

## **Licenciatura en Administración**

**Informe Trabajo de investigación: Diagnóstico y análisis de las organizaciones aplicado a TransMetal Cooperativa Limitada.**

María Fernanda Simó Rodríguez

Registro: 29648

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo

436: Trabajo de Investigación

Patricia L. Puebla

# Contenido

- Resumen Teórico ..... 4
- Introducción ..... 5
- Capítulo 1: Marco Teórico ..... 8
  - Visión..... 9
  - Misión..... 10
  - Cultura y Políticas de calidad..... 10
  - Estructura ..... 12
    - Diagrama de flujo..... 12
  - Organigrama..... 15
  - Análisis FODA..... 17
  - Modelo de las competitividades de Michael Porter..... 19
- Capítulo 2: Aplicación. TransMetal Cooperativa Limitada. .... 26
  - Visión, misión, políticas y estructura de la organización. .... 27
  - Organigrama ..... 35
  - Análisis del ambiente..... 38
    - Análisis FODA..... 38
    - Modelo de las competitividades de Michael Porter..... 42
  - Departamentos de la cooperativa..... 43
    - Departamento de operaciones..... 43
    - Departamento de administración y RRHH..... 50

<b>Departamento de ventas y compras.....</b>	<b>70</b>
<b>    Departamento de ventas.....</b>	<b>70</b>
<b>    Departamento de compras.....</b>	<b>72</b>
<b>Capítulo 3: Conclusiones.....</b>	<b>74</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>

## **Resumen Teórico.**

El presente trabajo tiene por objetivo abordar la temática del análisis del ambiente interno y externo de las organizaciones, y realizar su aplicación en una empresa local.

Desde el comienzo, la administración como disciplina estudia el comportamiento de las personas e instituciones humanas expuesta a cambios continuos (Peter Drucker, 2000). Muchas organizaciones no han contado con la ayuda de un experto al establecer los lineamientos básicos para poder desarrollarse en el mercado de una manera organizada. Esto conduce a que su desarrollo y administración no está basada en conocimientos fundamentados, sino en la intuición de los fundadores de la organización.

La finalidad del trabajo es visualizar cómo el análisis del ambiente externo e interno a una organización facilita la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales. Como así también comprender que la misión y la visión de la organización generan un mayor sentido de pertenencia direccionando las metas y objetivos de la misma a largo plazo.

Una metodología apropiada para identificar el modo de accionar de la organización bajo estudio y sus integrantes, es el relevamiento de información a través de encuestas, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas personales.

**Palabras claves:** análisis, diagnóstico, ambiente interno y externo, organización, gestión.

## **Introducción.**

Por definición la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Idalberto Chiavenato, 2007).

El entorno externo de la organización se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte. El análisis del ambiente se puede abordar desde la concepción de la teoría de sistemas, entendiendo que, en este caso, se estaría en presencia de un sistema abierto.

El análisis del entorno interno se realiza para obtener información importante respecto de los recursos y capacidades específicas con que cuenta la organización. En este sentido, hay que identificar las fortalezas y debilidades. Se considera que cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a disposición, constituyen sus fortalezas. Mientras que las debilidades son las actividades que no realiza adecuadamente o carece de los recursos que requiere.

El análisis del contexto externo se centra en el estudio de los componentes económicos, demográficos, políticos/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de detectar cualquier cambio o tendencia. Es necesario identificar las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización, como así también, las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. Las oportunidades son tendencias positivas presentes en el contexto externo; por su parte, las amenazas son tendencias negativas.

La combinación de los análisis del entorno interno y externo se conoce como análisis FODA. Es decir, la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Para generar una ventaja competitiva sostenible, se puede realizar un análisis de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria y en dicho modelo se identifica las siguientes fuerzas: amenaza de nuevos aspirantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores existentes.

### **Problema de investigación:**

¿Qué elementos comprende el análisis del entorno de una organización?

¿Qué relación existe entre los elementos del entorno organizacional?

¿Cuál es la finalidad del análisis del entorno?

¿Cómo impacta este análisis en el desempeño de la organización?

#### 1. Objetivos

- **General:** Describir y profundizar en el estudio de las organizaciones y su relación con el ambiente interno y externo de la misma, análisis y diagnóstico organizacional de un caso correspondiente a una empresa del medio local: TransMetal Cooperativa Limitada.

- **Específicos:**

- Relevar información sobre las herramientas de análisis de las organizaciones: matriz FODA, cinco fuerzas de Porter.
- Definir que es un organigrama y sus componentes.
- Definir la visión, misión, cultura y estructura de las organizaciones y sus relaciones.
- Efectuar un relevamiento y diagnóstico del caso de estudio.

**Marco teórico:** Este trabajo se fundamenta principalmente en el libro de Hugo Ricardo Ocaña “Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica)” y en el libro de Michael Porter “Ser Competitivo”.

De igual manera se investigará bibliografía de varios autores referente al análisis interno de la organización, como Henry Mintzberg y Stephen P. Robbins, entre otros.

Se continuará con el análisis realizado en el Informe de las Prácticas de Trabajo de mi autoría, llevado a cabo en la organización bajo estudio.

Para la aplicación del caso de estudio en la organización seleccionada, se extraerá información del Manual de la Calidad de la cooperativa, de entrevistas personales con el presidente de la misma, cuestionarios realizados a los socios y el informe referenciado en el párrafo anterior.

**Estrategia metodológica:** Se llevará a cabo una investigación descriptiva que permitirá desarrollar los objetivos planteados. La misma se realizará de la siguiente manera:

En primer lugar, se efectuará un relevamiento de información de fuentes secundarias para la correcta presentación de los temas a desarrollar y poder lograr una visualización completa de estos.

En segundo lugar, se analizará una organización del medio local en la cual se le aplicarán los métodos descriptos. En esta parte del trabajo se realizará un relevamiento de información de fuentes primarias (entrevistas) y secundaria (Manual de la Calidad de la empresa) para lograr un análisis completo del caso planteado.

## Capítulo 1: Marco Teórico.

En este capítulo se desarrollan conceptos que se vinculan con la planificación estratégica de las organizaciones. En principio, se aborda la identidad empresarial analizando la visión, misión, cultura y estructura de la organización. Se continúa con el estudio del organigrama de la empresa para terminar con la observación del entorno y su relación con las organizaciones, como introducción a la matriz FODA y al modelo teórico de competitividad de Porter, que se utiliza para comprender el caso de estudio desarrollado en el Capítulo 2.

La generación y producción de la identidad empresarial (Ocaña, 2014) comienza a través de la visión empresarial. Está compuesta por la visión, misión, cultura y estructura.

La identidad tiene sentido de unidad cuando un producto o una empresa es observada como un todo, que encierra tres tipos de identidades en una sola que define el ser. Los tres tipos de identidades son:

- **La identidad esencial:** no posee un significado racional, ni cualidades o atributos. Se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica que más adelante está definida.
- **La identidad accidental:** son cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que forman parte de esta. Puede ser creada, modificada o adaptada según el ambiente interno y externo lo requiera.
- **La identidad dinámica:** es la identidad dada por el/los fundadores, socios, proveedores, clientes y la relación entre todos estos actores.

Estos tres tipos de identidades convergen en un elemento en común: la visión empresarial.

La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas, quienes, como miembros de la organización, comenzando por el estratega son las que le dan identidad a la misma.

La particularidad que se le da al tratamiento de la identidad empresarial está en la única posibilidad final de lograr una ventaja competitiva sostenible. La identidad nunca podrá ser imitada y esta tiene base en las personas.

El entorno de la organización se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte.

Para entender, el entorno de una organización finaliza su dominio dentro de los sectores externos. El dominio de una organización es el campo que elige para actuar. Es el territorio que protege una organización respecto a sus productos, servicios y mercados. Define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará. El entorno comprende varios sectores o divisiones que contienen elementos semejantes.

Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos. Esto permite aplicar el enfoque de sistema para analizar la relación entre la empresa y su ambiente.

El análisis del ambiente se realiza a nivel interno-externo (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para lo cual se utilizará la herramienta denominada FODA. Para completar el resultado de dicha matriz se realizará el análisis de ventaja competitiva de Michael Porter.

## **Visión.**

La visión de una organización es la descripción del objetivo que espera lograr en el futuro. Es la expectativa ideal de lo que se quiere alcanzar, aclarando como se quiere conseguir el mismo. La correcta descripción de la misma es fundamental para el desarrollo de la organización.

Para analizar la visión a través de lo planteado según (Ocaña, 2014), se tiene que analizar la identidad empresarial, la cual está compuesta por 5 factores. Estos son:

- **Conjunto de Valores y Creencias:** son valores y creencias que tiene el/los fundadores de las organizaciones individualmente y que se transmitieron a la organización como un conjunto propio de la misma.
- **Sistema Ideológico:** ideas sociales, culturales, económicas que tengan los socios de la cooperativa. Estas son consecuencia del conjunto de valores y creencias.
- **Moral Organizacional:** se refiere a la conducta de las personas que forman parte de la organización.
- **Política Empresarial:** es la regulación normativa de la forma en la que las personas en la organización se comportan.

→ **Ética Empresarial:** es la agrupación de conductas, costumbres, hábitos reflejada por la organización en su totalidad y en la cual se puede ver el conjunto de valores y creencias.

### **Misión.**

La misión, por otro lado, es la tarea que se encomienda al empresario para que sus negocios sean exitosos. Se focaliza en la actividad específica de los negocios.

Definir la misión es definir el negocio. Como el producto que elabora una empresa está en función del cliente, la misión se define inicialmente por el cliente y en segundo lugar por el producto, teniendo en cuenta que este vínculo se encuentra condicionado por el ámbito geográfico y la competencia.

### **Cultura y Políticas de calidad.**

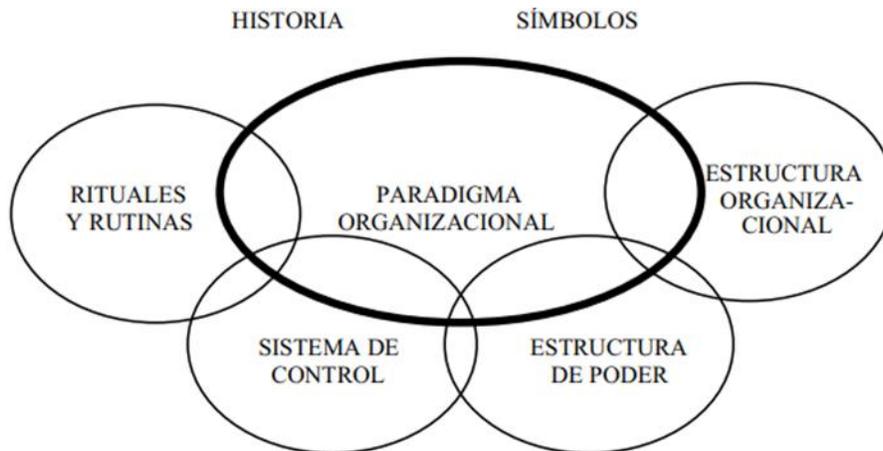
La cultura son los valores que comparten los miembros de un grupo dado a las normas que acaten y los buenos materiales que producen. Cultura es lo que define a la organización.

El análisis de la cultura organizacional se puede realizar a través del análisis del paradigma organización y de un cuestionario presente en el libro de Ocaña mencionado con anterioridad.

El paradigma organizacional, visualizado en la Figura 1, es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa a partir de ciertos elementos que se resumen de la siguiente manera.

**Figura 1**

*Paradigma organizacional*



*Nota: Adaptado de Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica) (Ocaña, 2014)*

A continuación, se explica que significa cada uno de estos elementos.

- **Historias:** respaldan a los valores, creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas a través del tiempo y que los restantes miembros de la organización aceptan como verdaderas. Las historias están referidas a situaciones, sucesos, personajes, anécdotas.
- **Rutinas y rituales:** las rutinas representan formas y costumbres cotidianas. Situaciones vividas día a día. Los rituales están por encima de las rutinas: reuniones periódicas de trabajo, sociales, deportivas, festejos de determinadas fechas, etc.
- **Símbolos:** representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de la oficina, estacionamiento en determinado lugar, uso de ciertas instalaciones, acceso a ciertos despachos, acceso a ciertos beneficios, lenguajes.
- **Estructura organizacional:** de la misma algunos de los elementos que se relacionan con el paradigma organizacional se desprenden de la autoridad emergente de la estructura, niveles de jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidades, entre otros factores.

- **Sistema de control:** factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluación de desempeño formales o no.
- **Estructura de poder:** resulta la clave para definir la configuración de la estructura de poder. De hecho, la cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización porque son ellos, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización.

## **Estructura.**

Cualquier modelo de estructura organizacional está sujeto a determinantes internos o externos.

Las razones del cambio pueden iniciarse en las determinantes del contexto y se reflejan en las determinantes internas o en la propia organización para luego proyectarlas en función del contexto.

La estructura organizacional se analizará a través del modelo de configuración planteado por Henry Mintzberg.

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. (Mintzberg, 1983)

Para generar un análisis más completo y figurativo, se desarrollan diagramas de distintas índoles para comprender con mayor exactitud los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones.

### **Diagrama de flujo.**

Un diagrama de flujo, conocido también como diagramación lógica, es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa (Harrington, 1993).

La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

La comparación de diagramas de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE). Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas.

### **Diagrama de encadenamiento o de bloque.**

Es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso. Proporciona una visión general del proceso de contratación. Los rectángulos representan actividades, y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tienen el flujo de información y/o las relaciones entre actividades. Algunos diagramas de flujo de bloque también incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar en donde comienza y en donde termina el diagrama de flujo.

Se utilizan los diagramas de bloque para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales. Las frases descriptivas (nombres de las actividades) deben ser concisas.

Los diagramas de bloques proporcionan una visión rápida del proceso y no un análisis detallado. Normalmente, éstos se elaboran en primer lugar para documentar la magnitud del proceso, luego se utiliza otro tipo de diagrama de flujo para analizar el proceso en forma pormenorizada.

Usualmente, no se detallan muchas actividades en inputs, en forma intencional, en un diagrama de bloque. Por lo tanto, puede tenerse una gráfica muy simple de todo el proceso.

En el diagrama de bloque es fácil observar cómo pueden desagregarse los bloques para tener una gráfica detallada de la forma cómo se realiza la actividad.

### **Diagrama de flujo funcional.**

Muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye

un problema. El diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares o de bloque.

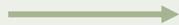
Identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

En la tabla 1 se describen los símbolos estándares para los diagramas de flujo.

**Tabla 1**

*Símbolos estándares para el diagrama de flujo.*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Operación: rectángulo.</b> Se utiliza este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem.
	<b>Movimiento/transporte: flecha ancha.</b> Se utiliza una flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	<b>Punto de decisión: diamante.</b> Se aplica el diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión.
	<b>Inspección: círculo grande.</b> Se aplica un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output.
	<b>Documentación: rectángulo con la parte inferior en forma de onda.</b> Se utiliza este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel.
	<b>Espera: rectángulo obtuso.</b> Se aplica este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	<b>Almacenamiento: triángulo.</b> Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera

	una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con frecuencia para mostrar que el output se encuentra almacenado.
	<b>Notación: rectángulo abierto.</b> Se usa un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.
	<b>Dirección del flujo: flecha.</b> Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro.
	<b>Transmisión: flecha quebrada.</b> Se aplica una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (mail).
	<b>Conector: círculo pequeño.</b> Un círculo pequeño con una letra dentro del mismo se coloca al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	<b>Límites: círculo alargado.</b> Se aplica para indicar el inicio y el fin del proceso.

*Nota: Adaptado de Mejoramiento de los procesos de la empresa. (Harrington, 1993)*

## Organigrama.

Según Lamattina de Ferrari, el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una entidad. Es un modelo simplificado de la realidad. Esta puede incluir las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen.

### Distintos tipos de diagramas.

Se diferencia la información que contienen los entegramas<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Rectángulos que contienen la información sobre cada unidad de la estructura (puestos de trabajo, persona que ocupa el lugar, etc).

1. *Tipo jerarquía de cargos:* jerarquía que los cargos tienen dentro de la estructura.
2. *Categoría de empleados:* categoría en el escalafón, es la designación que tiene la persona.
3. *Nombre del personal:* nombre de la persona que ocupa el cargo.
4. *Categoría de sueldos:* suele utilizarse combinado con algún otro. Para cada sección se muestra la categoría del sueldo.
5. *Cuenta presupuestaria:* el presupuesto es una herramienta de planeamiento y control. Es importante, entonces, vincular el cargo y la cuenta presupuestaria con la cual se controla.
6. *Dotación de personal:* personas que dependen de cada posición. Puede ser mayor que la suma de los puestos subordinados si hay puestos que no se grafican.

Se puede combinar en los entegramas distintos tipos de información.

### **Fallas de estructura.**

1. *Exceso de niveles jerárquicos:* requiere muchos esfuerzos y recursos para administrarla. Complica el control.
2. *Falta de unidad de mando:* un subordinado responde a más de un jefe.
3. *Duplicación de funciones:* dos cargos con responsabilidades sobre funciones similares.
4. *Área de mando excesiva:* numerosos subordinados directos.
5. *Subordinación unitaria:* de un cargo depende un solo subordinado y de este otro.
6. *Desequilibrio de jerarquía:* un cargo en un nivel que no armoniza con los niveles relativos.
7. *Nivel jerárquico inadecuado:* un cargo que por su importancia está en un nivel que no es acorde.
8. *Función con designación confusa:* no está clara la posición relativa del cargo. Confusa forma de presentar el cargo.
9. *Diferentes objetivos en un sector:* las metas no concuerdan entre sí.
10. *Desequilibrio de estructura:* un sector tiene exceso de niveles respecto del resto.

11. *Indefinición del tipo de función:* falta de claridad en la representación produce conflictos.
12. *Control interno inconsistente:* en el caso de que quien controla, debe ser el controlado.

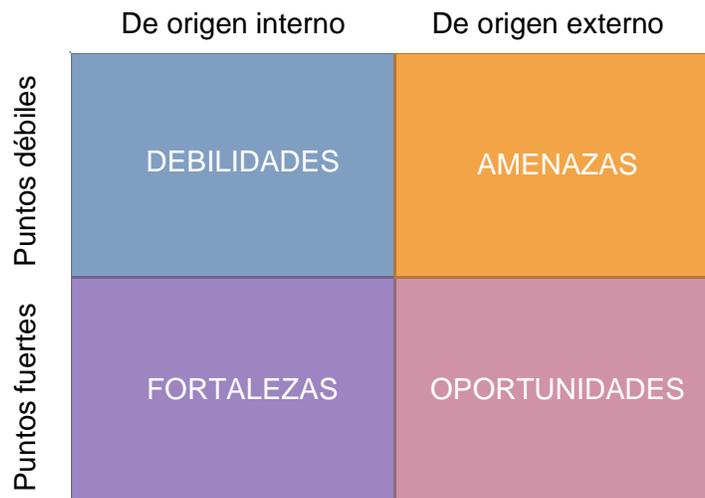
A continuación, se abordará los temas de análisis FODA o DAFO y de las cinco fuerzas competitivas de Porter, lo que permite comprender por qué se incluyó en el caso de estudio mas adelante presentado.

### **Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada las cuales se grafican como se observa en la Figura 2.

**Figura 2**

*Variables FODA*



Las **fortalezas** son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explorar oportunidades y conseguir ventajas competitivas; mientras que las **debilidades** son aquellos aspectos que la empresa carece, que la colocan en una situación desventajosa respecto a la competencia y que por ende se podría mejorar.

Las **oportunidades** son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados al potenciarlas con las fortalezas. Son factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa. Mientras que las

**amenazas** son situaciones negativas, externas a la organización, al programa o al proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

La elaboración de la matriz FODA parte de la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas pertenecientes a factores internos y externos de la organización según corresponda. Una vez realizada la correcta definición de los mismos se busca la interrelación entre estos, generando la maximización de las fortalezas y oportunidades y la minimización de las debilidades y amenazas. En este análisis se busca lograr, a través de la creatividad propia de las personas pertenecientes a la organización, distintos objetivos que tengan por fin generar una mayor ventaja competitiva. En la Figura 3 se muestra la forma de proceder para realizar una adecuada utilización de la matriz FODA.

**Figura 3**

*Matriz de análisis FODA*

<p style="text-align: center;">INTERNO</p> <p style="text-align: center;">EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1</p> <p>F2</p> <p>...</p> <p>F<sub>n</sub></p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1</p> <p>D2</p> <p>...</p> <p>D<sub>n</sub></p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1</p> <p>O2</p> <p>...</p> <p>O<sub>n</sub></p>	<p style="text-align: center;">Maximizar las fortalezas y oportunidades</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1</p> <p>A2</p> <p>...</p> <p>A<sub>n</sub></p>	<p style="text-align: center;">Maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</p>	<p style="text-align: center;">Minimizar las debilidades y amenazas</p>

Fuente: Adaptado de <https://xtratexia.com/2013/01/02/matriz-foda/>.

## **Modelo de las competitividades de Michael Porter.**

Este modelo lo que busca plantear es un marco para analizar las ventajas competitivas de las organizaciones. El mismo se basa en cinco fuerzas competitivas (el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad), las cuales permiten entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran.

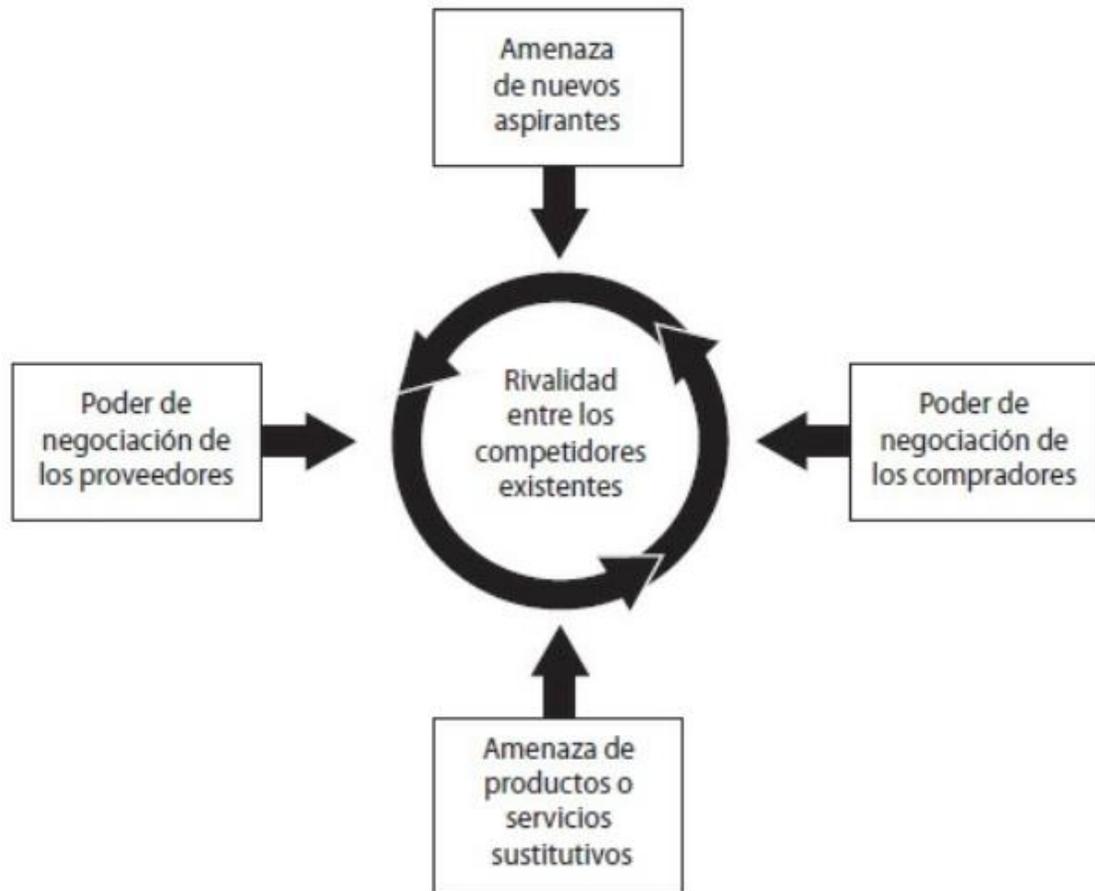
Las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (Porter, 2017) y representadas en la Figura 4 son: **la amenaza de los nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas existentes.**

Si estas fuerzas son intensas prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas muchas compañías son rentables. Lo que impulsa la competencia y la rentabilidad es la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, y no el hecho de si produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, o si está regulada o no.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

## Figura 4

*Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector de Porter*



*Nota: Adaptado de Ser Competitivo, edición actualizada y aumentada. (Porter, 2017)*

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando, en general, a los distintos participantes en una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de éstos.

Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor.
- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí: si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y a enfrentar a los distintos vendedores.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.

Los clientes intermediarios, o los clientes que compran el producto, pero no son el usuario final (como los ensambladores o los canales de distribución), obtienen una significativa capacidad de negociación cuando son capaces de influir en las decisiones de compra de los clientes finales.

Los productores suelen esforzarse por disminuir el peso que ejerce el canal de distribución mediante arreglos exclusivos con distribuidores concretos o vendiendo directamente a los usuarios finales.

### **Rivalidad entre las empresas.**

La rivalidad entre las empresas existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

La intensidad de la rivalidad es mayor si:

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia: en estos casos, los rivales tienen dificultades para evitar interferir en sus asuntos.
- El crecimiento de la industria es lento, por lo que precipita la lucha por la cuota de mercado.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada.

La fuerza de la rivalidad no solo refleja la intensidad de la competencia, sino también la base sobre la que se asienta.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en él traslada los beneficios de una industria directamente a sus clientes. La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes a prestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

La competencia en los precios suele producirse si:

- Los productos o los servicios de los rivales son casi idénticos y apenas hay fluctuación de costos para los compradores.
- Los costos fijos son elevados y los costos marginales son bajos: esto crea una intensa presión para que los competidores reduzcan los precios por debajo de sus costos medios, hasta acercarse a sus costos marginales, para que absorban el excedente de clientes al tiempo que contribuyen a cubrir los costos fijos.
- El producto es perecedero: este factor crea la tentación de recortar precios y vender el producto mientras conserva su valor; existen más productos y servicios perecederos de lo que comúnmente se cree.

La competitividad en dimensiones distintas al precio (características de producto, servicios posventa, tiempo de entrega, imagen de marca, etc.) es menos propensa a erosionar la rentabilidad, porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados. Aunque en ocasiones esta rivalidad asciende a niveles que socavan la rentabilidad de la industria, es menos probable que esto ocurra que en el caso de la rivalidad en los precios.

La rivalidad puede ser positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada, sino también ampliar la industria, ya que las necesidades de más grupos de clientes se satisfacen mejor.

### **Amenaza de los nuevos entrantes.**

Los aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la relación que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores actuales, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. La amenaza de entrada es lo que sustenta la rentabilidad y no el hecho de si se produce o no.

*Barreras de entrada.* Son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

- 1- Economías de escala por parte de la oferta.** Estas economías surgen cuando las empresas que producen a gran volumen se benefician de precios más bajos por unidad, porque pueden repartir los costos fijos entre más unidades, disfrutan de tecnología más eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores.
- 2- Beneficios de escala por parte de la demanda.** Estas ventajas, conocidas como "efectos de red", surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa. Los compradores pueden confiar más en grandes empresas para un producto crucial. También pueden valorar el hecho de formar parte de una red con un gran número de compradores.
- 3- Costos por el cambio de clientes.** Los costos de cambio son costos fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Estos costos pueden surgir porque un comprador que cambia de vendedor debe, por ejemplo, alterar las especificaciones del producto, formar de nuevo a los empleados a usar un producto nuevo o modificar sus sistemas de información. A medida que se incrementen los costos de cambio, más difícil le resultará a un aspirante obtener clientes.
- 4- Requisitos del capital.** La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir puede disuadir a los aspirantes. La barrera es especialmente alta si se necesita capital para gastos no recuperables y, por tanto, difíciles de financiar, como una gran campaña de publicidad o proyectos de I+D. No obstante, si los beneficios de una industria son

atractivos y se espera que se mantengan así, los inversores pueden proporcionar los fondos que los aspirantes necesitan.

- 5- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.** No importa cuál sea su tamaño, los miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costos que no poseen los posibles rivales. Estos beneficios pueden surgir de fuentes como la propiedad de la tecnología, el acceso preferente a las mejores fuentes de materia prima, identidades establecidas de marca, etc. Los aspirantes intentan superar estas ventajas.
- 6- Acceso desigual a los canales de distribución.** El nuevo miembro debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Cuanto más limitados sean los canales de venta y más atados estén los miembros a ellos, más difícil será la entrada a una industria. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan infranqueable que los nuevos miembros deben esquivar los canales de distribución o crear los suyos propios.
- 7- Política restrictiva del Gobierno.** La política del Gobierno puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada. El Gobierno limita directamente o incluso excluye la entrada a las industrias, por ejemplo, exigiendo licencias e imponiendo restricciones en la inversión extranjera.

Un análisis de las barreras de entrada es fundamental para cualquier empresa que desee incorporarse a una nueva industria. El reto es encontrar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, con grandes inversiones, la rentabilidad de participar en el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes en la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final.

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Estos proveedores se pueden considerar influyentes si:

→ Están más concentrados que la industria a la que venden.

- No dependen demasiado de la industria para obtener beneficios, ya que sirven a muchas de ellas.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos y a proveedores inestables; por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado.
- No existe sustitutivo alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Tenemos a un sustitutivo cuando podemos prescindir de un producto, cuando preferimos comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo o cuando lo fabrica el consumidor.

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

La amenaza de un sustitutivo es elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria: cuanto mejor es el valor relativo del sustitutivo, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria.
- Para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo.

Los estrategas deberían prestar especial atención a los cambios en otras industrias, que los convierten en sustitutos atractivos.

## Capítulo 2: Aplicación. TransMetal Cooperativa Limitada.

### Descripción de la empresa TransMetal Cooperativa Limitada.

TransMetal Cooperativa Limitada es una reconocida fábrica de transformadores eléctricos ubicada en la localidad de Godoy Cruz, en la provincia de Mendoza.

Iniciaron la actividad en el año 1.994, después que a varios empleados los despidieran de sus trabajos anteriores. Estos comenzaron con la **fabricación y reparación de transformadores eléctricos**, ya que era la actividad que realizaban en su antiguo lugar de trabajo.

El eslogan que han definido es **“Energía que crece”**.

A través de los años, la organización se fue consolidando en el sector logrando una fuerte identidad de trabajo, siendo ésta la **colaboración y solidaridad** con los empleados, retribuyendo en parte lo que ellos recibieron en sus comienzos.

Los dueños y socios de la organización han ido cambiando a lo largo de los años. Esto se ha producido por desvinculaciones de los mismos, jubilaciones y renuncias a la cooperativa. Actualmente los dueños de la cooperativa son: Walter Carió, Rolando Salinas y Carlos Mir. (Carió, 2021)

Se conformaron a través de una **cooperativa**. Según el Ministerio de Desarrollo Productivo:

Son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. Éstas se caracterizan por tener capital variable y duración ilimitada, no ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital, concede un solo voto a cada asociado, reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, etc.

Fabrican una gran variedad de transformadores como: de potencia, de distribución, rurales, de horno, uso petróleo, especiales y elevadores.

Para realizar la producción de los transformadores eléctricos tienen que cumplir con las normas **IRAM 2.250** (IRAM, 1935) a nivel nacional y las normas **IEC 60038** (Comisión Electrotécnica Internacional) a nivel internacional (IEC, 1906).

En la empresa se trabaja a través de **proyectos**. Los clientes les dan las especificaciones de lo que necesitan (siempre cumpliendo con las normas nacionales e internacionales), la organización ingresa el pedido y empieza la fabricación de los mismos.

Se preocupan por ofrecer un producto garantizado y seguro que cumpla con las exigencias de los clientes. Para esto, aplican teóricamente (sin solicitar la certificación) del **Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008**. Actualmente están realizando las mejoras necesarias para aplicar la ISO 9001-2015 (ISO, 1947).

### **Visión, misión, políticas y estructura de la organización.**

El análisis de estos cuatro elementos en la organización se extrajo de “Informe Prácticas de Trabajo: TransMetal Cooperativa Limitada” (Simó, 2021), como bibliografía base de “Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica)” (Ocaña, 2014). En este informe se visualiza que:

#### **Visión:**

Planteo modificado de la visión organizacional:

*“Consolidarse a nivel provincial y nacional como empresa líder en la fabricación y reparación de transformadores eléctricos, preservando y potenciando la calidad, el trabajo en equipo y los intereses de clientes y proveedores”.*

Visión analizada según (Ocaña, 2014):

*Visión concentrada:* tiene una correcta integración de valores y creencias. Poseen un sistema ideológico fuertemente formado, que no carece de flexibilidad. La moral organizacional no permite posibilidad de equivocarse, sobre las cuales existen políticas coercitivas. Las políticas empresarias son la expresión de la racionalidad del sistema de valores y creencias, siendo explícitas, positivas, concretas y precisas. La ética empresaria, al provenir de tan sólidas bases, se constituye en un tipo de valor superior que configura una ventaja competitiva superior.

**Misión:**

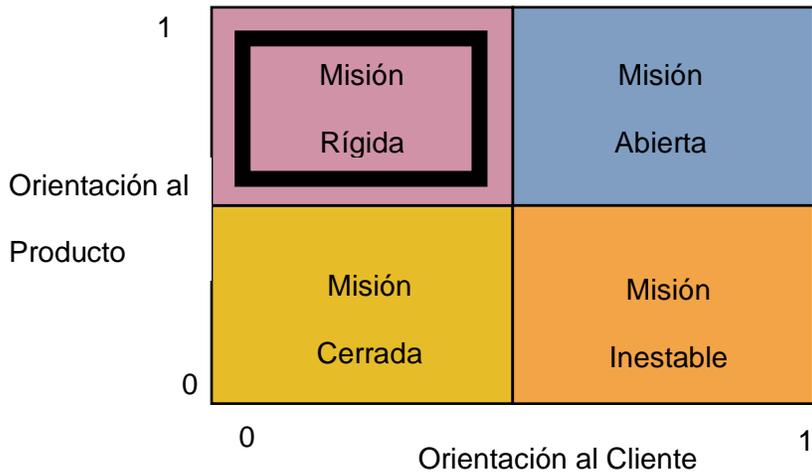
Planteo modificado de la misión organizacional:

“Una empresa que fabrica y repara transformadores de baja, media y alta tensión con los más altos índices de calidad, entrega oportuna y con un nivel de precios acorde al servicio prestado, satisfaciendo las expectativas de los clientes”.

Visión analizada según (Ocaña, 2014) mostrada en la Figura 5:

**Figura 5**

*Clasificación de la Misión*



*Nota: Adaptado de Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica) (Ocaña, 2014)*

En función del trabajo de campo realizado con la empresa, se ha tipificado su misión como rígida. En este sentido, cado recordar que una **Misión Rígida** es un tipo de misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes. Este tipo de misión es adecuada a la empresa bajo estudio ya que no existe, por el momento, un producto sustituto a los transformadores.

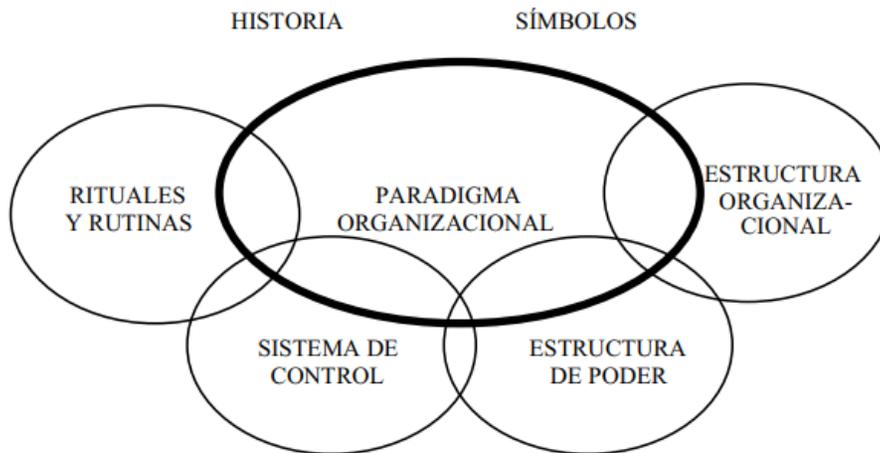
**Cultura y políticas de calidad:**

El análisis de la cultura organizacional se realizó a través del análisis del paradigma organización y de un cuestionario realizado al presidente de la cooperativa.

Este paradigma organizacional, visualizado en la Figura 6, es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa a partir de ciertos elementos que se resumen de la siguiente manera.

**Figura 6**

*Paradigma organizacional*



*Nota: Adaptado de Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica) (Ocaña, 2014)*

A continuación, se expresa cómo la cooperativa se ajusta a cada ítem del paradigma organizacional, según lo observado.

- **Historias:** Se remarca fuertemente en la cooperativa el hecho de haber comenzado la misma a través del esfuerzo de los socios, el comenzar después de ser despedidos del trabajo anterior.
  
- **Rutinas y rituales:** Se considera rutina el empezar la jornada laboral a las 7:00 am, tienen el descanso de 30 minutos desde las 10:00 am y terminan el trabajo a las 4:00 pm. Las primeras horas se consideran tranquilas, y después del descanso es cuando se visualiza más actividad; por ejemplo: entran llamados de clientes, llegan pedidos de los proveedores, se emiten cheques, órdenes de pago, etc. Los rituales se consideran las reuniones del consejo y las asambleas.

- **Símbolos:** La ubicación de las oficinas y el área de fabricación se encuentran en el mismo predio, en dos edificios (área de ventas y administración en uno, área de producción y compras en otro). Cuentan con un estacionamiento comunitario delante de los edificios con tela antigranizo. Cuentan con un comedor que es de uso exclusivo de los operarios del departamento de fabricación.
  
- **Estructura organizacional:** La cooperativa cuenta (por la disposición de la Ley de Cooperativas) con un consejo de administración en la cima de la jerarquía de la organización. Los 3 dueños de la organización designaron quién de ellos cumpliría el rol de presidente y cuáles serían los gerentes. Se dividen en departamentos según las áreas de trabajo (ventas, compras, producción, administración y recursos humanos). Además, algunos de estos niveles cuentan con otro nivel de apertura. La autoridad se reparte entre los 3 dueños y las responsabilidades van descendiendo según se baja en los niveles de jerarquía.
  
- **Sistema de control:** Solo se ha desarrollado en el área de producción, ya que aplican la ISO 9001-2015 (sin la obtención del certificado) solamente ahí. Realizan una vez al año una evaluación de desempeño de todo el personal.
  
- **Estructura de poder:** Se encuentra representada principalmente por dos de los tres socios. Son ellos los que deciden las actas de faltas y el adicional de presentismo, como los sueldos que reciben y qué partes del convenio aplican. Adicionándose que comunicaciones e información se brinda a los socios.

La organización establece las siguientes políticas de calidad:

“Fabricar y reparar máquinas eléctricas bajo estándares nacionales, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con servicios acorde a su exigencia, cumpliendo con los requisitos legales aplicables y requerimientos técnicos, considerando su contexto y cuidando del ambiente, la seguridad del personal y la comunidad en la zona de influencia para los que se compromete a:

- Trabajar con control de los procesos ofrecidos asegurando servicios adecuados a las necesidades de los clientes y evolucionando según demandas de nuevos mercados.

- Operar con estándares de calidad y de seguridad que proporcionen un ambiente sano y seguro para las personas, los bienes y el entorno donde se realizan las actividades.
- Utilizar técnicas y materiales seguros, de alta calidad y bajo condiciones controladas.
- Formar y entrenar a sus trabajadores para asegurar su competencia en un ambiente que permita el trabajo en equipo.
- Mejorar en forma continua, en base a la medición de los resultados y el desempeño de la organización, para consolidar su nivel de servicios”. (TransMetal Cooperativa Limitada, 2020)

Los asuntos analizados en este apartado es la aplicación de estas políticas en el “día a día” de la organización.

La empresa trabaja bajo el modelo de las normas ISO 9001-2008 (ISO, 1947), pero no están certificados en las mismas. Esto es así ya que, si bien en un momento los clientes lo exigían, ellos mantuvieron la clientela. Por lo que solamente aplican lo que las normas exigen, pero no piensan certificarse en la misma.

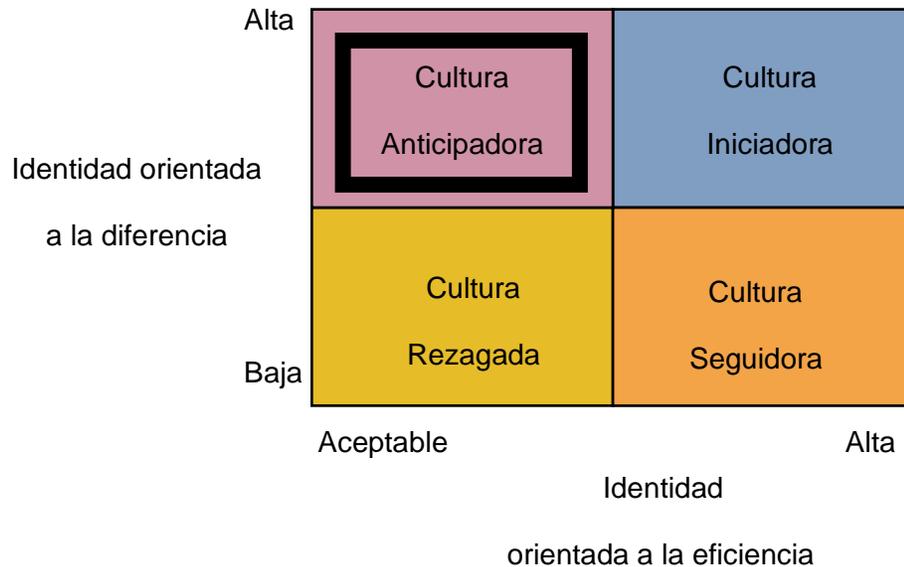
Actualmente están adecuando los estándares a las normas ISO 9001-2015 (ISO, 1947), ya que consideran que las establecidas en 2008 han quedado obsoletas.

La formación y el entrenamiento que reciben los trabajadores en el lugar de trabajo. Entre los mismos socios van capacitando a los ingresantes en cómo se realiza las distintas tareas. Adicionalmente se realizan charlas y capacitaciones sobre temáticas relacionadas que realizan, aspectos de seguridad, etc. Estas capacitaciones se brindan con mayor exclusividad para el departamento de producción.

Lo que se puede visualizar en la Figura 7 es el resultado del cuestionario realizado al presidente de la cooperativa, donde manifestó tener una cultura anticipadora.

## Figura 7

### Clasificación de la Cultura



*Nota: Adaptado de Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica) (Ocaña, 2014)*

Al ser una cultura anticipadora, tienen una identidad orientada a la generación de diferencias y con una actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia para controlar los costos. Es un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

### Estructura:

La estructura organizacional se analizará a través del modelo de configuración planteado por Henry Mintzberg.

Toda actividad humana organizada crea dos requisitos básicos y opuestos: la división del trabajo entre las diversas tareas a realizar y la coordinación de las mismas para completar la actividad. La estructura de una organización puede definirse simplemente como la suma de las formas en que su trabajo se divide entre diferentes tareas, y luego se logra la coordinación entre estas tareas.

Según la clasificación que realiza este autor, la organización está conformada bajo una estructura de burocracia mecánica.

El flujo de trabajo de una burocracia mecánica está muy optimizado, con tareas simples y repetitivas. Por lo general, se encuentra en organizaciones maduras, lo suficientemente grandes como para tener el esfuerzo operativo requerido para iterar y estandarizar, y lo suficientemente antiguas como para establecer los estándares que desea usar.

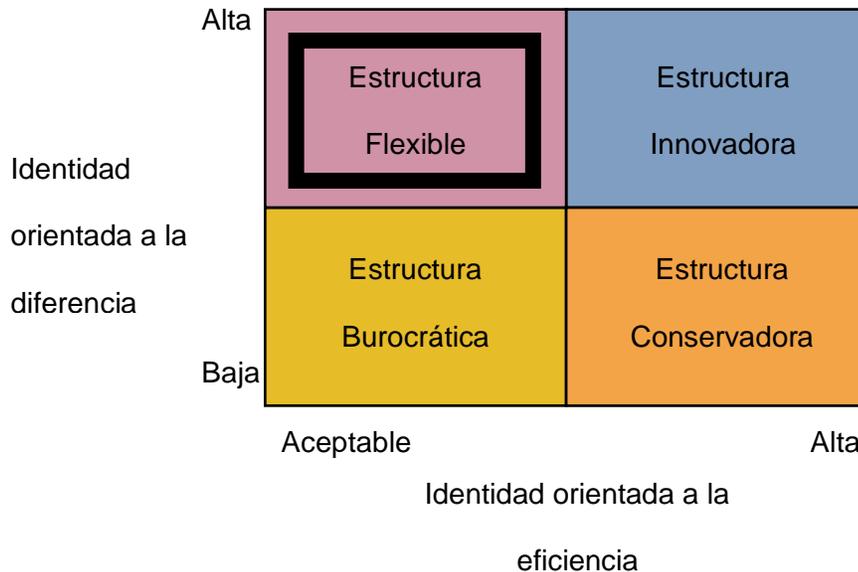
Las burocracias mecánicas también se consideran a menudo como sistemas técnicos reguladores porque rutinizan el trabajo y, por lo tanto, lo formalizan, claro ejemplo de este tipo son las conocidas organizaciones de producción. Sus flujos de trabajo operativos forman cadenas integradas, abiertas en un extremo para aceptar entradas de materias primas y luego se ejecutan como sistemas cerrados, procesando entradas a través de secuencias y operaciones estandarizadas hasta que surge un producto comercializable en el otro extremo.

En la cooperativa se puede visualizar el híbrido entre la Estructura Simple y la Burocracia Mecánica, a la que se llama **Burocracia Simple**. Es centralizada, altamente burócrata, pero sin elaboración de la estructura administrativa. Así, dado un trabajo extremadamente simple y casi perfectamente estable la burocracia mecánica puede despojarse de la mayor parte de su componente administrativo.

A través del cuestionario realizado al presidente según (Ocaña, 2014) y de la Figura 8 se visualiza que la organización tiene una estructura flexible.

## Figura 8

### Clasificación de la Estructura



*Nota: Adaptado de Dirección Estratégica de los Negocios (Teoría y Práctica) (Ocaña, 2014)*

Las estructuras flexibles son consecuencia de una identidad fuertemente asociada a la diferencia con menor énfasis en la eficiencia. Se caracterizan por:

- Fuerte sentido de solidaridad y cooperación que permite que la estructura organizacional se adapte rápidamente a los cambios.
- Prevalece el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas sobre los de especialización del trabajo.
- Hay cierto dominio de las economías de alcance, aprovechamiento flexible de los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados, guardando formas eficientes tolerables.
- Se encuentra un fuerte proceso de sociabilización a través de valores y principios compartidos.
- Existe un uso mínimo de planeación y estandarización de funciones y tareas.

## Organigrama

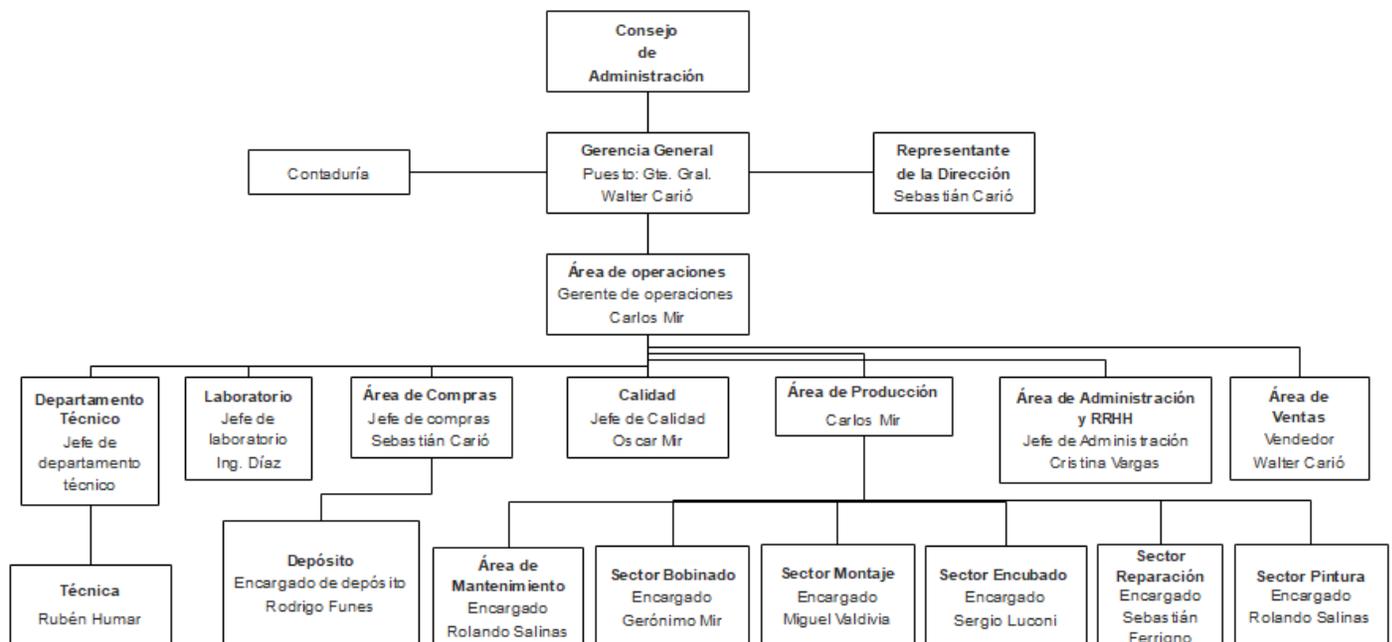
Para lograr realizar un análisis estructural más profundo de la cooperativa, se observó, evaluó y modificó la representación de la misma a través del organigrama. Este es la representación gráfica simplificada de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El análisis que se realizó en el organigrama de la cooperativa fue a través del tipo de diagrama que utiliza y las fallas que se encuentran en el mismo. De esta manera, se propuso un organigrama con mejoras, respetando el esquema general de la organización.

Actualmente en la organización se encuentra con dos organigramas distintos. La Figura 9, representa el que fue suministrado por el presidente de la cooperativa.

**Figura 9**

*Organigrama perteneciente al Gerente General*



*Nota: Adaptado de Entrevista con el Presidente de la cooperativa (Carió, 2021)*

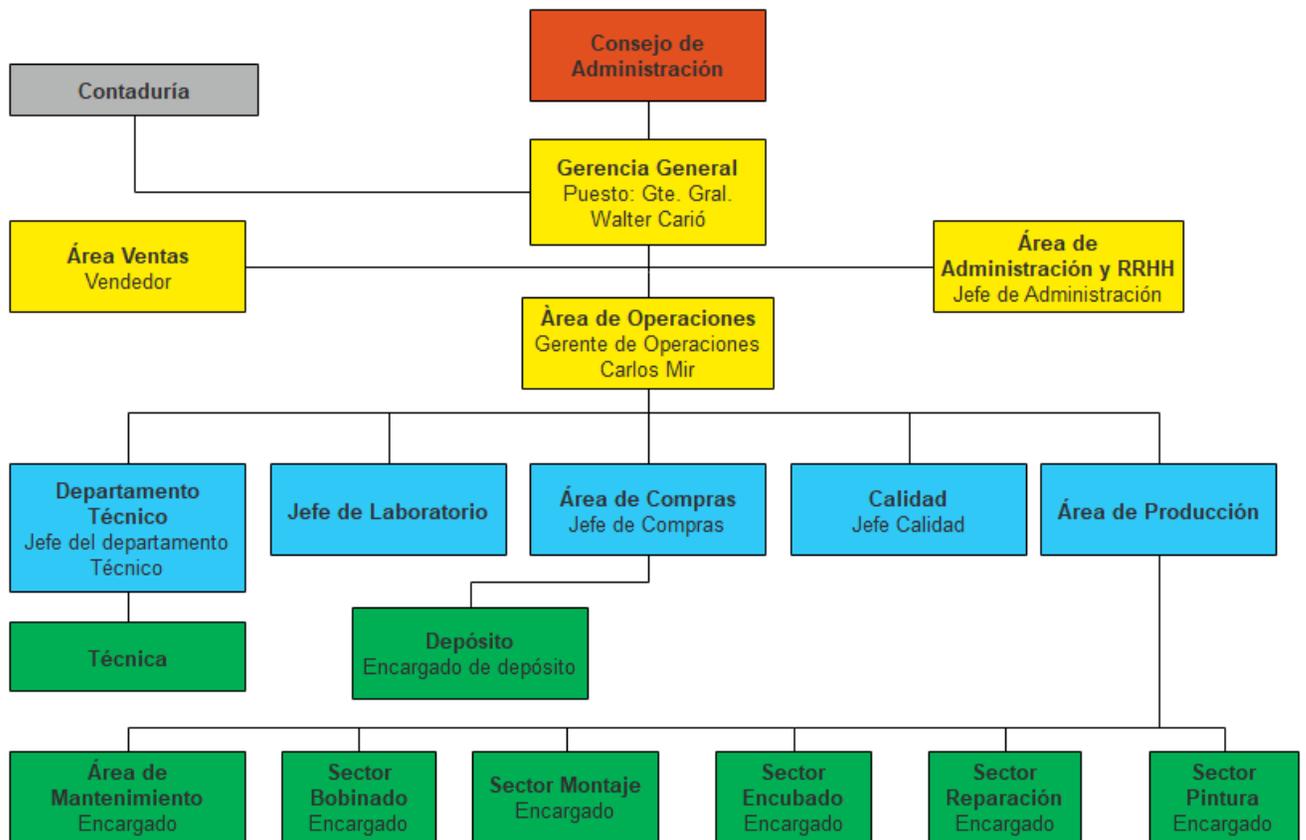
Se puede observar que existen una serie de imprecisiones técnicas en su diseño. Es un tipo de organigrama que combina: tipo de jerarquía de cargo, categoría de empleados y nombre

del personal (hay en un entegrama que esto no se encuentra). Este no cumple con el tamaño descendente de los rectángulos que tienen información sobre la estructura, la alineación de estos a los distintos niveles jerárquicos no es la correcta, las líneas de autoridad se encuentran desparejas y las funciones de staff están mal señalizadas. Tampoco cuenta con un equilibrio en la gráfica, existen áreas de mando excesivas (área de producción), subordinación unitaria, desequilibrio de jerarquía, nivel jerárquico inadecuado.

El organigrama encontrado en el manual de la calidad (TransMetal Cooperativa Limitada, 2020) se representa con la Figura 10:

**Figura 10**

*Organigrama perteneciente al Manual de la Calidad*



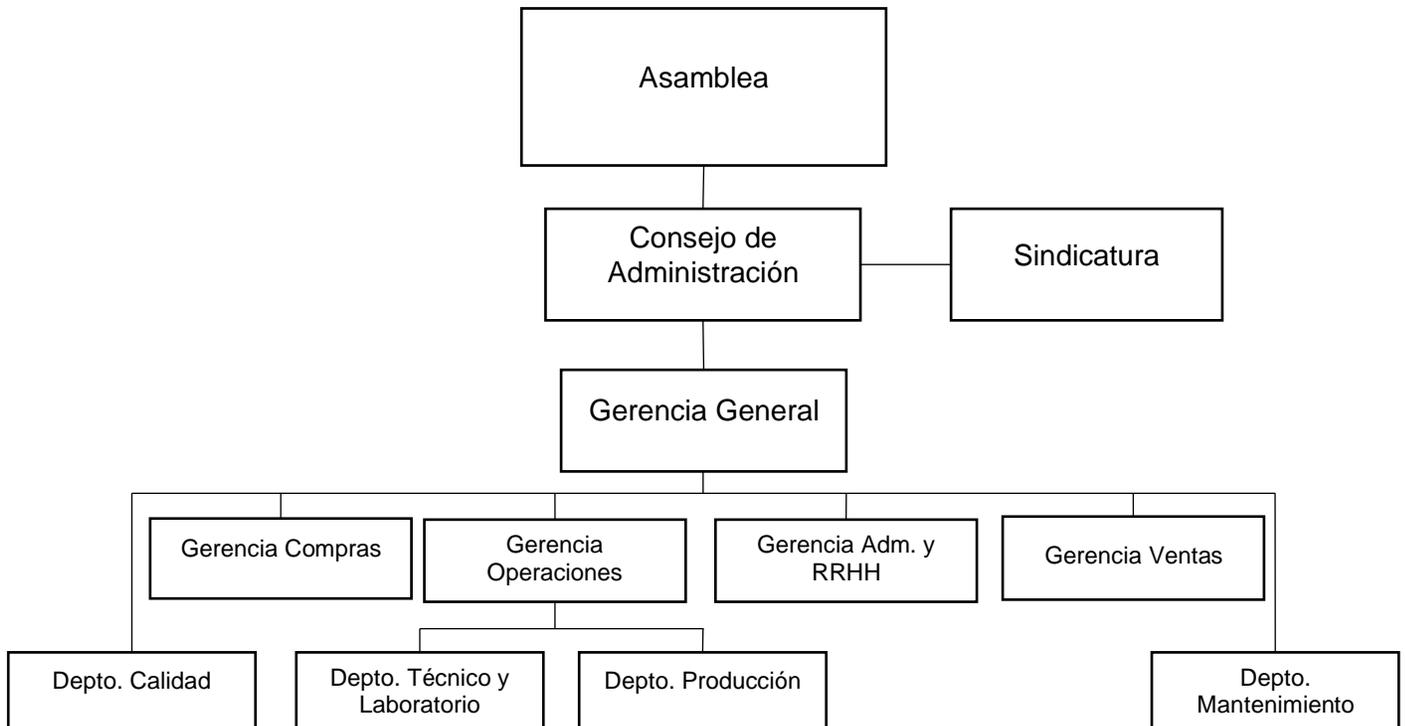
*Nota: Adaptado del Manual de la Calidad (TransMetal Cooperativa Limitada, 2020)*

Al analizar este organigrama podemos observar que también se encuentra mal señalizado la función de staff, desequilibrio de jerarquía, subordinación unitaria. El tamaño de los entegramas no es el indicado y se visualiza niveles jerárquicos inadecuados.

Después de analizar y observar cómo se estructura la organización, se armó el siguiente organigrama, representado en la Figura 11.

**Figura 11**

*Organigrama modificado de la Cooperativa.*



En este organigrama se visualiza más formalmente las distintas áreas de la organización, los niveles de apertura y jerárquicos, y como es la estructura formal de una cooperativa. Adicionalmente, se cambió la denominación a las áreas por una más correcta y formal.

La ley de cooperativas indica que estas están compuestas como órgano máximo las asambleas, seguido del consejo de administración, el cual es controlado por el sindicato. Después de esto, se encuentra la composición de cada cooperativa según corresponda.

Se generó esta nueva representación simplificada de la organización a través de la norma ISO 9000, la cual regula la realización de los organigramas.

Se eliminan las áreas de mando excesiva y un desequilibrio en la gráfica, esto se debe a que las funciones fueron reducidas. De esta misma manera, se eliminó el proceso productivo ya que no se consideró adecuado para plasmar en el organigrama. Ya que el objetivo del organigrama, como menciona Lamattina (LAMATTINA DE FERRARI, 1982), es explicitar el marco general de la estructura, dar a conocer a los integrantes de la misma la posición relativa que ocupan en la organización y ubicar a los nuevos empleados. De igual modo, para mantener una representación simplificada de la organización, se decidió suprimir el proceso productivo y explicarlo a través de un diagrama de flujo más adelante.

### **Análisis del ambiente.**

#### **Análisis FODA.**

Por lo analizado anteriormente en este informe se pueden establecer los puntos de la organización según el análisis FODA.

Las **fortalezas** que se vislumbraron en la organización son:

- Reconocimiento local en su sector y por clientes.
- Funcionalidad y gran utilidad del producto fabricado y comercializado.
- Utiliza adecuadamente las herramientas de planificación.
- Buena gestión de stock.
- Conocimiento del proceso productivo por parte de los socios de la cooperativa.
- Mantenimiento correcto y a tiempo de equipos y maquinarias.

Las **debilidades** que se detectaron son:

- Fallas en comunicación de procesos entre los departamentos de compras y administración.
- Inexistente plan de crecimiento y expansión de la empresa.
- Clima laboral tenso.
- Políticas de desarrollo de personal deficientes.
- Método de selección de personal poco profesional y competitivo.
- Falta de proceso de formación continua.
- Poca claridad en la asignación de funciones en los departamentos de administración, compras y venta.
- Sistemas informáticos desactualizados y hardware obsoleto.

- Bajo grado de alineación a políticas gerenciales líderes por gran parte del personal.
- Producción por debajo de la capacidad instalada.
- Sistema de Gestión de Calidad de los productos (aplicación teórica en proceso de la ISO 9001).

Las **oportunidades** observadas son:

- Relativamente pocas empresas competidoras en el sector de negocio.
- Buena localización de la empresa en zona industrial de Godoy Cruz.
- Producto sin sustitutos rentables.<sup>2</sup>
- Alta participación en licitaciones provinciales.
- Barreras de acceso altas a nuevos ingresantes.
- Alto nivel de clientes potenciales.

Las **amenazas** encontradas son:

- Falta de incentivos a la construcción.
- Presión tributaria nacional.
- Presión tributaria provincial.
- Alto poder de negociación de los clientes.
- Régimen cambiario poco conveniente.
- Tipo de cambio inestable.
- Alto poder de negociación de proveedores.

A raíz de este análisis se pudo plantear la matriz FODA.

---

<sup>2</sup> “No existen otras máquinas que puedan reemplazar a los productos involucrados en las presentes actuaciones. A su vez, si bien en teoría podría ser factible en ciertos rangos la sustitución de un transformador de determinada potencia por varios de potencia inferior, esta sustitución carece de viabilidad económica y en muchas ocasiones existirían diversos impedimentos técnicos y del entorno en el que operan.” Comisión Nacional de Comercio Exterior (2019), página 28.

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
	<p>Reconocimiento local en su sector y por clientes.</p> <p>Funcionalidad y gran utilidad del producto fabricado y comercializado.</p> <p>Utiliza adecuadamente las herramientas de planificación.</p> <p>Buena gestión de stock.</p> <p>Conocimiento del proceso productivo por parte de los socios de la cooperativa.</p> <p>Mantenimiento correcto y a tiempo de equipos y maquinarias.</p>	<p>Fallas en comunicación de procesos entre los departamentos de compras y administración.</p> <p>Plan de crecimiento y expansión de la empresa.</p> <p>Clima laboral tenso.</p> <p>Políticas de desarrollo de personal deficientes.</p> <p>Método de selección de personal poco profesional y competitivo.</p> <p>Falta de proceso de formación continua.</p> <p>Poca claridad en la asignación de funciones en los departamentos de administración, compras y venta.</p> <p>Sistemas informáticos desactualizados y hardware obsoleto.</p> <p>Bajo grado de alineación a políticas gerenciales líderes.</p> <p>Producción por debajo de la capacidad instalada.</p> <p>Sistema de Gestión de Calidad de los productos (aplicación teórica en proceso de la ISO 9001).</p>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Relativamente pocas empresas competidoras en el sector de negocio.</p> <p>Buena localización de la empresa en zona industrial de Godoy Cruz.</p> <p>Producto sin sustitutos.</p> <p>Alto poder de participación en licitaciones provinciales.</p> <p>Barreras de acceso altas a nuevos ingresantes.</p> <p>Alto nivel de clientes potenciales.</p>	<p>(estrategias para maximizar F y O)</p> <p>Ofrecer servicio de mantenimiento de equipos propios después de la compra.</p> <p>Aumentar la publicidad de los productos y visitas a empresas para aumentar la participación de mercado.</p>	<p>(estrategias para maximizar O y disminuir D)</p> <p>Generar una mayor nivel de capacitación para lograr personal más competente y obtener menor cantidad de errores en la producción.</p> <p>Aumentar la participación de mercado para aprovechar la capacidad instalada.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Falta de incentivos a la construcción.</p> <p>Presión tributaria nacional.</p> <p>Presión tributaria provincial.</p> <p>Alto poder de negociación de los clientes.</p> <p>Régimen cambiario poco conveniente.</p> <p>Tipo de cambio inestable.</p> <p>Alto poder de negociación de proveedores.</p>	<p>(estrategias para maximizar F y disminuir A)</p> <p>Optimizar los procesos productivos para disminuir posibles problemas con los clientes.</p> <p>Lograr un buen sistema de planificación para optimizar las compras regidas al tipo de cambio.</p>	<p>(estrategias para disminuir D y A)</p> <p>Lograr un plan de crecimiento que tenga en cuentas las políticas fiscales.</p> <p>Generar mejores negocios con los proveedores para poder generar un buen plan de crecimiento.</p>

## **Modelo de las competitividades de Michael Porter.**

### **Poder de negociación de los clientes.**

En el caso actual de la cooperativa, al vender transformadores eléctricos, siendo éste un producto estandarizado y único a través de las distintas normativas regulatorias, el cliente puede encontrar el mismo producto en otras empresas.

Si bien pueden existir muchos compradores, la cooperativa tiene como limitación el no tener todavía la certificación ISO 9001-2015 (ISO, 1947) que avale el proceso de producción. Esto lo limita a realizar ventas a nivel nacional.

### **Rivalidad entre las empresas.**

TransMetal solo puede considerar la competencia local, siendo ésta en total cinco empresas con las que compite directamente.

De estas empresas, hay dos que cuentan con distintas certificaciones de calidad (tanto en sistema de gestión de calidad, como normas de seguridad y medio ambiente), y todos los competidores tienen páginas webs interactivas y actualizadas, lo contrario pasa con la cooperativa bajo análisis.

Se le puede adicionar algunos servicios que brindan otras empresas, como ser diagnóstico, mantenimiento preventivo y puesta en valor de los transformadores. También se podría agregar la venta de partes de los transformadores.

### **Amenaza de los nuevos entrantes.**

La entrada de nuevos competidores no es fácil, ya que las barreras de entrada son altas. Estas son principalmente por la inversión inicial que se necesita para poder producir los transformadores, el espacio físico, por la economía escala que se genera de parte de la oferta y las políticas restrictivas que impone el gobierno.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores con los que cuenta la cooperativa tienen buen poder de negociación. Esto se debe a que no dependen de la industria eléctrica para obtener beneficios, algunos de ellos tienen precios que varían según el tipo de cambio. La desventaja que tiene la organización es que existen pocos proveedores locales para algunos productos y otros solamente se encuentran a nivel nacional. Por ejemplo, los núcleos están hechos con láminas de acero con un porcentaje

de silicio, este material solo se puede conseguir a través de importaciones, y solamente dos empresas argentinas lo venden.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Actualmente no existe ninguna máquina o descubrimiento científico que pueda sustituir la funcionalidad de los transformadores eléctricos, por lo que esto no representa una amenaza. Es el único producto inventado rentable para lograr aumentar o disminuir la tensión en un circuito eléctrico de corriente alterna, manteniendo la potencia.

A continuación, se hará un análisis y se abordará cada departamento de la empresa con un mayor detalle para comprender la situación actual de la cooperativa y como esta puede mejorar a través de la aplicación de principios y herramientas administrativas.

### **Departamentos de la cooperativa.**

#### **Departamento de operaciones.**

La cooperativa produce transformadores eléctricos. Estos son máquinas estáticas de corriente alterna que permite variar alguna función de la misma como el voltaje o la intensidad, manteniendo la frecuencia y la potencia, en el caso de un transformador ideal. Un ejemplo de un transformador fabricado por la organización es el que se visualiza en la Figura 12.

Para lograrlo, transforma la electricidad que le llega al devanado de entrada en magnetismo para volver a transformarla en electricidad, en las condiciones deseadas, en el devanado secundario.

El núcleo de los transformadores está formado por chapas de acero al silicio aisladas entre ellas. Están compuestos por dos partes principales: las columnas, que es la parte donde se montan los devanados, y las culatas, que es la parte donde se realiza la unión entre las columnas. El núcleo se utiliza para conducir el flujo magnético, ya que es un gran conductor.

Por su parte el devanado es un hilo de cobre enrollado a través del núcleo en uno de sus extremos y recubierto por una capa aislante, que suele ser barniz. Este compuesto por dos bobinas, la primaria y la secundaria. La relación de vueltas del hilo de cobre entre el devanado primario y el secundario indicara la relación de transformación. El nombre de primario y secundario es algo simbólico: por definición allá donde apliquemos la tensión de entrada será el primario y donde obtengamos la tensión de salida será el secundario.

Los transformadores son un elemento clave en el desarrollo de la industria eléctrica. Gracias a ellos se puede realizar, de una manera práctica y económica, el transporte de energía eléctrica a grandes distancias.

### **Figura 12**

*Transformador fabricado por TransMetal Cooperativa Limitada*



*Nota: Adaptado de TransMetal Coop.*

(<https://www.facebook.com/TRANSMETALCOOP/photos/a.897431306963514/987886954584615>)

### **Forma de trabajo en la cooperativa.**

El área de producción se encuentra a cargo de Carlos Mir, uno de los dueños de la organización. El encargado de calidad, el señor Oscar Mir, es el que lleva toda la documentación de lo que se produce y como se produce.

Actualmente se aplica, sin tener certificación, la ISO 9001-2008. Los motivos por los que no se aplica la certificación son el precio de la misma y los pocos beneficios monetarios que obtendrían. Al visualizar que la versión ha sido reemplazada y actualizada a la versión 2015, la cooperativa está realizando la transición a la versión más nueva.

Otra vez, solo se aplicará el Sistema de Gestión de Calidad de modo teórico, no hay intención en la organización de continuar con la certificación.

Para esto han contratado una consultoría de Buenos Aires que les ayuda con todo el proceso de implementación. Estos se reúnen dos veces al mes a través de las plataformas digitales para mostrar los avances y revisar documentación y dudas que puedan surgir.

En esta área de la organización cuentan con un tablero de control de la producción, donde el encargado del proceso, lleva planillas de Excel con todos los indicadores en todas las áreas, actualizadas todos los meses. Gracias a esto, se puede obtener una información detallada de lo que se produce, como se produce, problemas, posibles soluciones, stock, capacidad productiva, etc.

Oscar es la principal persona en la organización que demuestra interés en la aplicación del modelo SGC, ya que es en la única área de la organización que se aplica, pero por distintas órdenes, no puede hacer partícipe a los socios de los indicadores e información obtenida de los análisis aplicados (mostrar el tablero de control realizado a todos los socios).

La planta de producción está formada por dos naves divididas y ordenadas en sectores que siguen un flujo de materiales según el sentido de avance en la fabricación del equipo. La organización instrumenta un enfoque basado en procesos y las unidades de producción denominadas sectores, se gestionan a sí mismas ejerciendo el control de los vínculos e interacciones entre ellas de modo de unificarse en una línea de producción monolítica.

Las principales actividades que se realizan son la fabricación de transformadores y la reparación de éstos, perteneciente a la empresa o no. Adicionalmente, y solo si el cliente lo pide, se realizan mantenimiento de la máquina. Este mantenimiento se puede realizar en la empresa del cliente como en la propia.

Según lo comentado, no se publicita el servicio de mantenimiento ya que el personal no es el suficiente y tienen que trasladar maquinaria (en caso de que el mantenimiento sea fuera de la empresa), por lo que la producción se vería interrumpida.

Cuentan con una capacidad de producción de 40 transformadores por mes, adicionándole las reparaciones que realizan. Actualmente se producen en promedio 20 transformadores mensuales. Esto se debe a la demanda actual que existe en la organización.

El tiempo de ciclo depende principalmente del kVA (kilovoltiamperio) del transformador que requiere el cliente.

La capacitación de los socios se produce en la misma organización la mayoría de las veces y no existe rotación de personal, salvo que el número de los mismos se reduzca y un trabajador tenga que cubrir más de un puesto de fabricación.

Tienen ingenieros tercerizados para cumplir con las normas de Higiene y Seguridad, Calidad y Medio Ambiente. Estas personas vienen 2 veces a la semana para avanzar y ver el cumplimiento en estas áreas.

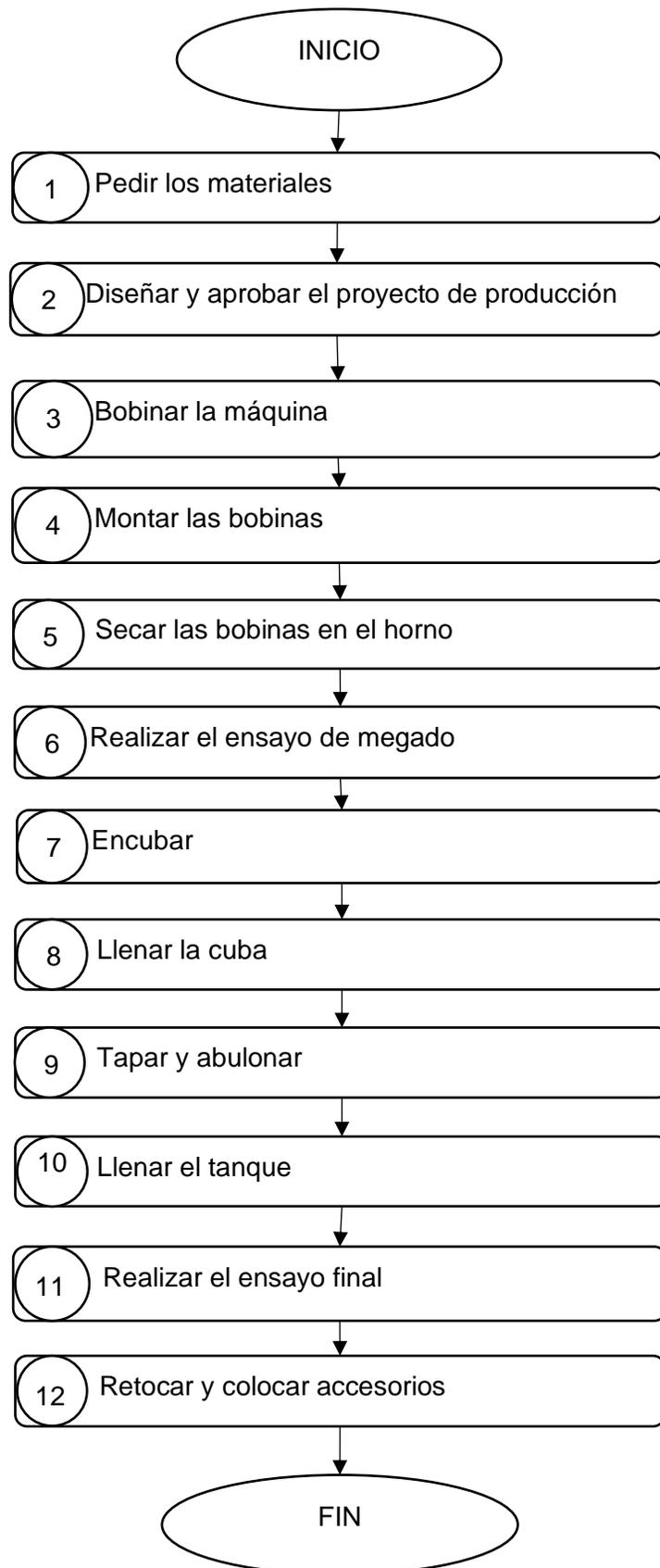
### **Proceso productivo.**

El proceso productivo es el siguiente:

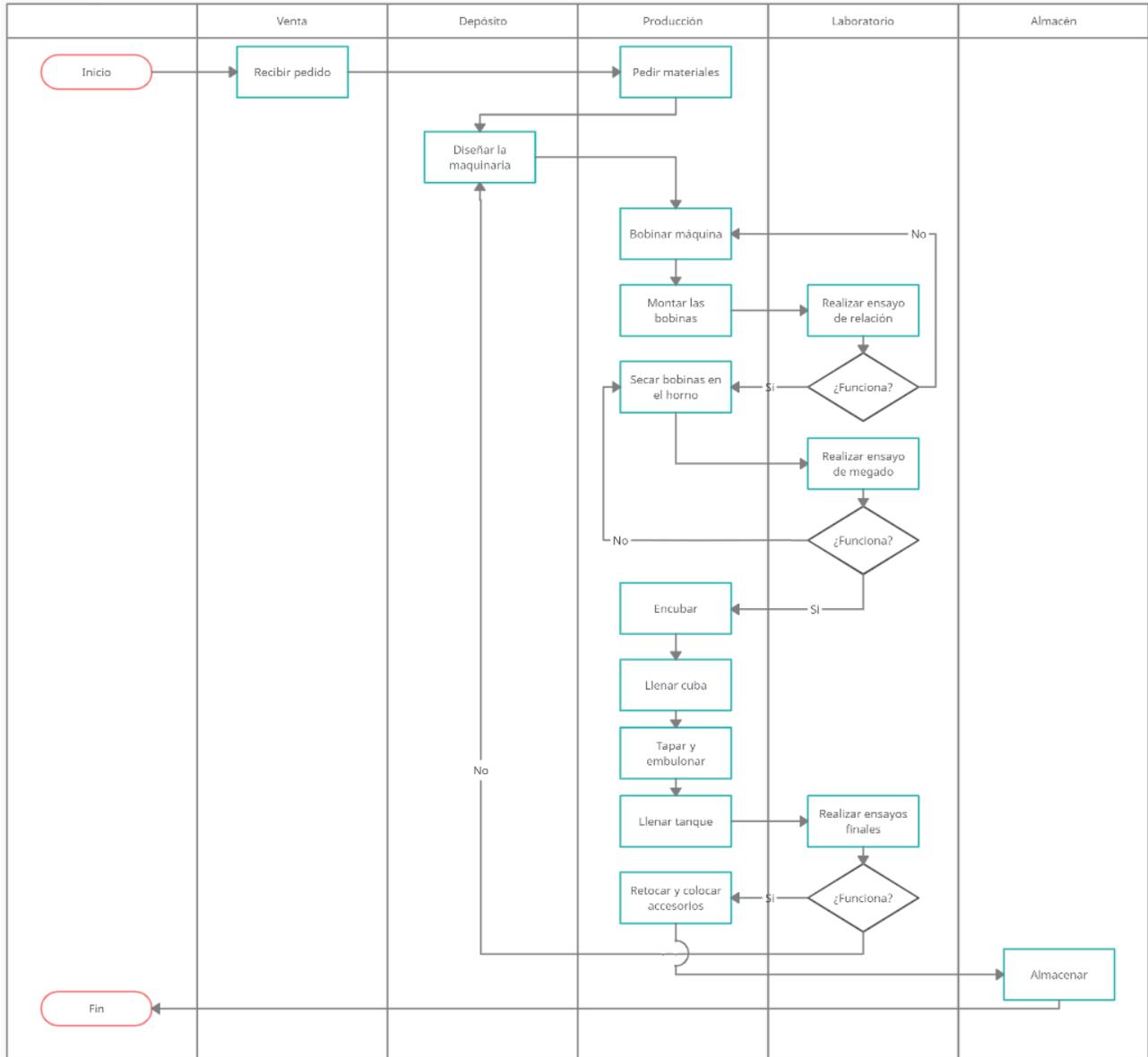
1. Entra el pedido del cliente con las especificaciones necesarias para su fabricación.
2. Recibe el jefe de producción el pedido, manda a depósito el pedido de materiales y el realiza el diseño de la maquinaria.
3. Cuando se aprueba el diseño (para que cumpla con las normativas nacionales e internacionales), empieza la ejecución de la máquina.
4. Se comienza con el bobinado de la máquina.
5. Se sigue con el montaje de las bobinas al núcleo, se realiza el cierre del núcleo y el conexionado de los demás elementos, verificando la correcta aislación de los mismos.
6. En la parte del montaje se realiza un ensayo de relación. Este verifica que las conexiones sean las correctas y que el bobinado haya quedado perfecto. Si esto no llegara a ser así, se vuelve a la etapa de bobinado.
7. Después se lleva el transformador al horno de secado. Este debe permanecer como mínimo 24 horas ahí dentro para lograr luego el correcto funcionamiento del transformador.
8. A continuación, se realiza el ensayo eléctrico de megado (ensayo que consiste en la medida de la resistencia de aislamiento). Esto se ejecuta en el laboratorio de la fábrica. Acá se verifica que el transformador haya tenido el correcto secado en el horno. Si esto no llegara a ser así, se vuelve al horno.
9. Se realiza el encubado, esto es colocar el núcleo con el bobinado adentro de la cuba (parte protectora del núcleo), se realizan los ajustes, aislaciones y la conexión de la tapa a la máquina.
10. Se llena la cuba con aceite por efecto de vacío (de abajo hacia arriba). Se coloca la tapa de arriba con una goma para poder abulonar y se termina el acomodo dentro de la cuba.

11. Se termina de llenar el tanque de aceite. Eso se realiza para que cuando, por los cambios climáticos, el nivel de aceite del transformador disminuya, pueda ser cubierto por el aceite que tiene el tanque para que siga con su funcionamiento y no sufra ningún desperfecto.
12. Cuando está todo terminado, se deriva a laboratorio para realizar los ensayos finales. En esta última fase se prueba el funcionamiento de las partes del transformador, hasta en potencias fuera del funcionamiento que va a tener, para ver el nivel de respuesta correctamente. Si esto no llegara a ser así, se identifica dónde está la falla y se deriva a esa estación de trabajo para que se repare. En caso de ser antes de la colocación del aceite, este se puede recuperar para volver a utilizarlo después.
13. Cuando pasa el último ensayo en el laboratorio, se lleva a pintura. Aquí se realizan los retoques y se colocan los accesorios finales.
14. Por último, se lleva a la zona de almacenamiento, a la espera que el cliente venga y lo retire.

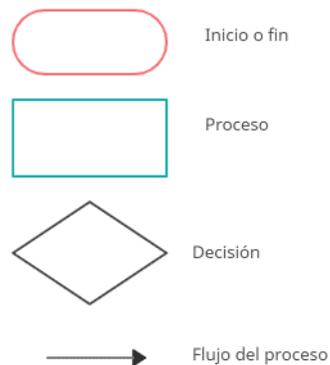
El diagrama de encadenamiento o de bloque sería el siguiente (Harrington, 1993):



El diagrama de flujo funcional es el siguiente:



Simbología utilizada tal como se presentó en el marco teórico desarrollado en el capítulo 1:



## **Departamento de administración y RRHH.**

A continuación, se describe la política de personal de la cooperativa que derivan en las funciones que esta área desarrolla.

La cooperativa cuenta con un total de 17 socios, distribuidos en la parte productiva y administrativa.

Ha definido una amplia y específica política de faltas y presentismo, siendo esta verificada y respetada por el encargado de área de producción.

El personal cumple una jornada de 9hs diarias, de 7:00 a 16:00, teniendo 30 minutos de descanso establecidos desde las 10:00 horas hasta las 10:30 horas.

El pago de haberes se realiza quincenalmente y los premios de presentismo se abonan mensualmente.

A continuación, se detalla textualmente lo que establece el régimen de ausentismo y el adicional de presentismo:

### **Régimen de ausentismo (Tardanzas-Permisos-Faltas).**

→ **Avisos:** los avisos serán considerados hasta las 10 hs. (telefónico únicamente al 4319933).

→ **Tardanzas:**

- 2 tardanzas en el mes: apercibimiento.
- 3 tardanzas en el mes: suspensión 1 día.

La acumulación de apercibimientos o suspensiones por este motivo serán tenidos en cuenta para una suspensión mayor.

→ **Faltas:**

- Sin aviso:
  - 1º vez: apercibimiento escrito.
  - 2º vez: suspensión 1 día.
- Con aviso: luego deberá ser justificada con:
  - Certificado médico (incluye cuidado de familiar directo)

- Citación judicial.
- Certificado de estudio.
- Con aviso/ No justificadas:
  - 2º vez: apercibimiento escrito.
  - 3º vez: suspensión 1 día.

La acumulación de apercibimientos o suspensiones por estos motivos serán tenidos en cuenta para una suspensión mayor.

→ **Permisos:**

- Durante la jornada: autorizado solo por el jefe de sector.
- Para no venir, ingresar más tarde o retirarse antes, solicitarlo el día anterior, salvo excepciones. **Para otorgarlo serán tenidos en cuenta sus antecedentes.**

**Nota: la sumatoria de suspensiones por cualquier motivo que superen los 5 días en el ejercicio, dará lugar a la separación de la cooperativa.**

**Nota: cualquier duda o interrogante, dirigirse al encargado de sector y/o con Cristina Vargas (TransMetal, 2021).**

**Adicional presentismo.**

1. **Vigencia:** a partir del 01/11/2020.
2. **Monto del adicional:** \$2.200 (pesos dos mil doscientos).
3. **Forma de pago:** mensual con la 2º quincena de cada mes.
4. **Jornada laboral mínima:** lunes a viernes 7:00 a 16:00 hs.
5. **Pérdida proporcional a:**
  - a. 1 tardanza (hasta 1/2hs.): 30%
  - b. 2 tardanzas (hasta 1/2hs.): 100%
  - c. 1 falta o tardanza mayor a ½ hs: 50%
  - d. 2 faltas o tardanzas mayor a 1/2hs: 100%

e. Suspensión (cualquiera sea la cantidad de días): 100%

**6. Permisos:**

a. Menor de ½ jornada se considera como 1 tardanza 30%

b. Igual o mayor de ½ jornada se considerará como 1 falta 50%

Las faltas o tardanzas se considerarán igual cualquiera sea el motivo (TransMetal, 2021).

Actualmente 3 personas trabajan en la parte administrativa, que realizan las siguientes tareas:

- Walter Carió: presidente de la organización, encargado de las relaciones y negociaciones con proveedores, clientes y a fin de acordar ventas.
- Cristina Vargas: encargada de emitir facturas, recibos, cheques y el archivo de los mismos. Realiza el pago de sueldos y jornales de los empleados. Desempeña el rol de secretaria de Walter Carió.
- Diego Gómez: encargado de ventas y cotización de estas.

Estas personas trabajan en la organización hace más de 20 años, por lo que conocen a la perfección la forma de funcionamiento actual de la empresa. Siempre han trabajado en los mismos departamentos y su labor no ha sufrido grandes cambios, ya que, según lo que manifiestan, se encuentra en una meseta donde las cantidades de ventas se han estancado.

Respecto a las vacaciones del personal, solamente se otorgan 14 días, a elegir en el mes de enero, independientemente del tiempo que llevan trabajando en la cooperativa.

En el 2020 decidieron, desde el consejo de administración, empezar a regirse, en parte, a través del convenio colectivo de trabajo de la industria metalúrgica (solo aplican algunas partes de este). Esto hizo que los salarios fueran más acorde al convenio y se aumentara el premio de presentismo. Las expectativas de los trabajadores es que estas actualizaciones sigan realizándose.

El departamento de administración y recursos humanos lo integra una sola persona. Quien es la encargada de realizar las facturas, órdenes de pago, pago de los sueldos, emisión de cheques y archivo de la documentación para luego enviarlo a las contadoras que trabajan de forma tercerizada.

En esta área no existen mediciones o parámetros de trabajo, tampoco cuentan con una correcta descripción de puestos.

La persona que trabaja en esta posición, Cristina Vargas, lleva de manera ordenada la documentación de la organización.

La elaboración de la documentación pertinente se realiza toda a mano. No disponen de un software adecuado para realizar las distintas actividades, lo cual se puede adicionar a que poseen maquinarias obsoletas y algunas en mal estado. Este es un aspecto a mejorar.

La selección del personal la realiza principalmente Walter Carió. Esta función empieza generalmente, con la recomendación de alguien que trabaja en la empresa. Al ser una cooperativa y basarse en el principio de colaboración, estas recomendaciones se tienen muy en cuenta. Al principio no se pedía ningún tipo de estudio completo para pertenecer a la organización. Con el paso de los años, se fue agregando este requisito en los nuevos postulantes. Principalmente se pide que tengan hasta el secundario completo. Si la persona posee un nivel terciario completo, se le da mayor importancia.

También se considera las personas que dejan su CV en la cooperativa, pero esto no es frecuente en la organización.

Para realizar un análisis más exhaustivo sobre el personal que trabaja en la cooperativa y la motivación de los mismos, se realizó un cuestionario. Este se repartió a los socios sin incluir a los 3 dueños de la cooperativa.

El objetivo es conocer los puntos de vista de los socios y lograr visualizar problemas y/u oportunidades para mejorar.

El cuestionario consta de 20 preguntas, en su mayoría sobre comunicación, información y conformidad de los socios hacia la cooperativa. El mismo se encuentra en la parte de anexos.

Este cuestionario fue aplicado durante una semana en la cooperativa. Esto fue así para no interrumpir el funcionamiento de la misma. Se le presentó a 15 de los 17 socios de la organización (los que se encontraban en ese momento en la cooperativa) para poder tener una mejor visión del funcionamiento de ésta. La realización del mismo fue supervisada personalmente, sin dejar que los dueños de la cooperativa tuvieran participación y opinión sobre las respuestas brindadas, respetando así el anonimato.

## **Resultados del Cuestionario Instrumentado.**

Las respuestas obtenidas correspondientes al cuestionario mencionada en el punto anterior son las que se muestran a continuación:

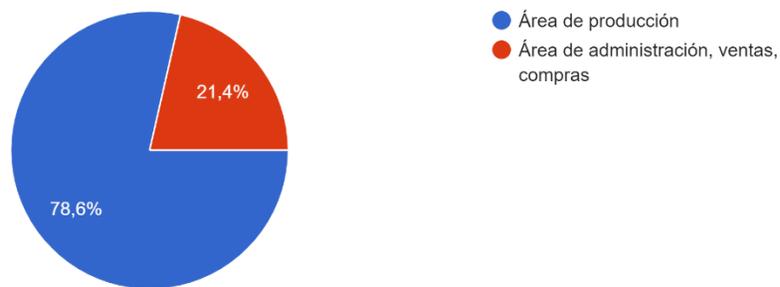
### **Datos de la población encuestada.**

**Figura 13**

#### *Población encuestada*

¿En qué sector de la cooperativa realiza sus actividades?

14 respuestas



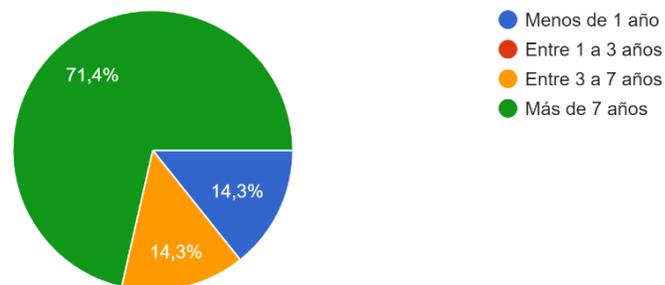
La mayor parte de los encuestados pertenecen al departamento de producción, mientras que solamente el 21,4% (3 personas) se encuentran en otros departamentos. Esto se debe a que la cooperativa en sus años de funcionamiento se ha enfocado únicamente en la fabricación de transformadores.

**Figura 14**

#### *Antigüedad de los empleados en la cooperativa*

¿Hace cuanto pertenece a la cooperativa?

14 respuestas



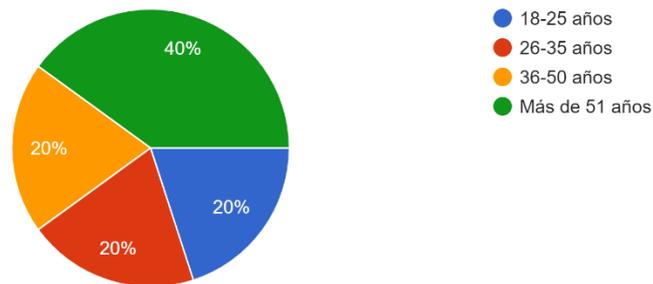
Se puede observar cómo la compañía ha mantenido la nómina de socios por más de 7 años. Siendo solamente dos de estos que llevan en la misma por menos de un año. La incorporación de nuevos empleados se ha realizado exclusivamente en la parte de producción.

### Figura 15

#### *Rango etario de los encuestados*

Indique a qué rango etario pertenece:

15 respuestas



La nómina de empleados está compuesta principalmente por personas mayores a 51 años, correspondiendo este dato a su vez con los socios que llevan más de 7 años en la cooperativa. Estos, en su mayoría, pertenecen al grupo inicial fundador de la organización.

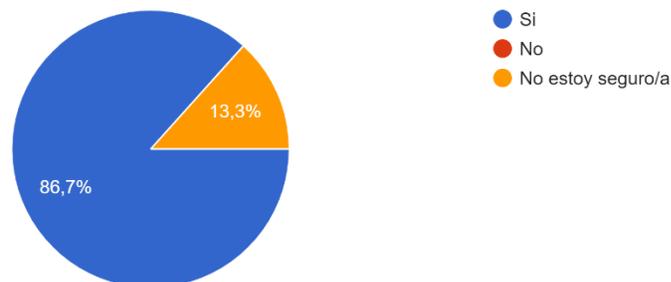
### Conocimiento de la Cooperativa por parte de los integrantes.

### Figura 16

#### *Noción de la identidad empresarial*

¿Conoce la visión, misión y políticas de trabajo de la cooperativa?

15 respuestas



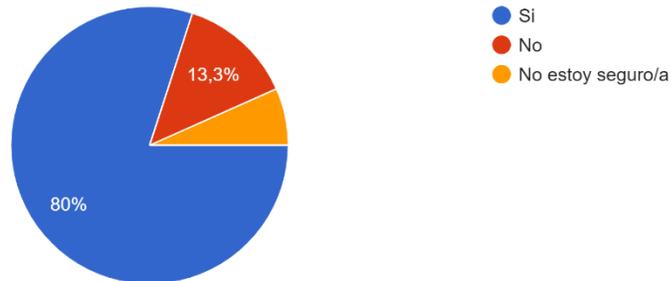
La mayoría de las personas entrevistadas conoce y está al tanto de la visión, misión y políticas de trabajo de la cooperativa. En gran parte esto se debe a que, a través del manual de calidad desarrollado por la organización, se detalla puntualmente estos ítems. También se puede

encontrar con facilidad en la organización folletos colocados en las distintas áreas de trabajo con esta información.

### Figura 17

#### Conocimiento del significado de cooperativa

¿Sabe lo que es una cooperativa de trabajo?  
15 respuestas

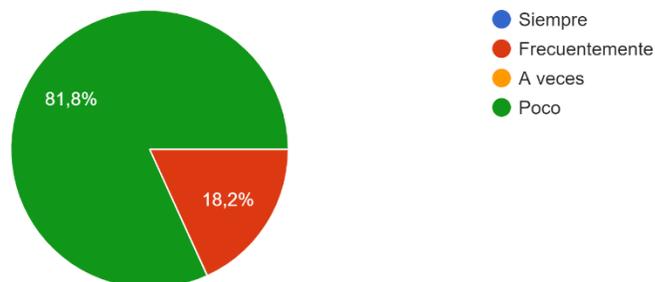


El 80% de los socios entrevistados conocen el significado de cooperativa de trabajo y como se debería desenvolver el trabajo en la misma. El restante 20% que no está seguro o que no conoce el significado de la misma tiende a ser un problema en la organización. Puede generar conflictos principalmente en la comunicación y expectativas desde los socios hacia el consejo administrativo y viceversa.

### Figura 18

#### Cumplimiento del estatuto y Ley de Cooperativas.

¿Cree que en TransMetal Cooperativa Limitada cumplen con el estatuto y la Ley de Cooperativas (Nº 20337)?  
11 respuestas



El gran porcentaje de personas que cree y percibe que desde el consejo de administración no cumplen con lo establecido en el estatuto y la Ley de Cooperativas. Esto podría ser un indicio

que refleja la poca confianza y escasa comunicación entre las partes pertenecientes a la organización. Trabajar sobre este tema, principalmente desde el consejo de administración es fundamental para que los socios recuperen y vuelvan a generar el nivel de confianza e identificación con la cooperativa para que esta pueda desenvolverse de una mejor manera.

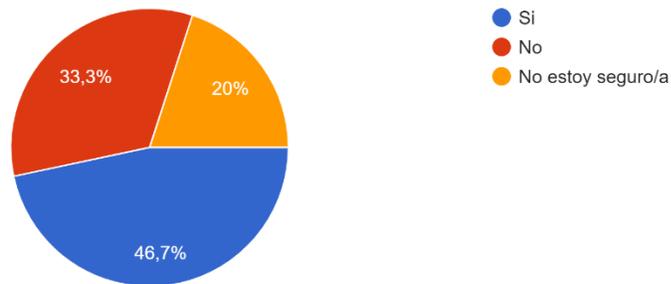
### **Composición de la organización.**

#### **Figura 19**

*Miembros del consejo de administración.*

¿Conoce quienes son los miembros que integran el Consejo de Administración?

15 respuestas



Se puede considerar aceptable el nivel de conocimiento de parte de los socios respecto a quienes son las personas que representan y toman las decisiones en la cooperativa. Esto se puede deber al hecho de que el 71% del personal trabaja hace más de 7 años en la organización. Brindarles información correcta y frecuente a los socios debe ser la clave para lograr un mayor reconocimiento y ambiente de trabajo.

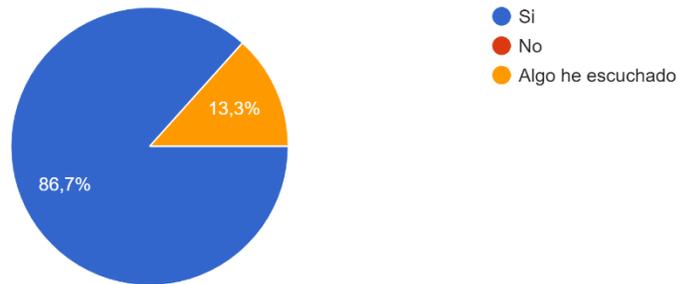
### **Sistema de calidad implementado en la empresa**

#### **Figura 20**

*Sistema de calidad.*

¿Sabe que en la organización se aplica un Sistema de Gestión de Calidad?

15 respuestas

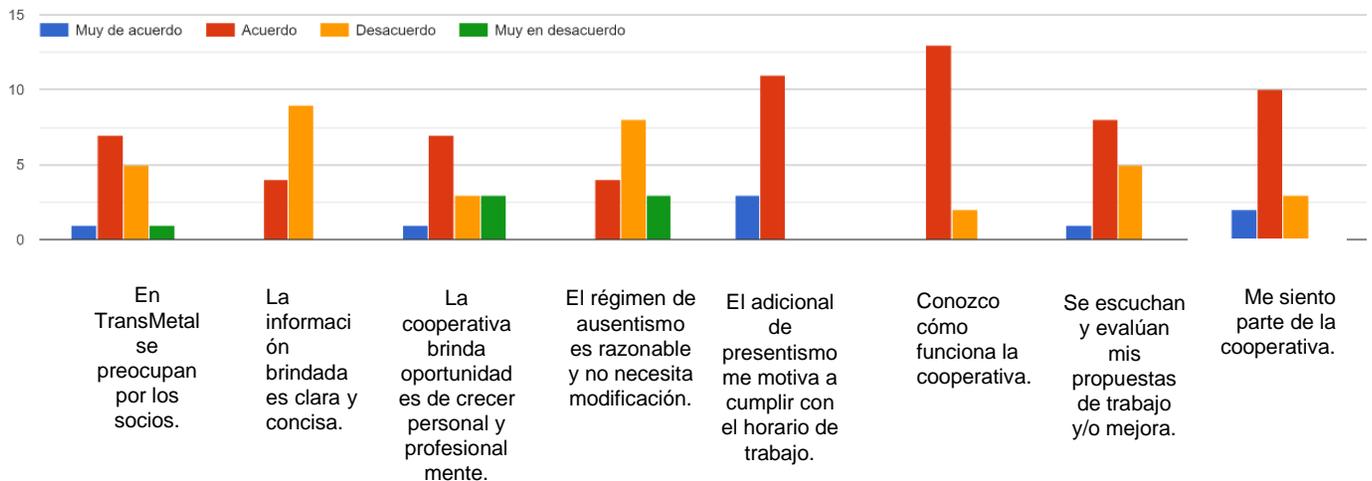


Lograr que el conocimiento de la aplicación de un sistema de calidad sea tan alto hace que la organización funcione de una manera más consciente. El hecho de que todo el departamento de producción esté involucrado y de acuerdo con la aplicación del sistema de gestión de calidad, crea un ambiente de trabajo más amable, donde todos pueden visualizar el objetivo y adquirir las herramientas para poder cumplirlo.

**Figura 21**

*Conformidad según distintos ítems.*

Expresar que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentran con las siguientes oraciones:



## **Importancia de los socios**

El 57% de los socios se encuentra de acuerdo con el hecho de que desde la gerencia general se preocupan por ellos (1 muy de acuerdo, 7 de acuerdo), mientras que el 43% se encuentra en desacuerdo (1 muy en desacuerdo y 5 en desacuerdo). Si bien un buen porcentaje de la encuesta es positivo, se considera muy alto el nivel de disconformidad sobre el nivel de preocupación desde la cooperativa hacia los socios. Esta parte se puede solucionar a través de la comunicación asertiva y la escucha activa de ambas partes. Esto a su vez, puede vincularse y validar la debilidad analizada en el FODA presentado anteriormente en este informe sobre el clima laboral tenso.

La asertividad es una forma de comunicación que consiste en defender los derechos, expresar las opiniones y realizar sugerencias de forma honesta, sin caer en la agresividad o la pasividad, respetando a los demás, pero sobre todo respetando tus propias necesidades. La escucha activa se logra cuando se está pendiente de las palabras del otro, que, de las propias, implica entender al otro, desde su punto de vista. Significa que estamos en situación de interpretar los sentimientos y pensamientos del otro, implica una escucha acompañada con nuestros gestos, nuestra mirada y nuestro cuerpo (Fisher, 1997).

## **Comunicación interna**

El 69% de los socios se encuentran en desacuerdo de que la información brindada es clara y concisa, dando a entender que los datos que se manejan son pocos y no certeros (9 en desacuerdo) mientras que el 31% se encuentra de acuerdo (4 de acuerdo). En este punto se considera que existe una clara falta de respuesta desde la gerencia hacia el resto de la organización. Como se ha explicado, lograr una buena comunicación y una buena distribución de la información a los miembros de la organización, esta logrará una mayor eficiencia y sentido de pertenencia en la cooperativa, aumentará a productividad y la motivación de los socios.

## **Desarrollo del personal**

Para el 57% de los socios la cooperativa brinda oportunidades de crecer personal y profesionalmente (1 muy de acuerdo, 7 de acuerdo), mientras que el 43% tiene la opinión totalmente contraria (3 muy en desacuerdo, 3 en desacuerdo). Si bien el porcentaje positivo es mayor que el negativo, se considera bajo.

La falta de motivación de los socios se demuestra una vez más en la respuesta a esta pregunta. Reforzar la motivación del personal a través de una mejora en la comunicación y la confianza entre los distintos niveles jerárquicos de la organización puede ser un buen punto de inicio.

### **Régimen de asistencias**

Al indagar sobre el régimen de ausentismos el 27% de los socios se encuentra de acuerdo (4 de acuerdo) y creen que es razonable según experiencias anteriores en otros trabajos, mientras que el 73% se encuentra en desacuerdo (3 muy en desacuerdo y 8 en desacuerdo). El régimen de ausentismo no ha sufrido ninguna modificación desde 2005. Si bien lo que se plantea en él, es totalmente correcto, generar una demostrará mayor confianza desde la gerencia hacia el resto de los socios. Esto flexibilización podría generar hasta un mayor compromiso por parte del personal para la reducción de los índices de ausentismo. Poder brindarles algunos permisos que no comprometan a gran escala el premio de presentismo, podría ser una buena forma de depositar confianza en los socios.

### **Presentismo y motivación laboral.**

Con respecto a la relación entre el adicional por presentismo y la motivación laboral, el 100% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo respecto a que hay una vinculación (3 muy de acuerdo, 11 de acuerdo). La cooperativa muestra un gran apoyo por parte de los socios sobre esta temática. Esta aceptación total del adicional de presentismo puede deberse al aumento que han realizado los socios de la cooperativa el año pasado actualizando el valor del mismo. Se recomienda a los integrantes del consejo de administración que tengan esto en cuenta y lo sigan manteniendo como fortaleza, realizando actualizaciones del incentivo.

### **Funcionamiento general de la cooperativa.**

Respecto a este aspecto el 86% de los socios conoce cómo funciona la cooperativa (13 de acuerdo), mientras que solamente el 14% no lo hace (2 en desacuerdo). Las personas que han manifestado que no conocen como funciona la cooperativa se han incorporado recientemente a la organización. Se puede reforzar esta falta de conocimiento a través de una capacitación e inducción del personal a la

cooperativa a las personas que se incorporan. Preparar un curso introductorio especialmente para estos casos.

### **Participación de los socios en las decisiones.**

Otro aspecto vinculado con la motivación por una parte y con la mejora en el funcionamiento de la cooperativa, es la generación de espacio de participación del personal. Es decir, escuchar y evaluar las propuestas. Al respecto el 64% de los socios manifiestan estar de acuerdo (1 muy de acuerdo, 8 de acuerdo), mientras que solamente el 36% se encuentra en desacuerdo (5 personas en desacuerdo). El porcentaje de “desacuerdos” se debe principalmente al problema estructural que cuenta en la organización respecto de la falta de fluidez en la comunicación. También se ha aclarado que, a pesar que el 64% de los encuestados se encuentran de acuerdo con esta afirmación, han manifestado que realmente no tienen una retroalimentación de la decisión tomada o una explicación acorde a la misma efectuada por el consejo de administración sobre la aceptación o rechazo de la misma. Un punto de partida puede ser que la organización prevea reuniones con las personas que elevan las propuestas de trabajo y/o mejora y se las escuche activamente, para poder evaluar e informarles el resultado al que se arribó y el porqué de la decisión. El socio tiene que saber por qué su propuesta es rechazada o aprobada a través de criterios objetivos.

### **Sentimiento de pertenencia del socio.**

El 80% de los socios se siente parte de la organización (2 muy de acuerdo, 10 de acuerdo), mientras que el 20% de los socios se encuentran en desacuerdo (3 en desacuerdo). Es una fortaleza para la organización que los socios tengan este sentido de pertenencia hacia la cooperativa, esto genera una gran oportunidad que puede reforzarse y convertirlo en una ventaja competitiva.

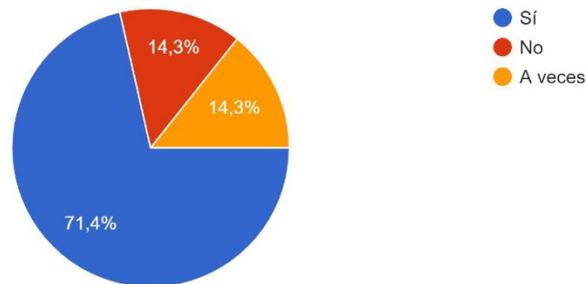
### **Formación del Personal.**

Cómo se vio en el marco teórico realizado en la página 8, se puede visualizar la importancia que tiene para la gerencia general tener personal a cargo capacitado y formalizado, para ayudar a la construcción de la cultura de la organización, logrando que se transforme en una fortaleza de la misma, ayudando a crear una ventaja competitiva a futuro.

## Figura 22

### Capacitaciones.

¿Recibe cursos y capacitaciones?  
14 respuestas

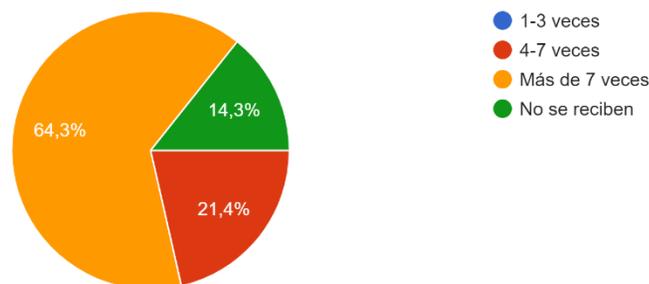


El 71,4% de los socios dicen recibir estas capacitaciones. El porcentaje de personas que han manifestado que no reciben capacitaciones pertenece al ámbito administrativo/comercial de la organización. Se puede visualizar que este sector ha quedado rezagado en la organización. Existen amplia cantidad de disponibilidad y temas para brindar cursos a esta área, respecto de contabilidad básica, Excel, técnicas de ventas, etc. Como recomendación sería conveniente generar acciones de formación que contemplen a esta área y lograr reforzar el sector para convertirlo en una fortaleza.

## Figura 23

### Frecuencia de las capacitaciones.

¿Cuántas veces al año?  
14 respuestas



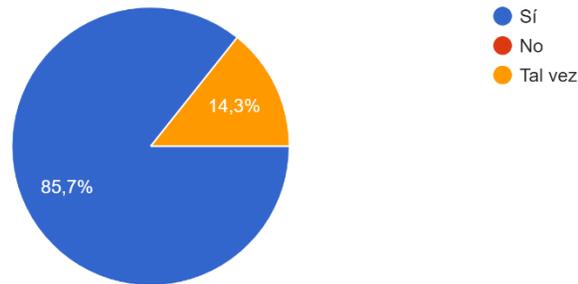
Conforme a las respuestas obtenidas, Que el personal que trabaja en la cooperativa reciba más de 7 veces al año capacitaciones, es una gran fortaleza para la organización. Si se relaciona con el aspecto abordado en el punto anterior, es conveniente que abarque a todos los departamentos con la misma intensidad, para lograr una mayor integración de todos los socios.

## Figura 24

### *Incremento de capacitación.*

¿Le gustaría recibir más capacitaciones y cursos?

14 respuestas



El personal se manifiesta a favor de recibir más capacitación, esto es un punto a favor ya que lo motiva. Poder lograr un mejor impacto sería conveniente consultarles sobre qué temas desearían mejorar sus conocimientos y habilidades, lo que traería beneficios a futuro a la cooperativa.

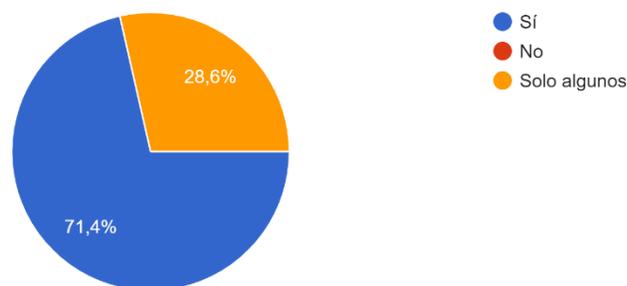
### **Seguridad del personal.**

## Figura 25

### *Elementos de protección.*

¿Cuenta con los materiales de protección necesarios para realizar su actividad?

14 respuestas



El 71,4% de los socios dicen contar con todos los materiales de protección necesarios para poder realizar su actividad con total seguridad, mientras que el restante 28,6% dice poseer solo algunos de estos. Lograr conocimiento por parte del consejo de administración sobre qué elementos están faltando o desde el departamento de producción, específicamente, es fundamental para lograr la protección de los socios en su labor diaria.

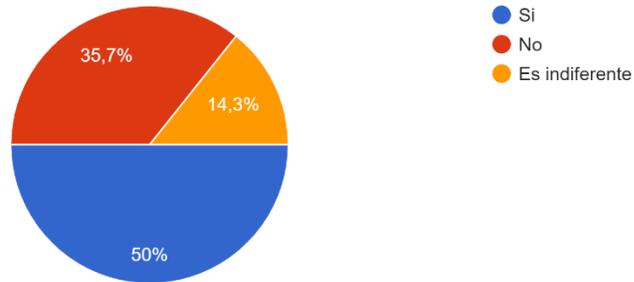
## Descanso de los socios.

**Figura 26**

*Tiempo de descanso.*

¿Considera que el descanso pactado (30 minutos) es suficiente para poder retornar al trabajo más enfocado?

14 respuestas



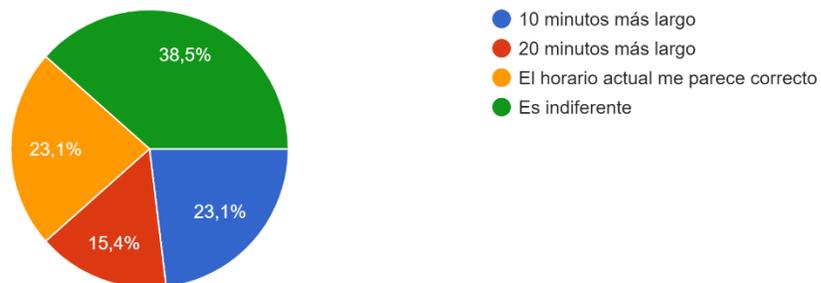
Respecto del horario de descanso que actualmente disponen (30 minutos después de las 10 de la mañana) la decisión se encuentra dividida. La mitad del personal está de acuerdo, mientras que el 35,7% está en desacuerdo y el 14,3% le es indiferente. Por lo que una posible extensión del tiempo de descanso puede ser o no aplicado.

**Figura 27**

*Duración tiempo de descanso.*

¿Le gustaría que el tiempo de descanso sea más largo?

13 respuestas



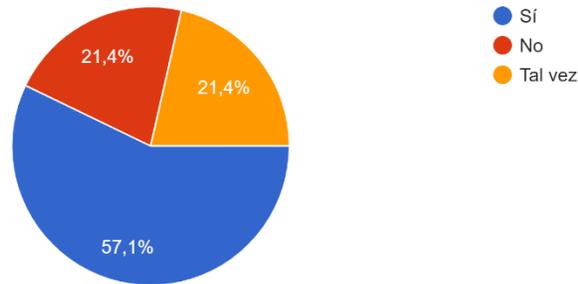
Los socios consideran que aumentar el tiempo de descanso que poseen actualmente no es una prioridad. El tiempo actual les parece adecuado (23.1%) o les es indiferente su extensión (38.5%). Si la cooperativa decidiera aumentar este momento de descanso, lo esperado sería alargarlo 10 minutos (23.1%) ya que solo 15.4% estima conveniente extenderlo 20 minutos.

## Figura 28

### *Cambio del tiempo de descanso.*

¿Le gustaría que el tiempo de descanso se encuentre en otro momento del día?

14 respuestas



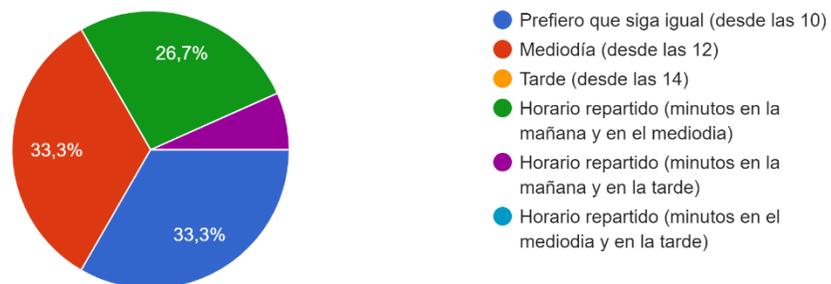
En este punto, se trató de definir si el horario en el cual se establece el tiempo de descanso, es adecuado para el personal o requiere una modificación. El 57,1% de los encuestados considera adecuado un desplazamiento del horario del tiempo de descanso dentro de la jornada laboral. El hecho de que actualmente el tiempo de descanso se encuentra a las 10 horas de la mañana, puede hacer que el día de trabajo se perciba más largo al finalizar el día (16 horas).

## Figura 29

### *Distribución horario de descanso.*

¿A qué hora le parecería más correcto?

15 respuestas



El 57,1% del personal manifestó que prefiere que el tiempo de descanso se encuentre en otro horario, más cerca del mediodía (desde las 12 horas). Esto puede ser debido que no tienen un horario para almorzar y las jornadas de trabajo pueden resultar largas después del tiempo de descanso establecido por el consejo de administración.

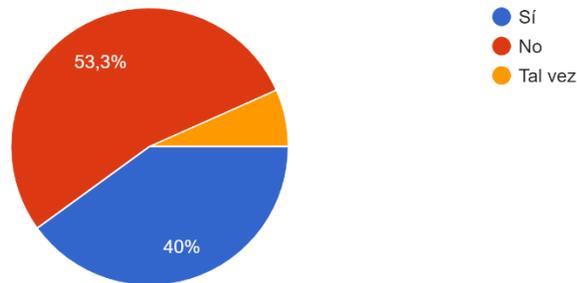
## Licencias del personal.

**Figura 30**

### *Políticas de vacaciones.*

¿Está de acuerdo con la política de vacaciones de la cooperativa (14 días para tomarse en Enero)?

15 respuestas



Existe una considerable disconformidad con la política de vacaciones de la cooperativa. Esta cuenta con 14 días para todos los empleados (independientemente de la antigüedad de los mismos) ubicadas solamente en enero.

Si bien existe una Ley de Cooperativas, y no se percibe una clara vinculación con la Ley de Contrato de Trabajo, ya que los miembros de las cooperativas son socios que forman parte de ésta, para lograr un bien en común bajo conceptos de solidaridad, se considera pertinente y una buena forma de reconocer y agradecer la labor que han realizado, que aquellos socios que llevan más de 7 años en la cooperativa, dispongan de una mayor cantidad de días de vacaciones.

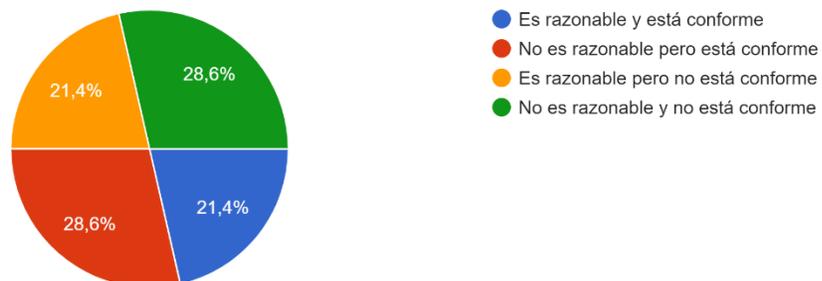
## Política remunerativa.

**Figura 31**

### *Sueldo percibido.*

Sobre el sueldo que recibe, usted piensa que:

14 respuestas



Según el sueldo que reciben, el 57,2% de los socios (8 socios) piensan que no es razonable, mientras que la conformidad o disconformidad se ve repartida en partes iguales. Hay que tener en cuenta que en la cooperativa no se reconocen los años de antigüedad para el pago de los sueldos. Lo cual, al haber adherido algunas partes del convenio colectivo de trabajo metalúrgico, según el artículo 27, inciso b del mismo, podrían reconocer y pagar “el uno por ciento (1%) del sueldo básico de su respectiva categoría, por mes, por cada año de antigüedad”. Este es un punto a revisar y mejorar en la organización.

### **Observaciones de los socios.**

En cuanto a las manifestaciones que realizaron libremente los encuestados, se han seleccionado los siguientes que expresan claramente aspectos a mejorar:

“Poca transparencia, poca información, poca comunicación.”

“Tendríamos que tener más información sobre balances y de qué manera se aplican los excedentes. También la cooperativa tendría que innovar y aplicar tecnología informática y de producción.”

“En el sector administrativo se debería capacitar al personal, brindar tecnología adecuada a la tarea. Las vacaciones para personal con 20 años de trabajo no pueden ser 14 días. No funciona el consejo de administración, no se realizan las asambleas finales de presentación de balances, las decisiones solo se evalúan y toman 2 personas. Se puede opinar muy poco, se puede aportar muy poco. Mala comunicación de gerencia. Si opinas en forma contraria a gerencia se busca que el operario se vaya o se lo deja sin trabajo. No se tiene conocimiento de las ganancias de c/u de los balances. Hay cosas que administrativamente y contablemente no corresponden. No se reconoce al buen trabajador, no se valora su experiencia. No se incentiva al trabajador. La empresa esta estancada hace años, no hay oportunidad de crecimiento. Se debería ampliar el sector de venta, no solo quedarse con los mismos clientes, salir a buscar nuevas oportunidades. Mayormente no se recibe buen trato de gerencia, se ha perdido el respeto y la educación.”

### **Conclusiones del relevamiento.**

Después de visualizar y analizar las respuestas en cada una de las preguntas se puede destacar un pensamiento grupo en varias de ellas y mucha diferencia en otras. En su mayoría estas diferencias tienen directa relación con el tiempo transcurrido en la organización. Las

tendencias se consolidan cuando las personas encuestadas se encuentran en el mismo rango de años trabajados.

La mayoría de las personas que prestan sus servicios en la cooperativa hacen hincapié en la **falta de comunicación e información** que se brinda desde la gerencia hacia los demás. Entre los cuales se pueden citar: escalafones de la organización. Información desde la cantidad de producción realizada mensualmente hasta el no saber quiénes componen el consejo de administración y quién es el síndico.

A través de la teoría desarrollada por varios autores, se puede concluir que realizar y crear un ambiente donde todas las personas que componen la organización tengan la información disponible y un proceso de libre comunicación, tanto vertical como horizontalmente, se logra un mayor compromiso, más motivación y mejoras en la producción.

La organización debería poder lograr la participación laboral y compromiso organizacional (Robbins, 2014).

La **participación laboral** es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su autoestima.

Los empleados con un alto nivel de participación laboral tienen una gran identificación con su trabajo y se interesan genuinamente por el tipo de labor que realizan. Hay menos ausentismos, las tasas de renuncia son más bajas y se da un mayor involucramiento del empleado con su trabajo.

El **compromiso organizacional** es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos y deseos de mantener su filiación a la misma. Se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que da empleo. Es una respuesta más general y perdurable respecto de la organización de lo que puede serlo el nivel de satisfacción que se tiene en relación con un puesto de trabajo en particular. Altos niveles de percepción de respaldo organizacional conducen a una mayor satisfacción laboral y a una menor rotación de personal.

La **comunicación** es una forma de acción, y no consiste meramente en informar o describir. La comunicación es un tipo de actividad social que implica la producción, la transmisión y la recepción de formas simbólicas, y que compromete la materialización de recursos de varios tipos.

En la transmisión de información, lo que realmente importa es que el mensaje llegue claramente a destino para que el receptor reaccione de acuerdo con el estímulo recibido.

La información se diferencia de la comunicación en la incapacidad del receptor para emitir una respuesta. En el caso de la información, el receptor se limita a recibir y a comprender el mensaje, sin que quede plasmado en este último ningún pensamiento propio que el receptor pueda llegar a tener.

La comunicación es considerada un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de otros individuos. La generación de conductas adaptables tanto de estos como de la propia organización, que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos.

La falta de comunicación efectiva puede ocasionar comportamientos disfuncionales.

Esta sirve para controlar de diversas formas el comportamiento de las personas, propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficiencia con que la están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. También permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

Asimismo, la comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar distintas opciones.

Para resumir el análisis de las respuestas del cuestionario, se puede observar una gran debilidad de la cooperativa, siendo ésta la falta de comunicación e información brindada a los socios. Un factor que contribuye a ello, es el hecho de tener una estructura burocrática. Éstas se caracterizan por la dificultad en la comunicación. Una mejora en el aspecto tecnológico sería muy bien recibido por los socios y generaría una mayor eficiencia en el proceso de trabajo. Esto debería incluir mejoras en el software y hardware.

## **Departamento de ventas y compras.**

### **Departamento de ventas.**

A continuación, se presenta una descripción del departamento de ventas el cual se encuentra a cargo tanto del presidente de la cooperativa, Walter Carió y de Diego Gómez.

Las ventas se realizan tanto de forma personal como telefónicamente. Los medios para contactar a la cooperativa son a través de su página web, mail, teléfono fijo y presencialmente donde está establecida la organización.

Trabajan en total con una gran cantidad de clientes, principalmente particulares y algunas empresas y distribuidoras.

Actualmente no existe una persona en la organización que se encargue de ir en busca de los clientes, sino que estos siempre se comunican con la organización. En la única situación en la cual Walter sale a negociar con clientes actuales y potenciales, es en el caso de las distribuidoras y en las licitaciones del gobierno.

Uno de los medios de comunicación más importante que utiliza la organización es internet. Actualmente, se encuentran con una página web desactualizada, poco atractiva, sin poder aprovechar el potencial de este tipo de recurso.

La cooperativa cuenta con clientes de gran relevancia a nivel provincial y nacional, no obstante, no se reflejan en sus medios de comunicación. Contar cuáles son los clientes de la organización (teniendo el gran reconocimiento e importancia actual) generaría una confianza previa en la cooperativa por parte de los potenciales clientes.

La página web debería tener la posibilidad de visualizarse de manera correcta en los dispositivos Android e iOS, ya que con la versión actual no es posible.

### **Proceso de Ventas.**

Para comprender mejor la actividad de este departamento se considera pertinente repasar el proceso de venta que es el siguiente:

Los clientes realizan el primer contacto con la cooperativa y le informan el producto que necesitan (según las especificaciones pertinentes).

El presidente de la cooperativa recibe el pedido con las especificaciones y se lo traslada al representante de ventas que se encargan de hacer el presupuesto. Éste se le envía al cliente y se espera su respuesta. Si esta no llegara rápidamente, Walter se comunica con él para poder

solucionar algún problema que tenga el cliente para tomar la decisión final de compra. Una vez que éste es comunicado y aprobado por el cliente, se procede a la realización de la orden de compra con la factura para el área de administración y RRHH, adicionándose el pedido de fabricación enviado al área de producción.

El presupuesto se realiza individualmente para cada cliente. Los precios de los transformadores varían según el precio de los materiales adquiridos (especialmente del cobre y el silicio) y de la cotización del dólar (ya que a los clientes se les presenta el presupuesto en esta divisa). Los precios de las materias primas lo actualizan semanalmente.

El presupuesto trae pactado las formas de pago que acepta TransMetal Cooperativa Limitada. Las condiciones de pago implican un anticipo para empezar a producir el pedido y la cancelación total al momento de la entrega del producto.

La demanda de este producto no es estacional, pero depende de la economía argentina y el incentivo a la construcción que brinda el gobierno.

En relación a la reparación de los transformadores, la cooperativa recibe los transformadores, los revisa e informa al cliente el problema que presenta y el presupuesto del arreglo. Generalmente, los clientes aceptan el presupuesto y se procede a la reparación del mismo. No se suele rechazar el arreglo ya que el traslado del mismo implica mucho esfuerzo.

El margen de beneficios que obtienen por cliente es aproximadamente del 10%. Este varía según los precios de los materiales y posibles convenientes en la producción.

Actualmente, no existe una estrategia orientada a incrementar la cartera de clientes.

Este departamento no se encuentra incluida en el Sistema de Gestión de Calidad aplicado en el área de producción, por lo que no se encuentra tanta información detallada sobre el mismo.

## **Departamento de compras.**

En cuanto al departamento de compras, se encuentra a cargo de Sebastián Carió. Él se encarga de recibir las notificaciones de falta de stock, de nuevos pedidos, de fallas en materias primas. Además, realiza los reclamos pertinentes y las compras de los nuevos materiales.

Se encarga de controlar los pedidos que llegan y de verificar la calidad que prometieron los proveedores. Le informa al área de ventas el cambio de los precios de los insumos y materias primas para que ellos actualicen los valores para la venta. Adicionalmente, supervisa el área de depósito.

Este departamento, se encuentra en constante comunicación con la parte de administración y producción, por lo que es un eslabón importante en la organización. Informa al área de administración sobre el costo de los insumos necesarios para aprobar la compra y continuar con el proceso. Aparte de preguntar sobre las formas de pago y cuando se puede realizar el mismo (según la premura con la que se solicita el material).

El departamento de producción le comunica al departamento de compra, la existencia de un desperfecto o problema con la materia prima (siempre que éste se deba a un problema del material mismo y no al mal uso dado por los socios). Éste realiza la observación correspondiente al proveedor y decide en conjunto, su devolución o reemplazo del mismo.

También existe una constante comunicación respecto de los insumos para el trabajo (materiales de protección de los socios, herramientas, etc.) para llegar a un acuerdo sobre la calidad y comodidad de los mismos.

Gestionan más de 40 proveedores para los distintos materiales y sectores de la organización. Cuentan con un proveedor principal para cada producto, pero siempre además prevén un proveedor “secundario” por si hubiera algún problema de plazo de entrega, stock por parte del proveedor principal o un método de pago no conveniente para la organización.

El trato con los proveedores no es exclusivo. Estos tienen mayor poder de negociación que la cooperativa, por lo que negociar precios, tiempos de entrega, cantidades de insumos tiene una mayor complicación. Si bien cuenta con proveedores con los cuales

tienen trato hace más de 10 años, no manifiestan una preferencia a negociar con la cooperativa.

Hay materia prima (como los núcleos de los transformadores) que no cuenta con más de un proveedor por utilizar insumos específicos que sólo se consiguen a través de la importación. Este proveedor se encuentra ubicado en otra provincia del país (Córdoba) por lo que el contacto no se realiza personalmente, lo que a veces complica la comunicación.

Este departamento se encuentra incluida en el Sistema de Gestión de Calidad que aplica la empresa.

La falta de comunicación afecta a esta área. Depende del departamento de administración para acordar el pago hacia los proveedores y este proceso no logra el nivel de eficiencia esperado para agilizar los tiempos. El encargado manifiesta tener que recordarle algunas veces a la encargada de administración el requerimiento de las facturas, órdenes de pago y el pago para los distintos proveedores.

Además, el trato con los socios que trabajan en la parte de producción. Éstos requieren productos específicos y a veces no están de acuerdo en aceptar sustitutos de los mismos, por lo que hace que la negociación con este sector sea más complicada.

### **Capítulo 3: Conclusiones.**

El presente trabajo de investigación tenía como objetivo presentar y analizar una organización desde el entorno interno y externo. Con el análisis de la visión, misión, estructura y cultura se puede visualizar como es la identidad empresarial de la misma, logrando un alto conocimiento interno, generando una ventaja competitiva a futuro.

La cooperativa tiene una visión fuerte que genera una gran base para lograr que el negocio prospere. De la definición de la misma, se puede concluir que la parte del desarrollo de la organización en el ámbito provincial se cumple teniendo todavía el mercado nacional para desarrollarse y expandirse.

La misión rígida (según la descripción de Ocaña en su libro) se define en función de su estructura burocrática, enfocándose en el producto y la correcta fabricación del mismo. Su cultura está centrada y focalizada en la historia de unión y superación de la cooperativa. La constante capacitación de los socios hace que su cultura este orientada a la generación de diferencias y la convierta en una cultura anticipadora.

La estructura burocrática le permite organizarse a través de tareas simples y repetitivas. Su proceso productivo está basado en tareas repetitivas, en forma de cadena integrada. Específicamente, y según Mintzberg, la cooperativa se define como una burocracia simple, ya que no posee una gran elaboración de la estructura administrativa.

Lograr una visualización y una representación gráfica correcta y simple de la cooperativa es una de las herramientas más efectivas para lograr ver la estructura y composición de la organización y entender su funcionamiento. Es por ello que el análisis realizado a los distintos organigramas presentes en la cooperativa remarco un problema de definición de los departamentos de la misma y genero confusión en la estructura de esta.

Al realizar el estudio de distintas herramientas, como el análisis FODA, el modelo competitivo de Porter, la cooperativa puede comprender el ambiente externo en el cual se moviliza la organización, como éste se comporta y lograr así un mayor control e información en la toma de decisiones. Ayuda a que la organización pueda estar atenta para aprovechar las oportunidades como para minimizar el efecto de las amenazas.

TransMetal Cooperativa Limitada en el análisis FODA realizado cuenta con mayor cantidad de puntos débiles (tanto internos como externos). Si bien esto puede ser

desalentador, contar con buenas oportunidades (producto sin sustituto rentable) y fortalezas (reconocimiento local en su sector y por clientes) hace que la organización funcione y pueda afrontar diversas situaciones.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede evaluar que:

- La cooperativa puede perder clientes al no querer obtener la certificación ISO 9001-2015. Esto le impide en gran medida abrirse al mercado nacional.
- En relación a la rivalidad con las otras organizaciones pertenecientes actualmente al sector, tiene varias desventajas (certificaciones, página web, servicios ofrecidos). Siendo en este caso de gran fortaleza el reconocimiento logrado por empresas importantes a nivel local (YPF).
- Referente a la amenaza de nuevos ingresantes, se puede decir que la empresa está cubierta y es una fortaleza pertenecer en el sector por tanto tiempo, ya que la amenaza de estos es baja por la gran inversión inicial que se tiene que realizar en instalaciones y maquinarias.
- Lograr una buena relación con los proveedores es fundamental en este sector de negocios. Estos poseen un gran poder de negociación por tener insumos poco comunes y sumamente necesarios para la producción de los transformadores.
- La gran fortaleza que posee la organización es crear un producto que no posee un sustituto rentable inventado y que a su vez este está regulado. Por lo que destacarse en su producción es casi imposible y eso iguala a las organizaciones que compiten entre sí.

A través del análisis exhaustivo realizado en todos los departamentos que se encuentran disponibles en la organización, se puede visualizar con mayor claridad los sectores que presentan un mayor desarrollo de los que no. Esta información ayuda para generar una correcta aplicación de medidas que mejore el trabajo realizado para lograr un crecimiento en la cooperativa.

Referente al departamento de producción, toda la inversión de tiempo y recursos que realiza la parte de calidad no se puede aprovechar al 100% ni considerarse una fortaleza por la negativa por parte de la gerencia general de acceder a la certificación de la misma. De manera similar, ellos proveen el servicio de mantenimiento, pero no se publicita por falta de personal, lo cual es una oportunidad perdida.

Las grandes fortalezas de este departamento son las capacitaciones recibidas al personal y la forma adecuada de trabajo que efectúan de manera eficiente.

En el departamento de administración y recursos humanos es donde existe el mayor problema de la cooperativa. El resultado del cuestionario realizado a los socios de la organización demuestra que la falta de comunicación y la poca interacción efectiva y asertiva entre los distintos niveles de jerarquía en la cooperativa produce la mayor cantidad de situaciones poco satisfactorias.

El hecho de estar conformada como una burocracia mecánica ayuda a que se dificulte la comunicación entre las distintas partes. Mejorar los procesos de comunicación, a través de la escucha activa, generar confianza en los socios a través de distintos reconocimientos y beneficios puede favorecer el intercambio de información, así como la manera de trabajar y poder lograr en el futuro mejor relación y mayor producción.

Tanto el departamento de ventas como el de compras se encuentran muy poco desarrollados. Ambas áreas cuentan solamente con una persona que las manejan y sus servicios a veces se ven saturados.

Describiendo principalmente el departamento de ventas, este no tiene una proyección de ampliación y de búsqueda de clientes. Actualmente este sector solamente se dedica a recibir pedidos de los clientes actuales sin buscar nuevos y mas rentables socios para ampliar la producción y el balance de la cooperativa. Los medios de comunicación que posee son pocos y los que maneja lo realizan de manera deficiente. Mejorar la página web y las redes sociales de la organización puede incidir de manera positiva en la ampliación de la cartera de clientes.

Por su parte, el departamento de compras es uno de los eslabones principales de la organización, ya que está en constante comunicación con los distintos departamento de esta. Al existir un problema de comunicación es crítico en el desarrollo de las actividades de la misma, generando situaciones conflictivas con los proveedores por los pagos de los insumos.

Se puede visualizar que la organización bajo análisis ha realizado un trabajo estándar a lo largo de los años, pero que necesitaría asesoramiento profesional en administración, para refinar y reorganizar algunas cuestiones que son fundamentales para el correcto desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

Lograr mejoras en la comunicación y motivación de los socios es fundamental para que la organización prospere y logre mejores resultados.

La realización y análisis del trabajo pone en evidencia los beneficios y herramientas que se pueden aplicar en las organizaciones brindadas en la carrera, generando estos cambios positivos y una mayor organización en las mismas.

## Referencias Bibliográficas.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición.* McGraw-Hill, México.

DRUCKER, PETER (2000). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI.* Editorial Sudamericana.

FISHER, ROGER; URY, WILLIAM Y PATTON, BRUCE. (1997). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.*

HARRINGTON, H. JAMES (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* McGraw-Hill, Colombia.

LAMATTINA DE FERRARI, MARÍA M. (1982). *Organigramas.* Serie Cuadernos. Sección Administración N° 54.

MINTZBERG, HENRY (1983). *Diseño de organizaciones eficientes.* McGill University, segunda reimpresión.

OCAÑA, HUGO RICARDO (2014). *Dirección estratégica de los negocios (teoría y práctica).* Dunken, Buenos Aires, Argentina.

PORTER, MICHAEL (2017). *Ser competitivo, edición actualizada y aumentada.* Deusto, Barcelona, España.

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY (2014). *Administración.* Decimocuarta edición. Pearson, México.

SIMÓ RODRIGUEZ, MARÍA FERNANDA (2021). *Informe Prácticas de Trabajo. TransMetal Cooperativa Limitada.*

TRANSMETAL COOPERATIVA LIMITADA (2020). *Manual de la calidad.*

TRANSMETAL COOPERATIVA LIMITADA (2021). *Entrevista realizada al presidente de la cooperativa, Walter Cairó.*

[www.transmetalcooptlda.com](http://www.transmetalcooptlda.com)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>

<https://xtratexia.com/2013/01/02/matriz-foda/>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/informe tecnico previo a la determinacion final de la revision 0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/informe_tecnico_previo_a_la_determinacion_final_de_la_revision_0.pdf)

## **Anexos.**

### **CUESTIONARIO**

Este cuestionario se realiza con carácter informativo para efectuar un correcto diagnóstico de la organización. Está a cargo de María Fernanda Simó, estudiante regular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Es **ANÓNIMA**, por lo que ningún dato será revelado ni usado para otro fin que no sea el informe de diagnóstico, ni difundido a otros integrantes de la organización.

Se pide contestar con la mayor sinceridad posible. Gracias.

#### **1. ¿En qué sector de la cooperativa realiza sus actividades?**

- Área de producción.
- Área de administración, ventas, compras.
- Otro:

#### **2. ¿Hace cuánto pertenece a la cooperativa?**

- Menos de 1 año.
- Entre 1 y 3 años.
- Entre 3 y 7 años.
- Más de 7 años.

#### **3. Indique a que rango etario pertenece:**

- 18-25 años.
- 26-35 años.
- 36-50 años.
- Más de 51 años.

**4. ¿Conoce la visión, misión y políticas de trabajo de la cooperativa?**

Si.

No.

No estoy seguro/a.

**5. ¿Sabes lo que es una cooperativa de trabajo?**

Si.

No.

No estoy seguro/a.

**6. ¿Cree que en TransMetal Cooperativa Limitada cumplen con el estatuto y la Ley de Cooperativas (Nº 20.337)?**

Siempre.

Frecuentemente.

A veces.

Poco.

**7. ¿Conoce quiénes son los miembros que integran el Consejo de Administración?**

Si.

No.

No estoy seguro/a.

8. ¿Sabe si en la organización se aplica un Sistema de Gestión de Calidad?

- Si.
- No.
- Algo he escuchado.

9. Exprese que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con las siguientes oraciones:

	Muy de Acuerdo	Acuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
En TransMetal se preocupan por los socios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>La información brindada es clara y concisa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cooperativa brinda oportunidades de crecer personal y profesionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>El régimen de ausentismos es razonable y no necesita modificación</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El adicional de presentismo me motiva a cumplir con el horario de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conozco cómo funciona la cooperativa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se escuchan y evalúan mis propuestas de trabajo y/o mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Me siento parte de la cooperativa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Recibe cursos y capacitaciones?

- Si.
- No.

A veces.

**11. ¿Cuántas veces al año?**

No se reciben.

1-3 veces.

4-7 veces.

Más de 7 veces.

**12. ¿Le gustaría recibir más capacitaciones y cursos?**

Si.

No.

Tal vez.

**13. ¿Cuenta con los materiales de protección necesarios para realizar su actividad?**

Si.

No.

Solo algunos.

**14. ¿Considera que el descanso pactado (30 minutos) es suficiente para realizar su actividad?**

Si.

No.

Es indiferente.

**15. ¿Le gustaría que el tiempo de descanso sea más largo?**

- 10 minutos más largo.
- 20 minutos más largo.
- El horario actual me parece correcto.
- Es indiferente.
- Otro:

**16. ¿Le gustaría que el tiempo de descanso se encuentre en otro momento del día?**

- Si.
- No.
- Tal vez.

**17. ¿A qué hora le parecería más correcto?**

- Prefiero que siga igual (desde las 10).
- Mediodía (desde las 12).
- Tarde (desde las 14).
- Horario repartido (minutos en la mañana y en el mediodía).
- Horario repartido (minutos en la mañana y en la tarde).
- Horario repartido (minutos en el mediodía y en la tarde).

**18. ¿Está de acuerdo con la política de vacaciones de la cooperativa (14 días para tomarse en enero)?**

- Si.

No.

Tal vez.

**19. Sobre el sueldo que recibe, usted piensa que:**

Es razonable y está conforme.

No es razonable, pero está conforme.

Es razonable pero no está conforme.

No es razonable y no está conforme.

**20. Si tiene alguna observación o comentario sobre la organización o el cuestionario, siéntase libre de expresarlo a continuación:**

---

---

---

---

---

---

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 16 de diciembre de 2022



María Fernanda Simó Rodríguez

.....  
Firma y aclaración  
29648

.....  
Número de registro

39952838

.....  
DNI