamente benéficas”.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Las técnicas de análisis permitirían equilibrar el portafolio de los sectores de la cooperativa. Lo cual es equivalente a verificar la tendencia de los objetivos: el crecimiento esta restringido por la rentabilidad, y, el crecimiento y la rentabilidad están subordinados a la supervivencia de la cooperativa.

El análisis estratégico es esencialmente interno de la cooperativa. Fundamentalmente se resume a una experiencia in Vitro de formulación de una estrategia que satisfaga a los objetivos y dote a la cooperativa de un portafolio equilibrado y en crecimiento. Será necesario someter al filtro del análisis competitivo para saber si ella resistirá a la realidad de un ambiente competitivo y dinámico.

ANÁLISIS COMPETITIVO

El éxito o fracaso de una estrategia es relativo a la *competencia*. La cual genera *oportunidades* y *restricciones en el ambiente externo*.

“Es la competencia quien crea una abertura (oportunidad), o bloquea un movimiento (restricción)”. La estrategia *empresarial en una economía abierta es, ante todo, competitiva*.

LA DECISIÓN ESTRATÉGICA:

La misión de la empresa, el análisis interno, el análisis externo, la fijación de los objetivos, el análisis estratégico y, por ultimo, el análisis competitivo han permitido elaborar la estrategia “óptima, es decir, a la vez deseable y realizable. La resultante depende de: *la fuerza de convicción o el poder de comunicar*.

En tal negociación, el verdadero poder es: la capacidad de comunicación. *La habilidad para atraer públicos con intereses divergentes a una misma línea de acción estratégica*.

<p>Es así como “<i>Señales, estrategias de comunicación</i>”, podrá contribuir con el crecimiento y desarrollo de sus asociadas, y también con el desarrollo y la visualización del sector solidario de la economía nacional.</p>

4. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

4.1. SÍNTESIS DEL PROBLEMA A RESOLVER

* Cómo crecer y obtener *mayor rentabilidad*, a través de las oportunidades de mercado que el medio brinda.

* Cómo lograr *el crecimiento y la diversificación de la cartera de clientes*:

Cómo crear nuevas necesidades para generar nuevas demandas

MATRIZ BCG²

El modelo de BCG³, es útil para administrar el flujo de fondos y para asignar recursos entre distintos productos, y unidades de negocios. Es un modelo de gestión de portafolio que brinda orientación para decidir una cuestión fundamental:

¿Cuáles serían las prioridades en la asignación de fondos?

Deben invertir en los servicios o productos que se encuentren en mercados de alto crecimiento, ya que se asume que estas inversiones pagarán el costo de capital por la participación de mercado que tiene o se proyecta alcanzar:

<u>PRODUCTOS ESTRELLAS y SIGNOS DE INTERROGACIÓN</u>	
COMUNICACIÓN DIGITAL	
<u>REDES SOCIALES</u> : Facebook, Publicidad en Facebook, Twitter, Google + Foursquare, Pinterest, Instagram, LinkedIn, Issuu, de acuerdo al perfil del proyecto	
E-MAIL MARKETING	E-COMMERCE
MERCADO LIBRE	FACEBOOK BUSSINES
GOOGLE ADWORDS	REALIZACION DE PAGINAS WEB
PRODUCTOS y SERVICIOS DIGITALES	
	Destinatarios
Marketing Digital:	Emprendedor Particular, Diseño Institucional, Diseño Promocional y Diseño Editorial.
Página Web	
Diseño Gráfico:	Diseño Institucional, Diseño Promocional y Diseño Editorial

Los productos nacen como *interrogantes* (ningún competidor tiene demasiada participación), luego se convierten en *estrella* por las inversiones realizadas por la cooperativa, finalmente pasa a ser una *vaca lechera*.

Deben hacer foco en las inversiones en productos estrellas y desinvertir en los productos de baja participación y bajo crecimiento: productos perros.

Se logra un portafolio equilibrado cuando su efectivo se asigna de manera óptima. En principio, debiera tener productos o unidades de negocio *vacas lecheras* que generen efectivo para financiar *signos de interrogación* (el futuro) con la intención de que lleguen a

²Álvarez, Adrián y Ast, Federico. Master en Negocios. Página: 122.

²Álvarez, Adrián y Ast, Federico Capítulo 6. Estrategia. Páginas 123, 124 y 125

³ Desarrollado por Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group)

convertirse, a su vez, en *nuevas vacas lecheras*. La cooperativa tiene unidades de negocio y productos estrella, porque son los que pronto se convertirán en vacas lecheras.

<u>PRODUCTOS VACAS LECHERAS</u>	
<u>SERVICIOS y PRODUCCIÓN de CONTENIDOS</u>	
Coberturas	Campañas
Difusión	Programación y Diagramación Web
Spots	Comunicación Institucional
Mailing	Producción Audiovisual Integral
<u>COMUNICACIÓN GRAFICA</u>	
Diseño y Diagramación	Banner
Vinilos	Adhesivos
Impresión: Libros, Revistas y Periódicos	Papelería Comercial e Institucional
Material Publicitario	Impresiones en General
Finishing	Envío de Suscripciones
Circuitos de Distribución Personalizada	Distribución de ejemplares de cortesía y distribución gratuita en la vía pública

CRUZ DE PORTER⁴

Es un Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter (1985), sirve para determinar la rentabilidad promedio de una industria y su atractividad para la cooperativa. Brinda información útil para decidir en qué industrias entrar y de cuáles salir. El modelo permitirá tomar decisiones de integración y diversificación, aspectos tácticos de la decisión estratégica de estar en una industria determinada.

EL MODELO SOSTIENE QUE LA RENTABILIDAD DE UN SECTOR depende:

. LA RIVALIDAD COMPETITIVA EXISTENTE EN EL SECTOR: Los principales competidores son agencias de marketing. Sin embargo, los servicios de la Cooperativa tienen un público específico diferente al de dichas agencias ya que no realizan campañas publicitarias, sino que buscan la difusión de proyectos a través de *estrategias de comunicacionales*.

Se encuentran vinculados a la Red Gráfica Cooperativa. A través de esta Federación establecen fuertes vínculos comerciales con las cooperativas gráficas que nuclea, a fin de canalizar las solicitudes de impresión que reciben como complemento de los servicios que brindan. Al mismo tiempo, se encuentran vinculados a otras Cooperativas de base, Federaciones y Confederaciones Cooperativas, en la medida en que son los clientes y además, por participar de las mismas actividades que propone el Sector de la Economía Social.

Según los últimos relevamientos que se han realizado, para el 2010 la cantidad de empresas recuperadas en el país era de entre 205 y 219, en las que se desempeñan entre 10 mil y 12 mil trabajadores⁵. Estas empresas se concentran en el Gran Buenos Aires, seguido por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y luego por el interior de la Provincia de Buenos Aires

. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES, y DE LOS CLIENTES: Es posible un modelo de desarrollo industrial mediante un proceso dinámico sostenible y

⁴ Álvarez, Adrián y Ast, Federico Capítulo 6. Estrategia. Páginas 115, 116, 117 y 118

⁵ Hay algunas variaciones entre las fuentes consultadas, el relevamiento dirigido por el Programa Abierta (Ruggeri 2011) realiza las estimaciones más modestas; y los relevamientos realizados por el Programa de Trabajo Autogestionado publicado en OSERA y por Dzembrowski (2010) arrojan datos que están por encima de aquellos otros

sustentable, abarcativo y sistémico, logrando niveles de competitividad, desde el compromiso de las unidades productivas, asumiendo el compromiso de aplicar en sus procesos productivos los objetivos de mejorar la forma ante el mercado, manteniendo el cuidado del medio ambiente, vinculando factores y actividades, como mejorar las estrategias empresariales, construir la infraestructura adecuada, calificación de proveedores, las condiciones de la demanda, la disponibilidad de la mano de obra calificada y la capacidad asociativa de los distintos actores.

La idea de *competitividad sistémica, pensando en un patrón que el Estado y los Actores Sociales crean en forma deliberada las condiciones para un desarrollo industrial exitoso, sustentable y de responsabilidad social.*

. LA AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS. La amenaza de los potenciales al sector: Al tener a los competidores directos que ofrecen productos que satisfacen necesidades muy similares o idénticas. Y el parecido de un producto respecto de otro puede ser medido por el grado en que puede ser sustituido.

Uno de las principales condicionamiento estructurales es el sector público, demostrando ausencia de una política efectiva para el sector gráfico

4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

La acción a partir de la problemática revelada. El objetivo es que los clientes capten, *reconozcan la imagen y marca de la cooperativa.* Un cliente satisfecho es un cliente fidelizado: vuelve a comprar y permite el *posicionamiento.*

Una organización centrada en las personas y clientes permite que los mismos presenten sugerencias. Es importante que los clientes informen lo que les agradó y lo que no del servicio brindado. *El servicio integral en Trabajos de Logística y Distribución enfocadas a Empresas Gráficas. Estrategias de Comunicación Diferentes.* Los mismos como política de la cooperativa deben tener una alta calidad.

El énfasis es puesto, también, en la Administración de los Recursos Humanos, en lo importante que son las personas para la cooperativa, su éxito y crecimiento depende de ellas; donde en el mediano y largo plazo; si los mismos están correctamente administrados y con una planificación, se logra tener mayores beneficios que el costo en dicha inversión

Como así también en las encuestas de calidad para medir la satisfacción al cliente y verificar sí el servicio ofrecido es percibido con lo que esperaban. Destacando los sistemas de quejas y sugerencias y las encuestas de satisfacción al cliente. A partir de esta metodología se generan flujos de información que facilitan la comunicación bidireccional. Para que los clientes conozcan más a Señales. La generación de espacios para los *clientes-meta* de la cooperativa.

Estos flujos de información proporcionan noción de calidad. Permiten actuar rápidamente para solucionar los inconvenientes que fuesen ocasionados y *sorprender al cliente*, que reciban más de lo que esperaban; eso es generar Valor. Realza la imagen y marca de la cooperativa. A su vez, a través de las oportunidades que el medio brinda, *se logra obtener mayor rentabilidad.*

5. CONCLUSIONES

ECONOMIA SOCIAL

Uno de los elementos de La Ética de la Economía es la Transparencia.

La economía no es solamente un problema económico, sino que esta relacionado directamente con los valores: ética-moral. Para modificar el Sistema Social.

Esta crisis no es una crisis Económica-Financiera, sino que es una crisis de valores global.

Ahora nos toca globalizar la conciencia.

Qué le falta a este progreso técnico. Reconocer nuestra cuota de responsabilidad para poder cambiar la economía.

La Economía no es un problema que se vincula únicamente al dinero. La economía es creación de valor, porque somos un Organismo Social.

Ya no es lo que le da mas beneficio a la renta financiera, sino lo que le da mas beneficio a la Sociedad. La economía no es plata, sino ética: *Solidaridad*.

La cooperativa constituye la forma mas difundida de entidad de economía social.

Para cambiar el esquema neoliberal por un modelo productivo es necesario reunir tres condiciones: conciencia social, voluntad política y poder político. Hemos avanzado mucho en la conciencia social y la voluntad política a favor del desarrollo de un modelo de producción y redistribución del ingreso que reemplace al régimen concentrador de renta financiero.

Corresponde ahora al poder político instrumentarlo: el país se encuentra frente a una oportunidad acaso única.

Por cierto, todo intento de transformación es muy difícil, por las estructuras de poder que todavía responden al antiguo régimen, por la maraña de intereses implicados. Asusta el estado del Estado, después de decenios de decadencia; pero aun así es el único instrumento de transformación posible para los que no pertenecen al establishment. Además no pocos dirigentes se han regodeado. No es fácil enfrentar los resultados de esa terrible “deserción de las elites” partidarias, sindicales, empresarias, económicas, militares, eclesiástica, intelectuales. Sin embargo, nada es factible sin militantes y sin liderazgo. Creemos, pese a todo, que nuestra sociedad tiene recursos físicos, financieros, humanos que permanecen inexplorados y latentes en suficiente calidad y cantidad para recuperar la Nación y formar nuevas elites. Existe una Argentina posible. En circunstancias tal vez tan difíciles como las que vivimos, William Shakespeare puso en boca del Rey Enrique: “Todo está listo si nuestros corazones lo están también”.

Desde esta mirada, las Cooperativas adquieren un nuevo orden socioeconómico una centralidad y jerarquía particularmente significativa. De hecho, las asociadas están incentivadas a proyectarse con la capacidad de emprender, de innovar y asumir riesgo, como las portadoras de la modernización. Estas situaciones de mutación tan significativa como la que ocurre con el cambio económico, técnico y social en curso, probablemente sí pueda garantizar la posibilidad de negociaciones sociales que regulen el cambio, reduciendo, por parte, el margen de incertidumbre siempre asociado a las transformaciones de esta envergadura. El rol de las cooperativas no puede ser pasivo, frente a las señales de mercado.

Es parte fundamental de su actitud microeconómica, las exigencias de su papel en el nuevo esquema de desarrollo mostrando que el rol de las asociadas se verán cada vez más requerido de jugar roles sociales y políticos. Estas demandas tendrán que ver con su papel de actor modernizador en un sentido global, y demostrar crecimiento económico socialmente equitativo. Su capacidad de generar consensos y de producir adhesión en torno a la gestión

empresarial y al modelo de funcionamiento económico y sociales que ella juega un papel principal, probablemente esté estrechamente vinculado a la decisión con que se encare este doble comportamiento de negociación social y tecnificación.

Será en el ámbito de la cooperativa donde se juegue parte decisiva de los resultados del nuevo esquema de desarrollo. Es a este nivel donde se verificará, cada vez más directamente, la aplicación de las innovaciones institucionales, económicas y técnicas derivadas de ese esquema. Ello debido a que el funcionamiento económico es progresivamente, el de una economía de empresas en competencia.

Finalizando con las conclusiones. La Argentina se encuentra entre los 10 países con mayor actividad emprendedora del mundo. El ecosistema emprendedor, es decir, el conjunto de instituciones públicas y privadas dedicadas al apoyo de los emprendedores (que comprende el Estado, la Academia, los medios de comunicación, los inversores, los hombres de negocios y las ONG) se está desarrollando positivamente. Sin embargo, el avance de la informalidad en la economía, las restricciones para acceder al crédito y la necesidad de mejoras en la calidad institucional son los principales obstáculos para crear nuevas y pequeñas y medianas empresas.

En el sector público se nota una tendencia positiva y una mayor preocupación por parte de los funcionarios. En este sentido, la estrategia de políticas públicas a implementarse debería considerar tres objetivos primordiales que impacten directamente sobre el desarrollo, la competitividad y el crecimiento de nuestra economía y que, al mismo tiempo, haga de las Cooperativas, PyMEs y emprendedores sus catalizadores, enfocándose directamente en el desarrollo de éstas.

En este sentido, los tres objetivos a considerar serían: la democratización económica, el incremento de la producción y, finalmente, el aumento del empleo formal.

Focalizarse en medidas que fomenten el emprendedorismo es entender el verdadero significado de la actividad empresarial: la idea de que los empresarios son agentes positivos de cambio social, generación de riquezas, transparencia, sustentabilidad e innovación. En suma, es comprender que apoyar al emprendedorismo es construir una sociedad mejor, más justa e igualitaria.

La Argentina enfrenta hoy el enorme desafío de consolidar el crecimiento económico de los últimos años y transformarlo en prosperidad. Para eso necesita nuevos emprendedores dinámicos que sean los empresarios éticos, socialmente responsables, competitivos, innovadores y exitosos del futuro que creen valor para ellos, sus empresas y la sociedad en su conjunto.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Para el proceso de relación de los conocimientos adquiridos de esta tesis me he basado en varias bibliografías que a continuación detallo:

* Materia: Cooperativas. Fundamentos Teóricos y Empíricos del Sector.

Profesores: Dra. Emilse Filippo y Dr. Rodolfo Magna

. Bibliografía: Casal, Armando M.: “La auditoría y las cooperativas. La función de la sindicatura y de la auditoría externa”. Primeras Jornadas Nacionales de Fiscalización Cooperativa, 6 de Noviembre de 1992 – LI- Impuestos-Sociedades-Laboral-Previsional. Cangallo 1992

* Materia: Estado y Sociedad. La Cuestión en el Capitalismo Moderno.

Profesor: Mg. Daniel Nieto Michel. . Bibliografía: Apuntes en clases

* Materia: Políticas de Desarrollo Local y Regional. El papel de la Economía Social.

Profesor: Mg. Fabio Quetglas

. Bibliografía: Fabio Quetglas. Qué es el desarrollo local. Territorio, Políticas y Economía. Editorial: José Nun

* Materia: Dirección y Administración: Profesor: Lic. Julián D´Angelo

. Bibliografías: Organización de la producción y la tecnología.

Organización y Gestión, Sistemas de organización, y Planeamiento estratégico y toma de decisiones. Sistemas de Organización; la empresa y el contexto social. Fidelización del cliente, Imagen, Valor, y Posicionamiento.

* Materia: Economía Social, Capital Social, Economía y Desarrollo Territorial Sostenible.

Profesor: Lic. Sergio Pérez Rozzi

. Bibliografías: Francisco Albuquerque y Sergio Pérez Rozzi: El Desarrollo Territorial: Enfoque, Contenido y Políticas:

* Materia: Sociología de Las Organizaciones de La Economía Social.

Profesor: Dr. Gustavo Quintana

. Bibliografías: * Michael Crozier / Erhard Friedberg. El Actor y El Sistema.

Las restricciones de la acción colectiva

* Michael Crozier. El Fenómeno Burocrático 2. Amorrortu editores Buenos Aires

* Materia: Instrumentos Legales de La Economía Social en el Ámbito Provincial y Municipal.

Profesor: Dr. Marcelo Collomb

. Bibliografías: S/Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social –INAES

* Materia: Seminario Integrador: Profesor: Lic. Julián D´Angelo

. Bibliografías: Las principales herramientas del planeamiento.

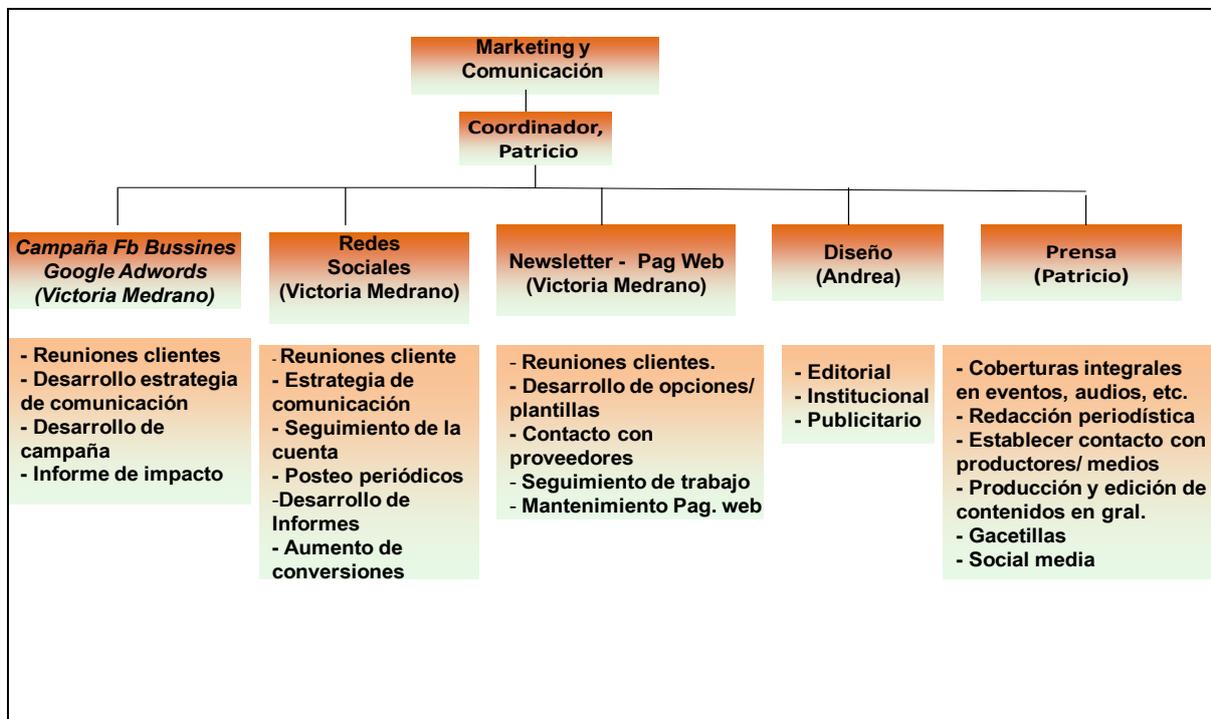
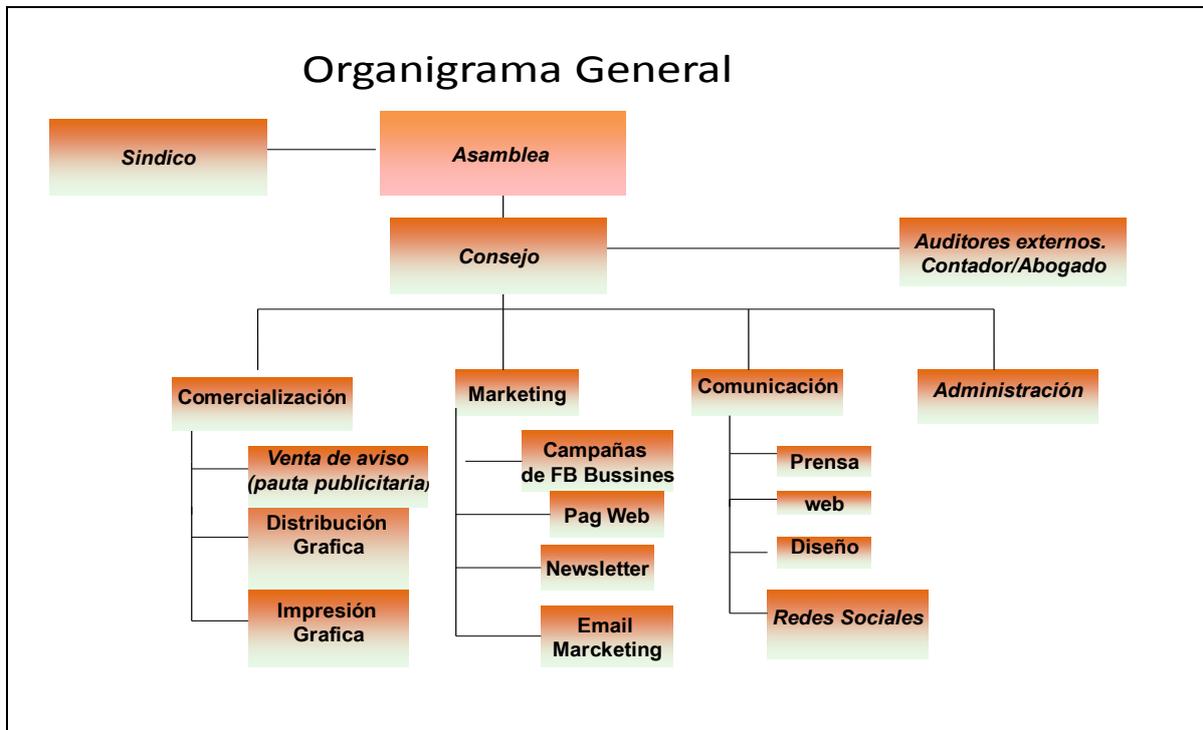
Álvarez, Adrián y Ast, Federico Capítulo 6. Estrategia.

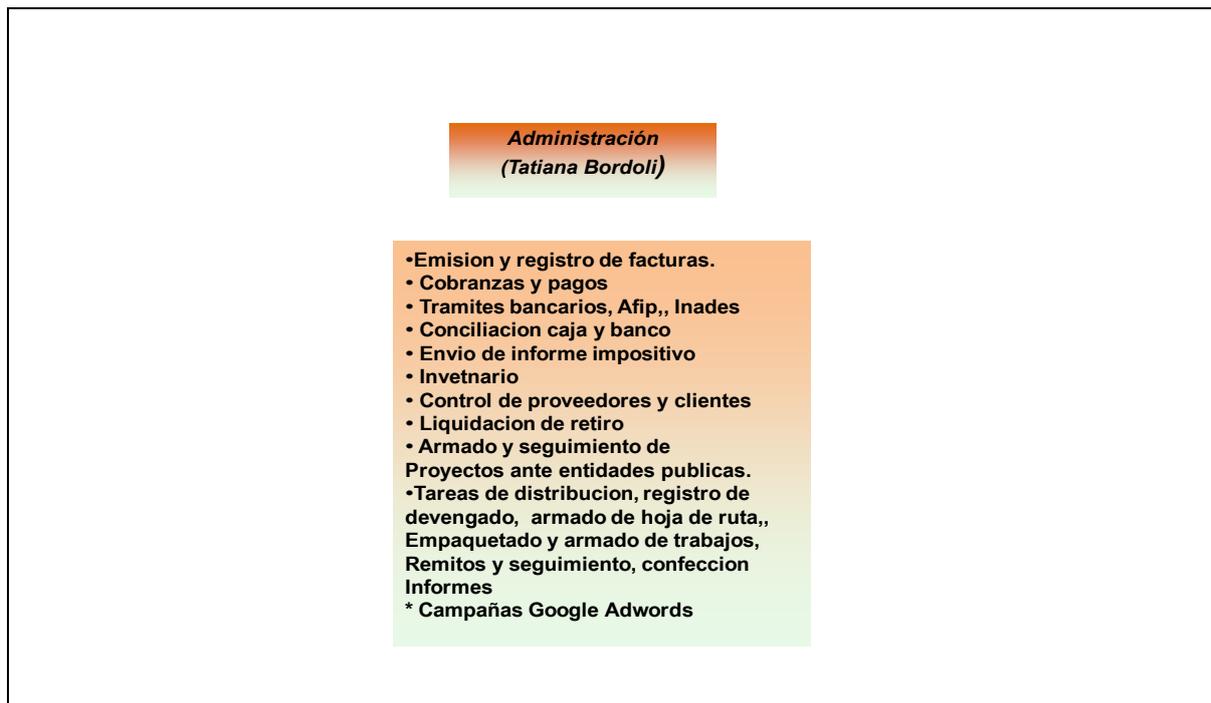
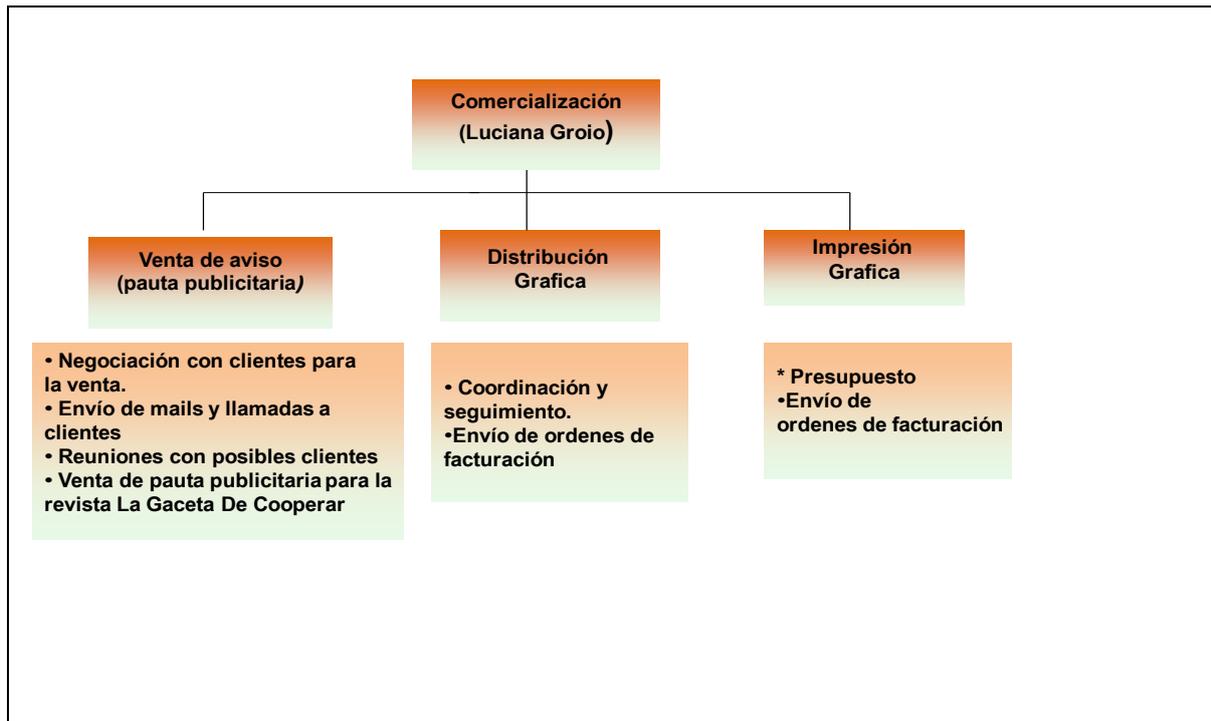
Roberto Serra. Eduardo Kastica. Estructuras Empresarias Dinámicas.

* CENCOES: Dr. Héctor Larrocca. Dr. Julián D´Angelo

Planificación Estratégica en Organizaciones de la Economía Social. La Rueda Magistral.

7. ANEXOS





MODELO de BCG

El modelo de BCG es útil para decidir cómo invertir los recursos financieros de la cooperativa. Deben financiarse a sí mismas con su propio flujo de fondos. Este modelo, debe utilizarse revisando que se cumplan los dos supuestos principales:

- La curva de la experiencia, y
- El ciclo de vida del producto.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Uno de los supuestos del modelo es que se cumple el ciclo de vida.

LOS CICLOS VITALES:

El ciclo de un producto Se puede dividir en cuatro etapas:

Las ventas totales del producto varían en cada una de sus cuatro etapas y *cambia el cuadro de utilidades*. Resulta significativo que no siempre estos dos aspectos varían juntos.

A. LA PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO: Inversión en el futuro

En esta etapa la empresa necesita: promoción para iniciar la *etapa de aceptación del producto*, porque los clientes no lo buscan. Es necesario explicar a los posibles clientes:

- * La Existencia
- * Las Ventajas, y
- * Las Aplicaciones del Nuevo Producto

LA ETAPA DE INTRODUCCION

Se suele caracterizar por pérdidas: porque se invierte mucho dinero, en:

- La promoción.
- El Desarrollo del Producto, y
- La Distribución

B. CRECIMIENTO DE MERCADO: Muchos productos que compiten.

En el mercado comienzan a aparecer los competidores con productos variados y mejores utilidades. Durante esta etapa, las ventas de la industria aumentarán con bastante rapidez a medida que se eleva la cantidad de clientes que compran.

Este es el momento de:

- Máxima rentabilidad, y también,
- Declinación de las utilidades de la industria.

C. MADUREZ DE MERCADO: Acentuación de la competencia.

Disminución de las utilidades. En esta etapa muchos competidores, han iniciado la carrera:

- * Búsqueda de utilidades,
- * La competencia se torna más agresiva.
- * Las utilidades se reducen porque los costos de promoción se elevan, y algunos competidores comienzan a bajar el Precio de Venta para hacer negocios.

D. DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS: Un período de reposición.

En esta última etapa: Nuevos Productos reemplazan a los viejos. Mientras los productos nuevos recorren: La Etapa de Presentación. Los viejos productos, pueden conservar algunas ventas apelando a *los clientes fieles*



Esta política puede ser la indicada cuando: no existe un mercado selecto, es decir:
Toda la curva de demanda es bastante elástica. Incluso en las etapas iniciales del ciclo de vida.-