

TESIS DE MAESTRÍA

Maestría en Administración de Negocios

Título:

“Análisis de los modelos de gestión en empresas recuperadas: Estudio de tres casos del área Metropolitana de Buenos Aires.”

Autor: Ing. Hector Ricardo Nuñez.

Director de Tesis: Dra. Sandra Patricia Fernandez.

Buenos Aires - 2017

AGRADECIMIENTOS

Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto”.

Henry Ford

- A la Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires, que me abrió una puerta cuando las demás se cerraban
- A Fernando Gache, por su ayuda para abrir esa puerta
- A Andrea, que insistió permanentemente para que terminara este trabajo
- A Sandra Patricia Fernandez, por su ayuda y guía permanente
- A Felipe, Alejandro, René y Pascual de Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes
- A Francisco y Christian, de la Cooperativa de Trabajo Indiel
- A Gustavo, Dario y Sebastián, de la Cooperativa de Trabajo Alcoyana

Índice general

1.	INTRODUCCION	1
1.1	La problemática	1
1.2	Descripción de la estructura del trabajo	5
1.3	Las empresas recuperadas.....	6
1.3.1	Antecedentes históricos del fenómeno.....	9
1.3.2	Situación actual de las ER.....	11
2.	MATERIALES Y METODOS	13
2.1	El estudio de caso.....	13
2.2	Análisis de la información	16
2.3	Entrevistas en profundidad	18
2.3.1	La elaboración de la Guía de preguntas de referencia.....	20
3.	MARCO TEORICO.....	23
3.1	Metaconceptos.....	23
3.2	Definición de estrategia	30
3.2.1	El diseño de la estrategia	31
3.2.2	La evolución del diseño de la estrategia.....	32
3.3	Recursos y capacidades	36
3.3.1	Recursos	36
3.3.2	Capacidades	39
3.3.3	El impacto de los recursos intangibles en el valor de las empresas.	41
3.4	Criterios para implementar la estrategia basada en recursos.....	42
3.4.1	Establecer una ventaja competitiva	43
3.4.2	Mantener la ventaja competitiva	43

3.4.3	Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva	44
3.4.4	El desarrollo de las ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades.....	44
3.4.5	La planificación financiera	47
4.	CASOS SELECCIONADOS.....	48
4.1	Cooperativa Alcoyana.....	48
4.1.1	Localización geográfica.....	48
4.1.2	Antecedentes históricos	48
4.1.3	Descripción técnica	50
4.1.4	Procesos de producción.....	51
4.1.5	Descripción de algunos de sus productos.....	51
4.1.6	Recursos humanos	51
4.1.7	Producción y comercialización	52
4.1.8	Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario.....	52
4.1.9	Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario.....	54
4.1.10	Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados	56
4.2	Cooperativa de Trabajo Indiel Limitada	58
4.2.1	Localización geográfica.....	58
4.2.2	Antecedentes históricos	58
4.2.3	Descripción técnica	63
4.2.4	Procesos de producción.....	64
4.2.5	Descripción de algunos de sus productos.....	64
4.2.6	Recursos humanos	65
4.2.7	Producción y comercialización	65

4.2.8 Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario	65
4.2.9 Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario.....	67
4.2.10 Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados	69
4.3 Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes	71
4.3.1 Localización geográfica	71
4.3.2 Antecedentes históricos	71
4.3.3 Descripción técnica	74
4.3.4 Procesos de producción	74
4.3.5 Descripción de algunos de sus productos	75
4.3.6 Recursos humanos	75
4.3.7 Producción y comercialización	76
4.3.8 Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario	76
4.3.9 Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario.....	78
4.3.10 Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados	80
5. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS TRES CASOS DE ESTUDIO.....	82
5.1 Recursos tangibles	82
5.2 Recursos intangibles.....	84
6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION.....	87
7. BIBLIOGRAFIA	89
8. ANEXOS	92
8.1 Personal entrevistado	92

8.2	Anexo 1 - Cuestionario.....	92
8.3	Anexo 2 – Imágenes Cooperativa de Trabajo Alcoyana	97
8.4	Anexo 3 - Imágenes Cooperativa de Trabajo Indiel	100
8.5	Anexo 4 - Imágenes Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes .	103
8.6	Anexo 5 – Análisis comparativo de los modelos de gestión.....	106

Índice de ilustraciones

Figura 1 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	34
Figura 2 - Relación entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva .	39
Figura 3 – Area de hilado. Máquinas viejas, en condiciones aceptables de mantenimiento.....	97
Figura 4 – Area de hilado. Detalle del telar	97
Figura 5 – Area de revisado. Zona de control del proceso.....	98
Figura 6 – Area de tintorería húmeda. Zona de teñido.....	98
Figura 7 – Area de confección. Zona de costura y empaque.....	99
Figura 8 – Area de salón de ventas. Imagen de uno de los productos	99
Figura 9 – Area de matricería. Máquinas viejas, en condiciones aceptables de mantenimiento.....	100
Figura 10 – Máquinas nuevas del area de mecanizado.....	100
Figura 11 – Area de tratamientos térmicos	101
Figura 12 – Area de tratamientos de superficie.....	101
Figura 13 – Area de Control de Calidad.....	102
Figura 14 – Catalogo. Imagen de algunos productos.....	102
Figura 15 – Area de almacén de materias primas.....	103
Figura 16 – Máquina cortadora de flejes.....	103
Figura 17 – Máquina enderazora de flejes.....	104
Figura 18 – Máquina cañera	104
Figura 19 – Máquina cortadora de caño	105
Figura 20 – Area de almacén de producto terminado	105

1. INTRODUCCION

1.1 La problemática

Una pregunta recurrente cuando se analiza el comportamiento de las empresas es ¿por qué frente al mismo estímulo o ambiente exterior hay empresas que logran el éxito y otras que no? ¿Cuáles son los factores que explican el éxito empresarial dentro de un determinado ambiente de negocios que es igual para el conjunto? Una aproximación es revisar el conocimiento de la gestión y especialmente de las estrategias, en permanente evolución dada la complejidad y la acelerada turbulencia en la que se mueven los mercados, según lo expresado por Grant (2014).

La estrategia empresarial se ha analizado tradicionalmente desde el enfoque del sector. Este enfoque sitúa los factores como una condición externa a la empresa y entiende que la influencia deriva del entorno competitivo y su análisis y abordaje derivan en la teoría del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2000). Este análisis tradicional ha dejado de lado la revisión de la situación interna. Las teorías en ese sentido son nuevas, y en ellas se busca visualizar y establecer la estrategia mediante el análisis de los recursos y las capacidades internas.

En este trabajo, se aborda el estudio de un grupo de empresas recuperadas (las denominaremos ER a lo largo de este trabajo) a partir de sus recursos y se compara esta situación entre ellas y se realiza un análisis de la influencia externa sobre estos recursos (fortalezas y amenazas) para identificar y comparar cuales de los recursos estratégicos hicieron que las empresas retomaran la competitividad. Los recursos de las empresas son heterogéneos y para que sean considerados estratégicos deben ser valiosos, escasos y de difícil imitación o sustitución para que mantengan el desarrollo y el mantenimiento de las ventajas competitivas.

El origen de las empresas recuperadas se produce en un determinado contexto socioeconómico. Si bien desde 1996 se registraron experiencias en las cuales los trabajadores optaron por la alternativa de la recuperación, a partir de fines del año 2001 y principios del 2002 ha sido cuando este proceso cobró mayor intensidad y repercusión social mediática. No es posible contar con estadísticas consolidadas, pero sabe que existen en nuestro país, aproximadamente 140 empresas recuperadas, las cuales involucran alrededor de 10.000 trabajadores en total.

Esta situación se vio favorecida por la devaluación, que si bien redujo el poder adquisitivo de la población, generó oportunidades para sustituir importaciones e incrementar exportaciones. Se inició así un camino que tuvo su faceta legal (la negociación con los jueces involucrados en los procesos de quiebra, la sanción de leyes de expropiación y ocupación temporaria), económica (la puesta en funcionamiento de las fábricas, la gestión productiva y financiera, la recuperación de clientes perdidos y la obtención de nuevos mercados) y político - social, la cual estuvo marcado por la sumatoria de apoyos y adhesiones de organizaciones sociales, políticas e institucionales.

Esta iniciativa de los trabajadores se enmarca en un contexto de alto desempleo y crecientes niveles de pobreza, tras una recesión económica que agudizó el escenario de principios de siglo. En otras palabras, esas manifestaciones obreras ocurrieron ante la previsión de que, si no se sostenían las fuentes de empleo, la situación de inactividad que los afectaría tendría pocas posibilidades de ser revertida.

En este contexto la gestión actual de las empresas recuperadas enfrenta la siguiente situación:

- El emergente de un nuevo paradigma que incorpora al factor humano, adentro y afuera de la organización, como un recurso intangible, que debe satisfacer las necesidades de los grupos de interés. La naturaleza de la información es de compleja interpretación para quienes están al frente de las nuevas empresas.

- La globalización y liberalización de mercados ofrece a las empresas un marco de mayor incertidumbre y riesgos que en décadas anteriores, este factor es de alto impacto para las empresas recuperadas.
- Las fábricas recuperadas presentan un marcado déficit en cuestiones gerenciales que condiciona su éxito en la continuidad, no obstante algunas lograron mantenerse en el mercado y crecer.
- Superada la cuestión de la supervivencia económica (que no todas las empresas alcanzan), se presenta el problema de recuperar los métodos de gestión empresarial.

Más allá de las consideraciones a escala social de la crisis, el proceso de recuperación de empresas se origina en situaciones particulares de empresas en avanzado nivel de crisis y desintegración, que deben por lo tanto, retirarse del mercado, según expresa Rebon (2007). La noción de crisis se debe enfocar desde una escala diferente a la considerada hasta ese momento.

El mercado constituye el ámbito de socialización creciente de la producción, pero esta socialización sólo es regulada a posteriori. Por lo tanto, la planificación racional en la empresa convive con una economía que a nivel de la sociedad en su conjunto se presenta como carente de plan, caótica y anárquica (Rebon, 2007).

Desde esta perspectiva, el proceso de recuperación de empresas puede entenderse como la resultante de la conformación de una embrionaria fuerza social. La desarticulación de las relaciones sociales producto de la crisis va a posibilitar la construcción de nuevas relaciones entre distintas identidades sociales afectadas de diferentes maneras por dicha crisis. En la defensa del trabajo y avance de los trabajadores sobre la dirección de cada empresa, se conforma una incipiente fuerza social que logra la obtención de cobertura legal provisoria y condiciones para el inicio de la producción. Como en toda fuerza social, su articulación se produce a partir de la realización de intereses para cada fracción involucrada y su vinculación con orientaciones ideológicas.

Desde el origen surgieron cuestionamientos sobre la viabilidad de estos procesos. Muchos participantes señalaban la imposibilidad de un funcionamiento sostenible de estas unidades productivas y pronosticaban su destino, inexorable hacia el fracaso. El argumento fue la ineficiencia e inviabilidad del funcionamiento de las empresas conducidas por trabajadores. Otros, desde una perspectiva anticapitalista, advertían que indefectiblemente la experiencia cooperativa estaba condenada al fracaso o a la reconversión en nuevas sociedades. Ambos observaban en el proceso una imposibilidad teórica y señalaban que su existencia sólo podría ser explicada por la situación coyuntural de crisis.

Más allá de estas afirmaciones, es necesario señalar que ante la reversión del marco general de depresión económica y crisis política la ampliación del proceso a nuevas unidades productivas parecía enfrentar otro tipo de obstáculos. El marco de crisis fue un elemento estructural para la génesis del proceso, posibilitando la conformación de una embrionaria fuerza social que logró avanzar sobre la tenencia de las unidades productivas y la dirección de la producción (Rebon, ob cit).

Los obstáculos se referían a diversos cambios ocurridos respecto del período más agudo de la crisis. Por una parte, el fortalecimiento de la diferenciación clásica del ámbito fabril, esto es que ante la reversión del proceso de abandono empresarial de la producción por cambios en los niveles de rentabilidad, contribuyen a que ante situaciones de crisis de las unidades productivas puedan aparecer nuevos empresarios dispuestos a recuperar la empresa. Desde la perspectiva de la fuerza de trabajo, la mayor facilidad para obtener otro trabajo por parte de los asalariados, en especial los más calificados, así como el aumento de la posibilidad de cobrar indemnizaciones, aminora la tensión social.

En este período se encuentran presentes mediaciones y vinculaciones sociales que refieren a actores e identidades sociales que instalan la recuperación como alternativa frente al cierre de la empresa.

Esta idea es producto de una serie de relaciones y vínculos que los trabajadores van estableciendo durante el conflicto en su intento de resolverlo. Estos actores y relaciones son diversas: parientes o familiares - que en algunos casos trabajan en empresas recuperadas, en otros casos en cooperativas no recuperadas- y que conocen la experiencia de las recuperaciones, o vecinos que conocen sobre el proceso (que en algunos casos tienen vínculos personales con alguna empresa recuperada o referente de algún movimiento), etc.

Es aquí, a diferencia de los primeros períodos en la etapa post-crisis donde los nuevos propietarios detectan que existe una mayor incidencia del conocimiento directo sobre la experiencia.

Es decir, los promotores pasaron de participar activamente viabilizando las recuperaciones, al conocimiento de la existencia de la experiencia y la necesidad de gerenciamiento para sostener la viabilidad.

1.2 Descripción de la estructura del trabajo

El trabajo se estructura en 7 capítulos organizados de modo tal que facilitan la comprensión del fenómeno de estudio: el primero de ellos describe el estado de la cuestión (desde el aspecto de la teoría) de las ER y de las Estrategias Basadas en Recursos. Se describe aquí la problemática por la que pasan las empresas recuperadas, al enfocar la resolución de sus problemas con los métodos tradicionales del análisis empresario, esto es cómo recuperar la gestión empresarial una vez asegurada la supervivencia económica del emprendimiento cooperativo.

El segundo capítulo profundiza acerca de la técnica del estudio de caso, análisis de información y la consecución de información a través de entrevistas.

En el capítulo 3 se trata la descripción del problema e hipótesis de trabajo, desde el enfoque tradicional que se da a la estrategia empresarial y cual desde la teoría basada en los recursos y capacidades. El capítulo se completa con

una descripción histórica del fenómeno de las empresas recuperadas y su situación actual.

Los casos de estudio se mencionan en el capítulo 4, con una breve reseña de cada una de las empresas que participaron del estudio (Cooperativa de Trabajo Alcoyana, Cooperativa de Trabajo Indiel Ltda. y Cooperativa Los Constituyentes), tales como Localización geográfica, antecedentes de la empresa, procesos de producción, descripción de productos, de sus recursos humanos, aspectos de la producción y la comercialización y finalmente los recursos tangibles e intangibles mejor posicionados.

En el capítulo 5 se realiza el análisis comparativo, donde se evalúa el impacto de los recursos en las tres empresas que forman el cuerpo de esta investigación.

Finalmente, se exponen las conclusiones y futuras líneas de investigación (Capítulo 6), bibliografía (Capítulo 7) y anexos (Capítulo 8).

1.3 Las empresas recuperadas

Se entiende por Empresa Recuperada (ER) por sus trabajadores a aquellas abandonadas por sus dueños, o en proceso de vaciamiento, quiebra o cierre, que han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos (Arancibia & Deux Marzi, 2006). Surgen de aquellas firmas que habiendo detenido la producción y transitado por una cesación de pago a sus acreedores (ya sea porque se encontraba en concurso preventivo o porque directamente se presentó en quiebra) fueron reabiertas a partir de la iniciativa de los trabajadores para sostener la fuente de trabajo, reiniciando las actividades productivas con la intervención directa de los mismos en la administración. *Una ER presupone la existencia de una empresa anterior que por diversos motivos interrumpe su actividad, y a través de un proceso de recuperación llevado a cabo por sus trabajadores se crea una nueva unidad económica.*

El contexto de crisis de 2001 - 2003 constituyó una estructura de oportunidades políticas favorables para la emergencia y expansión de las recuperaciones. Por una parte, la crisis permite el relajamiento de los mecanismos de control social. En segundo lugar, se percibe un clima de desobediencia y rechazo a la determinación empresarial de abandonar la producción. Finalmente, genera una sensibilidad social que permite la difusión del fenómeno y su valoración positiva por buena parte de la sociedad.

Podríamos afirmar así, que este contexto de crisis permite la manifestación de acciones colectivas, como los procesos de recuperación de empresas, así como la constitución de los participantes sociales que permite tales acciones. La lucha de los recuperadores por “trabajo digno”, uno de los valores máspreciados en la sociedad argentina de la crisis, los convertía en aquellos momentos, en acreedores de la solidaridad de muchos otros actores. La resultante –aunque no necesariamente un objetivo inicial- fue la recuperación de la unidad productiva en manos de sus empleados.

Estrechamente asociado a lo anterior surge la discusión en la sociedad sobre la “espontaneidad” o “predeterminación” de los procesos. En esta dirección, las luchas sociales y su relación con el conocimiento directo (fruto de la propia experiencia) y el indirecto (resultante de otras experiencias favorables) resultan determinantes.

Hay dos formas en que se reflejan las acciones de lucha respecto de su grado de racionalidad (Rebon, 2007). Están las acciones espontaneas, como las revueltas o motines. Ante una realidad considerada injusta, es la bronca y la ira la forma de manifestación del descontento, la forma de resistencia.

Las formas que asumen las acciones espontáneas dependen de las identidades sociales de quienes se encuentran afectados de la situación, así como del contexto histórico.

La particularidad radica en que su aparición es posible ante la crisis de las condiciones reinantes, y ante la ausencia de percepción de otras alternativas para la solución en el marco normativo del orden social preestablecido. En otros casos, ante normas de por sí bajamente interiorizadas, puede ser la

ausencia de factores externos inhibidores (represión, por ejemplo) lo que convierte en posible su realización. En la práctica, pueden imbricarse la ausencia de alternativas dentro del orden institucional y el aumento de condiciones externas favorables para la trasgresión.

En el lado opuesto, encontramos aquellas acciones de lucha cuya direccionalidad se encuentra determinada por destacamentos y cuadros con los más altos grados de conciencia. Aquí se parte de la teoría y del conocimiento de una situación de crisis para definir una estrategia que la implique.

Ahora bien, según Rebón (2007) cuando ambas se articulan, se potencian en su fuerza y efectos: el vector proveniente de los cuadros legitima la acción espontánea y le construye condiciones para su desarrollo. El vector de lo espontáneo nutre de fuerza y energía la determinación de los cuadros políticos.

Estas consideraciones resultan sugerentes para el análisis de los procesos de recuperación de empresas. En su sociogénesis, la recuperación como acción no nace espontáneamente de los trabajadores de cada empresa, sino de la articulación con otras personificaciones sociales. La pérdida del puesto de trabajo, en un contexto de desaparición de la indemnización por despido, e imposibilidad de conseguir otro empleo, era vivida por estos trabajadores como una realidad injusta y catastrófica. Pero la transformación de esta vivencia injusta y catastrófica en acción de recuperación requería la demostración de que era posible y viable constituir una alternativa ante el destino que se presentaba como ineludible. Esta fue la tarea central de los diversos destacamentos de promotores y organizadores.

Las ER surgen de fábricas de diversa escala, muchas de ellas con importante trayectoria, buenos productos y un denominador común: la crisis, a la que en algunos casos se sumaba la falta de eficiencia de la organización. Entre las ER más destacadas a nivel nacional están el ex Frigorífico Yaguapé (La Matanza), Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina (IMPA de Buenos Aires), PAUNY S.A. la ex Zanello (Las Varillas, Córdoba), La Vaskonia (La Matanza), Siam (Avellaneda), Supermercados Tigre (Rosario), el Hotel BAUEN y Hotel Cacique Pismanta (Catamarca).

En principio, la ocupación de la fábrica se realiza por fuera de la ley. Los motivos que llevan al comienzo de la actividad en una empresa recuperada distan mucho de las ideales y son muy distintas de las oportunidades que las reglas de juego del sistema capitalista brindan a cualquier empresario que decida invertir en un emprendimiento. Los trabajadores no están decidiendo otra cosa que intentar continuar la actividad comercial de un establecimiento fracasado, a veces por circunstancias macroeconómicas, otras por decisión de los patrones que intentaron liquidar el emprendimiento a costa de sus empleados, proveedores, clientes y del Estado. El proceso de recuperación implica el desarrollo de un conjunto de acciones, que puede incluir la movilización en torno a la toma de las instalaciones o la guardia en carpas en la puerta de la empresa, junto a diferentes movimientos sociales vinculados con los derechos humanos, movimientos de desempleados, estudiantes universitarios, medios de comunicación alternativos, para evitar el retiro de maquinarias o de materias primas indispensables para la continuidad de la producción, la negociación con la patronal y las presentaciones judiciales. A partir de la multiplicación de nuevos procesos de lucha se fueron investigando alternativas legales. En algunos casos, el juez que intervino en la quiebra otorgó a los trabajadores la tenencia provisoria del inmueble. En otros, los dueños acordaron alquilarles la fábrica a los obreros. En determinadas jurisdicciones, como es el caso de Capital Federal, el poder legislativo ha tenido una participación activa en la concesión de fábricas a sus obreros mediante alquileres temporarios (Hudson, 2012).

1.3.1 Antecedentes históricos del fenómeno

Desde la segunda guerra mundial hasta principios de los setenta, las economías vivieron una de las épocas de mayor certidumbre y estabilidad en la historia del capitalismo. El alto nivel de empleo favorecía el consumo y el Estado recaudaba lo suficiente para sostener cierto grado de bienestar de la población. A fines de los años sesenta en el capitalismo mundial se presenta un efecto decreciente de las ganancias, que recién se recuperará a comienzos

de los ochenta y como consecuencia de la ofensiva del capital transnacional (Williamson, 1991).

En los setenta se produjo un fuerte crecimiento de los precios del petróleo y las materias primas y una creciente inestabilidad de los tipos de cambio. En esa década las políticas keynesianas y sus instrumentos fiscales y monetarios para incidir sobre la demanda efectiva no pudieron superar la estanflación (inflación con estancamiento). La prioridad de los gobiernos se desplazó de la búsqueda del pleno empleo al control de precios y salarios y atención al déficit público. Así se sucedieron los procesos de desregulación de la economía, de privatización de las empresas y servicios propiedad del sector público y el consiguiente desmantelamiento de la arquitectura de redes que sostenía el estado de bienestar de la sociedad. La prioridad de los gobiernos se concentró entonces en recuperar una rentabilidad que los empresarios consideraran satisfactoria y los avances científicos produjeron cambios tecnológicos que aumentaron la capacidad productiva reduciendo el ciclo de vida útil de máquinas y productos (Banco Mundial, 1997).

Es así que el desarrollo de las fuerzas productivas entró en contradicción con un mundo fragmentado en mercados nacionales, y su resolución se dirigió a la promoción de acuerdos bajo la vigilancia de los principales organismos multilaterales: Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) primero y la Organización Mundial de Comercio (OMC) después. Con base en ese proceso se construyó, estableció y operó un nuevo paradigma mundial que tuvo como uno de sus ejes la liberalización comercial multilateral.

Las políticas económicas implementadas en este período toman como punto de referencia al llamado Consenso de Washington, un modelo económico con fundamentos neoclásicos, que expresa una clara orientación de mercado con apertura externa (asumiendo la teoría de las ventajas comparativas por la cual el libre mercado llevaría a la convergencia de las economías). Los principios del Consenso se expresan en un decálogo de lineamientos: propone disciplina fiscal, define normativamente que el déficit no debe ser mayor a 2% del PBI y

recomienda recortar el gasto público y no aumentar los impuestos. En lo que refiere a la política tributaria, aconseja aplicar un sistema de amplia base, reglas simples y con bajas tasas de impuestos marginales. Recomienda la privatización de empresas públicas, justificándolo en razones de una supuesta mayor eficiencia y para reducir el déficit fiscal (Banco Mundial, ob cit).

En lo relativo a la apertura de la economía, plantea la liberalización financiera con “tasas de interés determinadas por el mercado”, rechazando que se trate a las tasas de interés reales como una variable de política, se propone un tipo de cambio competitivo y da por sentado que un tipo de cambio unificado es preferible a un sistema de tipos múltiples.

Esto debe entenderse como la liberalización del comercio, en una política orientada hacia el exterior, una liberalización de importaciones y el reemplazo de la complicada estructura arancelaria. Se propone mejorar el funcionamiento del mercado a través de la desregulación y del respeto a los derechos de propiedad. Un grupo de medidas refiere directamente a la política fiscal y a la necesidad de su racionalización y otro hacia las privatizaciones, lo que tendría fuerte incidencia en los resultados fiscales.

Estas medidas llevan a numerosas crisis mundiales en los mercados emergentes (México, Rusia, Brasil y finalmente Argentina), que son los más perjudicados por la apertura de la economía sin red de contención. En nuestro país, se produce la caída del gobierno de Fernando de la Rúa y el ajuste posterior del tipo de cambio, con liberación de la cotización del dólar, y numerosas empresas comienzan a cerrar sus puertas al no poder mantener la competitividad impuesta por los precios de las economías desarrolladas.

1.3.2 Situación actual de las ER

Tomar el control de una empresa y organizarse colectivamente para hacerla producir constituye un hecho que sin dudas tiene un fuerte peso simbólico, ya que implica llevar a cabo un cambio cultural del modelo empresario clásico (nuevas formas jurídicas, alianzas internas, compromiso de todos los

participantes, cambio de identidad y adaptación de prácticas vinculadas al capitalismo por aquellas que devienen del cooperativismo).

Son los trabajadores quienes lideraron el proceso de conversión de la empresa, por su capacidad de liderazgo, destacándose las personas más audaces, más emprendedoras y fundamentalmente con el mayor grado de confianza de sus compañeros. Las situaciones conflictivas se resolvían por consenso, en asamblea de trabajadores.

En contados casos es posible identificar procesos de gerenciamiento por parte de asesores externos a la organización de los trabajadores que asumen responsabilidades en la gestión de la cooperativa condicionando de esta forma los procesos de autogestión empresarial, así como también los cambios en la subjetividad de los trabajadores que acabamos de reseñar.

Acá hay que describir cada caso, combinando Recursos estratégicos y Estrategia (en el sentido Mitzberg)

La situación de las empresas que forman parte de este trabajo de investigación es distinta. Se trata de dos empresas del rubro metalúrgico (una autopartista y la otra fabricante de caños) y una textil. Durante el tiempo que transcurrió entre el inicio y el final del trabajo, dos de esas empresas cambiaron la presidencia de la cooperativa, una de ellas con un pequeño ajuste en su direccionamiento (solo con mínimos cambios) y la otra con un cambio radical, que incluso ocasiono que parte del consejo anterior deje la empresa. La toma de decisiones en un ámbito compartido y de asamblea, conspira contra el desarrollo de las estrategias en el estilo clásico definido por Mitzberg (*“la estrategia se concibe como un plan, una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía en base a un propósito y realizado de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplica”* (Mintzberg, 1997).

2. MATERIALES Y METODOS

2.1 El estudio de caso

El método de estudio de caso, según expresa Martínez Carazo (2006) ha sido cuestionado para la investigación científica por numerosos autores (Stoeker, Venkatraman & Grant, Rouse & Daellenbach, Boew & Wieserma) que consideran el bajo prestigio y que no suele ser considerada una buena estrategia para realizarla. No obstante, es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios.

El origen del término “estudio de caso” es similar a “historia de caso” en estudios clínicos como la psicología o la medicina. Sin embargo, el método de caso o “estudio monográfico”, muestra un hecho tomado de un grupo de casos particulares para propósitos de la investigación sociológica.

Las características del estudio de caso son: el análisis de uno o más casos particulares y el examen a fondo del caso en cuestión

Por otra parte, el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales.

Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un

acercamiento entre las teorías inscriptas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

La epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, por lo cual el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado. No obstante, debe adoptar el papel de “instrumento para la recolección de datos”, lo cual le permite acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social.

R.K. Yin (1994) considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

La metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa. Además, el método de estudio de caso fue aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza. Por tanto, el debate entre las investigaciones cualitativas y las cuantitativas y su validez ha sido superado y los nuevos estudios de caso no presentan problemas en cuanto a la fiabilidad de sus resultados.

De allí que se conciba un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

El método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.

- Permite estudiar un tema determinado.

- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.

- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y

- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

La metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones.

El diseño de la investigación debe enfocarse en cinco componentes especialmente importantes:

- Las preguntas de investigación

- Las proposiciones teóricas

- La(s) unidad(es) de análisis

- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones

- Los criterios para la interpretación de los datos

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso(s), y para el análisis posterior de los mismos. Tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas

contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información.

Se debe proceder a presentar la forma como se recolectará la información relacionada con los constructos; es decir, explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá, como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de la misma, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación.

2.2 Análisis de la información

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones. Por lo tanto, es importante que los datos sean analizados en forma inductiva, guiado por la literatura mencionada en el marco teórico de la investigación. Pese a que no existe ninguna fórmula considerada como la mejor manera o la forma más correcta de realizar el análisis inductivo de datos cualitativos, algunos autores sugieren una serie de recomendaciones, como una manera de contribuir al desarrollo del paradigma cualitativo y de suministrar una guía a los investigadores interesados en implementar este tipo de metodología.

Análisis: la primera fase del análisis inductivo ocurre mientras se recolecta la información, para lo cual es recomendable grabar las entrevistas realizadas; es decir, las diferentes respuestas y perspectivas que giran alrededor del tema, para después transcribirlas, junto con las notas mentales realizadas durante la entrevista. Esto permitirá que posteriormente se puedan identificar y verificar las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados.

Transcripción de los datos: inmediatamente después de las entrevistas y de las observaciones se procede a la transcripción de los datos. En este caso se

recomienda hacer lectura y relectura tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, con el propósito de que el investigador se familiarice con los datos, e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual conduce a la comprensión del problema de investigación.

Foco del análisis: en esta etapa, el investigador se centra en las áreas de interés que conduzcan a la comprensión del problema de investigación, a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto, razón por la cual a esta etapa se le denomina *constant comparative method*.

Análisis profundo de la información: una vez desarrollada la etapa anterior se efectúa un análisis profundo de la información, con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico y los datos obtenidos, e intentar explicar porqué existe dicha relación, lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización).

Presentación del análisis: esta etapa final envuelve la presentación de los encuentros que emergen desde el proceso descrito anteriormente, a cada uno de los participantes en la investigación, con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente refleja las respuestas y perspectivas de los entrevistados. Además, esta etapa permite formalizar un feedback y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que servirán para reevaluar la comprensión del problema, si es necesario. Otro objetivo de esta discusión es cumplir con el compromiso asumido por el investigador antes de iniciar la recolección de la información, cual es la de suministrar a los participantes una copia de los resultados de la investigación.

Cumplidos todos estos pasos, el investigador está en condiciones de producir una tesis, que proporcionará una comprensión válida del problema de investigación presentado.

Podemos resumir lo expuesto destacando que las etapas del análisis inductivo de información cualitativa quedan resumidas en los siguientes conceptos:

- Recolección de la información (trabajo de campo)
- Estructuración y organización de los datos
- Codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura)
- Conceptualización y explicación del problema
- Socialización y ajuste de los resultados (feedback), y
- Elaboración de la tesis.

2.3 Entrevistas en profundidad

Junto con la observación, la entrevista constituye una de las principales herramientas metodológicas para la investigación en ciencias sociales (Acerbo, 2007).

Una entrevista es una técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto.

La entrevista es una herramienta metodológica con la que llevar a cabo una investigación, por lo tanto, no debe confundirse con un reportaje. Si bien las distancias entre una y otro parecieran claras, las dificultades pueden surgir al momento de llevar a la práctica lo planificado previamente. Aún cuando en ambos casos lo que se recoge es el discurso de un sujeto, conviene tener siempre presente que en tanto el reportaje tiene como eje el interés humano, la entrevista debe centrarse únicamente en su objetivo primordial: la construcción de conocimiento.

A diferencia del reportaje, entonces, en la entrevista no debe mezclarse la información con descripciones o interpretaciones personales del entrevistador, ya que en el caso de la entrevista institucional, ésta se centra en las descripciones e interpretaciones del entrevistado. Es a partir de su discurso que luego podrán corroborarse o refutar la/s hipótesis

Una entrevista consiste en hacer que el entrevistado comparta los juicios acerca de un determinado problema o fenómeno, es decir, cómo visualiza la situación en la que se indaga. Existen de distintos tipos:

- Estructuradas: Consiste en realizar preguntas estudiadas y bien definidas, cuyas respuestas pueden ser abiertas (el entrevistado responde libremente a las preguntas realizadas por el entrevistador) o cerradas (el entrevistado elige entre una serie predefinida de respuestas, también conocida como entrevista focalizada)
- No estructuradas: donde tanto las preguntas como las respuestas son libres
- Mixtas: con preguntas de los dos tipos

El resultado de una entrevista no conducida apropiadamente, puede resultar en un conjunto de prejuicios, pero hay que indagar en las respuestas para obtener los fundamentos que sustentan a estos juicios de valor, y este valor agregado debe ser impuesto por el entrevistador. El entrevistador busca las afirmaciones, que son el único elemento válido para fundamentar un juicio, y por esto tiene que tener claro que es un juicio y que es una afirmación cuando conduce la entrevista.

Transformar juicios en afirmaciones se consigue a través de preguntas que crean conversación, y que se denominan preguntas neutras.

Una de las claves de las entrevistas consiste en indagar, explorar, mostrar interés, lograr que el entrevistado se abra, comparta sus juicios y lograr de esta forma hilar la conversación que traen. Es importante producir confianza para lograr la apertura de la conversación.

Las conversaciones son un fenómeno en el que uno las puede caracterizar, las puede mirar, puede diseñar la forma de aproximarse, pero lo que nunca puede hacer es anticipar el resultado real.

Es muy importante la construcción de un contexto, se hace relevante el mostrar al entrevistado cómo se procesará todo esto en el informe, y luego definir de qué se quiere hablar, definir el tema de conversación o marcar las expectativas, es decir, lo que se desea explorar con él.

El rol del entrevistador es clave al momento de crear un marco de confianza con el entrevistado. Las preguntas son como un *check in*, en las que el entrevistador compromete el cuerpo y la emoción, pero tiene que ser un proceso gradual de escucha y observación siempre.

El modo del entrevistado es siempre de menos a más, por lo que normalmente en la etapa de contextualización hay que explorar, hacer que la persona tenga una mínima apertura para recibir las preguntas. Hay que dejarlo hablar, escucharlo, mostrar interés en lo que está diciendo y hacerle más preguntas de cómo, cuándo, dónde, que muestren que es importante su experiencia, su manera de observar y fundamentar.

2.3.1 La elaboración de la Guía de preguntas de referencia.

Organizados los datos y las ideas, queda proceder con la elaboración de la guía de preguntas de referencia. Lo más importante a tener en cuenta, es que la entrevista debe permitir que el entrevistado pueda expresarse con más amplitud. Organizar las preguntas y hacerlas correctamente debe permitir más que demostrar la destreza del entrevistador, lograr obtener una información mucho más amplia de parte del entrevistado.

Evitar las preguntas cerradas: es decir, aquellas cuyas respuestas queden reducidas a SI/NO. Conviene en su lugar, que las preguntas sean hechas en el marco de una conversación. La forma de las preguntas abiertas permite que el entrevistado se desenvuelva con mayor soltura y que amplíe la información que se busca.

En ambos casos, sobre todo en el caso de entrevistados a los que les cuesta explayarse en las respuestas, hubiera convenido o bien hacer preguntas abiertas o bien repreguntar luego de la respuesta.

- No inducir las respuestas: al hacer las preguntas, de nada sirve que el entrevistado responda lo que el entrevistador ya sabe o presupone. Por el contrario, de lo que se trata es de acceder al pensar y sentir del entrevistado. Que el entrevistador haga manifiesta su posición en la pregunta o en la entrevista en general, puede llevar a inhibir lo que al entrevistado quizás le hubiese gustado expresar, o que se limite a acordar con lo que la pregunta presupone.
- No dar por sentados términos académicos: tener en claro el marco teórico de referencia y los conceptos a emplear en la investigación es sumamente necesario para saber qué es lo que se va a buscar. Sin embargo, esto no implica que esos términos académicos deban formar parte del cuestionario, bien porque el entrevistado no los conozca (en cuyo caso no entenderá la pregunta), bien porque toma otra acepción de esos mismos términos (en cuyo caso interpretará algo diferente a lo que el entrevistador pretende preguntar). Alternar las preguntas: no todas las preguntas presentan el mismo grado de dificultad para el entrevistado, en especial desde el punto de vista emocional. Comenzar con las preguntas "fáciles", es decir, aquellas que no ahondan o involucran lo más íntimo del entrevistado, favorecerá un mejor clima de confianza y seguridad. También resulta útil alternar las preguntas "fáciles" con las "difíciles": así como una pregunta fácil puede preparar el clima para una difícil, del mismo modo puede servir como para que el entrevistado se distienda luego de una pregunta difícil.

Hecha la planificación y la entrevista, queda por hacer una evaluación de los resultados obtenidos con la experiencia. Uno de los primeros pasos, podría ser comparar los resultados de la entrevista con la planificación inicial. También es de importancia una mirada atenta a los resultados de la propia entrevista. De esta manera se puede:

- Corroborar o refutar hipótesis, ideas o supuestos previos.
- Comprobar si se obtuvo toda la información que se buscaba.
- Vislumbrar nuevas líneas de trabajo, es decir, considerar nuevas dimensiones del objeto de estudio que no habían sido pensadas con anterioridad.
- Tomar conciencia de los aciertos y desaciertos del entrevistador en relación al objetivo para aprovechar la experiencia.

Tan útil como evaluar los resultados de la entrevista, es una atenta mirada del propio diario de campo del investigador: ser conscientes del lugar y de los modelos mentales desde los cuales se planteó la entrevista puede ayudar a considerar otros lugares, otras manera de pensar, de actuar y de sentir. También es imprescindible pensar al entrevistado en el contexto:

- interpersonal de la entrevista;
- como miembro de un grupo;
- como miembro de una organización;
- como miembro de una comunidad, por ej. egresados de Ciencias de la Comunicación, miembros de una cooperativa, participantes de una institución de Trabajo Social.

De las evaluaciones de los resultados de la entrevista y del propio diario de campo, se prepara el camino para futuras experiencias. Cada investigador es único y, en consecuencia, también lo es cualquier objeto de estudio.

3. MARCO TEORICO

3.1 Metaconceptos

A continuación definiremos ciertos conceptos a partir de los cuales se facilite la comprensión de la dinámica de las ER (Chazarreta, 2009):

Emprendedorismo: se refiere al proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa formada bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. Los emprendedores son personas que poseen creatividad, responsabilidad, autoconfianza, comunicativas, negociadoras, con habilidades de liderazgo y conducción, tolerantes a la ambigüedad, tenaces y autodeterminados. De todas estas características, en las ER se destaca las características de liderazgo y conducción.

Auto organización: es la capacidad que tienen grupos sociales complejos de generar continuamente sus propios elementos constitutivos que la sostienen en funcionamiento. Estas organizaciones producen por si mismos los componentes que le permiten seguir funcionando sin pérdida de identidad. Disponer de la capacidad de poder articular nuevos comportamientos en el marco de una identidad y autonomía propia significa que la organización no está definida desde afuera de sus estructuras, esto es que funcionan invariantes en el tiempo. La invariancia se define como la permanencia de los rasgos de identidad a través del tiempo y por el sostenimiento de los principios básicos. Las empresas auto organizadas tienen ciertas características que le son propias:

- Se producen por si solas
- Mantienen rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante

- Tienen capacidad para operar en condiciones diferentes a las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes que la forman
- Presencia de modelos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización
- Son capaces de producir la propia renovación estructural frente a situaciones de crisis
- La formación socio-cultural constituye la raíz del funcionamiento organizacional

Autonomía: es la capacidad propia que tiene una organización para gobernarse y reorganizarse frente al cambio continuo. Esta autonomía no es absoluta, existen instancias superiores, inferiores o del mismo nivel con las cuales están acopladas, pero aun siendo una condición relativa es indispensable para la supervivencia.

Cultura, estructura e identidad organizacional: la cultura organizacional es la forma en que las organizaciones piensan, crean y hacen las cosas dentro del sistema, se encuentren formalizados o no. Estos modos de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras integran los grupos de trabajo, y entre otros están constituidos por el lenguaje propio del sistema, los esquemas de liderazgo o las preferencias compartidas. Los elementos propios de la cultura se desarrollan en un marco de intercambio recíproco con el medio social, y mostrando la permeabilidad de las fronteras entre la organización y su entorno.

La cultura se forja y se modifica en la cotidianeidad de las relaciones internas y externas de la organización. Se forma y se integra, entre otros, con los siguientes elementos:

- Características del entorno compartido
- Tecnologías, hábitos y modos de conducta
- Símbolos
- Valores, mitos y creencias compartidas por el grupo

- Redes de comunicación que contengan a los participantes
- Ritos y ceremonias

Estos factores de la cultura, al actuar en forma congruente favorecen entre los participantes una imagen compartida de la organización y estimula la existencia de una personalidad corporativa y se motoriza la identidad organizacional. Esta identidad se define como la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, y que si desaparece la afecta decisivamente.

La esencia de la identidad es su continuidad, pertenencia y unicidad, más allá de los cambios del entorno o de sus manifestaciones estructurales.

Las organizaciones tienen:

- Una identidad-esquema, que comparte con otras que pertenecen a su misma actividad
- Una identidad-construcción, que surge y se elabora en su interior y permite su singularidad

Las organizaciones que tienen rasgos definidos de identidad-construcción tienen más probabilidades de éxito que aquellas que no lo tienen o los tienen muy difusos. La identidad de las organizaciones se manifiesta por la estructura.

La estructura es la forma concreta que asume una organización aquí y ahora. Es el modo en que ocurren las relaciones espacio-tiempo entre las partes, las funciones y las actividades en las organizaciones para un momento dado. Estos modos de relación son estructurantes de los comportamientos individuales.

Las estructuras son estabilizadoras e innovadoras. Son estabilizadoras desde el punto de vista que permiten absorber y compensar las fluctuaciones menores en el funcionamiento de la organización, tales como las derivadas de crisis locales y transitorias.

Son innovadoras porque las estructuras incorporan los cambios y transforman los modos de relación entre los participantes.

Estos aspectos estabilizadores e innovadores nos muestran la manera como las estructuras intervienen en los procesos de cambio no planeado de las organizaciones complejas, y de allí deriva la plasticidad estructural, que es la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones internas y externas.

Cogestión y noción de poder: es la participación corresponsable de todos los trabajadores en la gestión integral de la empresa. En el contexto que imponen las ER, la cogestión ha conformado un elemento estratégico que marco el quiebre de los principios difundidos a través de la administración clásica. Si bien este modelo choca con la visión formalista que representa el paradigma clásico, los valores compartidos, necesidades comunes, expectativas de comportamiento recíproco y las redes de solidaridad, constituyen aspectos claves de la eficiencia.

Esta nueva forma de gerenciar requiere de una estructura poco estratificada con niveles horizontales de comunicación, en donde se propicien las interrelaciones directas entre los miembros de la organización. Por este motivo es indispensable crear un ámbito adecuado para que la comunicación sea entendida como un proceso que busca generar comprensión, colaboración, apoyo y creación para la toma de decisiones.

A partir de esta visión compartida definida por Senge (1993), se modifica la relación de la gente con la organización, estableciendo un lazo común entre todos los participantes. De este modo se forma un conjunto autodirigido, cuyos miembros aprenden a aprender en conjunto.

La clave de la visión compartida es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que apoye la visión central propuesta por el líder. Así, las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización.

En la conducción de una organización, surge la necesidad de analizar las relaciones de poder que se instituyen. La idea de poder desempeña un rol productor de acciones y se constituye en un principio estabilizador de las

relaciones. El poder es un modo de acción que se ejerce en la cotidianidad de las prácticas de trabajo.

El ejercicio legítimo del mismo permite integrar las divergencias individuales y articular las relaciones de manera tal de facilitar aspectos de la gestión colectiva.

Economía social: la economía social es la economía al servicio del hombre y de la sociedad, armonizando la función social y la individual. Este concepto pretende conectar los problemas económicos con el entorno, considerando los problemas de distribución, desempleo, pobreza y calidad de vida.

El concepto de economía social considera la economía inseparable de la cultura y la enfoca en un campo de acción orientado por objetivos que no solo son los de la economía clásica, sino que se trata de actores que toman decisiones equilibrando en las transacciones la utilidad material con los valores de solidaridad y cooperación.

La economía social está integrada por cooperativas, mutuales y asociaciones.

Los sujetos que participan en la economía social se caracterizan por:

- Predominio del elemento personal por sobre el patrimonial
- Voluntad de asociación de parte de los miembros de la organización
- Actividades inspiradas en los principios mutualistas y solidarios
- Gobierno inspirado en los principios democráticos
- Indivisibilidad de las reservas de la organización
- Devolución del patrimonio en caso de disolución para fines de utilidad pública

Dentro del concepto de economía social se distinguen tres entornos:

- Cooperativismo: donde se identifican las figuras del trabajador y del empresario
- Mutualismo: donde se identifica el uso de los servicios con adhesión a la organización

- Asociación: las otras formas libres de organización de los ciudadanos distintas de las dos descritas anteriormente

La economía social integra dos subsectores:

- El subsector de mercado, conformado por aquellas empresas con organización democrática y distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio
- El subsector de no mercado, compuesto por aquellas instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares (asociaciones, fundaciones, etc.)

Cooperativismo: es el movimiento o doctrina social que defiende la cooperación de sus miembros en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias llamadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.

El origen del cooperativismo se ha fijado en Inglaterra el 24 de octubre de 1844, cuando los empleados de una empresa textil de la ciudad de Rochdale que habían sido despedidos se organizaron bajo el nombre de “Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale”.

Este movimiento está representado a nivel global a través de la Alianza Cooperativa Internacional.

La concepción cooperativa fue traída al país por la corriente inmigratoria proveniente de Europa en el siglo XVIII, que ya habían experimentado en sus países de origen estas formas de colaboración, razón por la cual el desarrollo del cooperativismo en la Argentina está relacionada con los movimientos migratorios.

La cooperación está vinculada a la complementariedad o suplementariedad de roles y el clima de colaboración y confianza que se desarrolla dentro de una organización.

El cooperativismo es una característica que está presente en ciertas culturas organizacionales, y que tiene que ver con el nivel de interrelación que se establece entre los miembros de una organización.

Según la ley nacional N° 20337 que las regula y de acuerdo a lo establecido por la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos adoptados en Manchester en 1995, se define a una cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.”

Las características de propiedad y control democrático son la fuente de la diferenciación con otro tipo de organizaciones.

Entre los diferentes tipos de cooperativas destacaremos a las cooperativas de trabajo, siendo este el tipo jurídico establecido por la ley de sociedades comerciales para aquellas empresas que se organizaron luego de la crisis.

De este modo el derecho argentino, a través de la ley 20337 y las regulaciones específicas que de ella derivan, establece como única forma autogestionaria a la Cooperativa de Trabajo, considerándola como “aquella cooperativa que tendrá como objeto asumir por su propia cuenta, valiéndose del trabajo de sus asociados, las actividades inherentes a fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa.”

Mediante esta forma legal los obreros se aseguran que las deudas, al igual que los delitos cometidos por la anterior administración, no se trasladen a la cooperativa y que los embargos no recaigan sobre los bienes personales de los socios.

3.2 Definición de estrategia

Para analizar la importancia del papel de los recursos y cómo influyen en el resultado de la empresa, es necesario remitirse al concepto de “estrategia” y la relación con el logro de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El campo de conocimiento de la gestión, y en particular de la estrategia, tratando de dar respuesta a la pregunta del por qué unas empresas fracasan y otras tienen éxito, ha desarrollado conceptos, marcos teóricos y analíticos, los cuales siguen en constante evolución, dada la complejidad y la turbulencia con la que se mueven los mercados. Grant (2014) nos dice en esta obra que la estrategia empresarial tiene por finalidad la búsqueda de beneficios, para lo cual es necesario planificar para alcanzar los objetivos de cualquier tipo que sean. Esto aplica tanto a las personas como a las empresas, y para estas últimas mencionadas la finalidad de lograr ventajas competitivas que aseguren la supervivencia y el crecimiento.

Estrategia no es sinónimo de planificación. Esta última no siempre sigue un proceso racional, sistémico y detallado para cumplir los objetivos. Menciona Mintzberg (1997) que “el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios”.

Cuando los factores mencionados anteriormente se unen a las teorías de la estrategia, la toma de decisiones se vuelve más racional, se pueden evaluar mejor los impactos y puede conducir al logro de mejores resultados.

No existe una única definición de la estrategia. Las mismas varían en función de los contenidos y de las decisiones que son de mayor importancia. Una definición de estrategia que refleja el papel de los recursos y las capacidades fue desarrollada por Alfred Chandler, y dice que “es la definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.”

3.2.1 El diseño de la estrategia

Hay dos escuelas de pensamiento respecto de cómo se debe realizar la formulación de las estrategias en las empresas, en definición de Zapata Villegas (2007):

- La escuela de diseño. Definida por H. Ansoff como el proceso racional, deliberado y planificado por la alta dirección, y tiene un proceso de negociación y compromiso de los directivos y es comunicada a toda la organización para ganar la adhesión y compromiso con respecto a los objetivos trazados. El origen de este paradigma es de la primera parte de los años 60, e inicia con los trabajos del Boston Consulting Group. Deriva desde el pensamiento clásico de la estrategia con origen militar (Sun Tsu y Von Clausewitz)
- La escuela de la configuración o de estrategias emergentes. Contempla la toma de decisiones como resultante de un complejo proceso, en el que los mandos de la empresa traducen la estrategia y la adaptan a las circunstancias cambiantes del mercado. Los trabajos de Mintzberg y Porter abordan los procesos estratégicos desde este enfoque, desde mediados de los años 80.

La diferencia entre las formas de estructurar la estrategia no es primordial, es importante ver como se complementan entre sí para que las empresas tengan elementos que apoyen el proceso de toma de decisiones, fijación de metas por la alta dirección y sirvan como mecanismos de coordinación. De esta forma, los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan los diferentes enfoques, búsqueda de consensos y compromiso de la organización para su implementación (Grant, 2014)

Los planes de acción que derivan de las conclusiones a las que arribó la alta dirección deben ser constantemente revisados, ser creativos e innovadores y también flexibles para adaptarse a los constantes cambios del entorno. Esta flexibilidad debe servir para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las

nuevas oportunidades y prepararse para las amenazas, para realimentar a quienes definen la dirección estratégica y de recursos de la organización.

Aun así, estudios realizados por Mintzberg en 1978 y referenciados por Grant (2006) resaltan que las acciones estratégicas realmente realizadas materializan solo entre un 10 y un 30 por ciento de la estrategia pensada y originada por la alta dirección (Cardona, 2011).

Considerando la Visión Basada en Recursos y su impacto en los resultados, potenciados por la revisión estratégica integrada al entorno competitivo, la definición de Quinn (1980) de estrategia (referenciada por Grant en la obra citada) se ajusta a nuestro enfoque: “una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a esta, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de adversarios inteligentes” (Grant, 2014)

3.2.2 La evolución del diseño de la estrategia

Si bien los primeros estudios documentados de estrategia son de mediados del siglo pasado, su principio y su aplicación son anteriores, porque en el campo empresarial se ha aplicado (por su similitud) lo que ocurre en la estrategia militar. Los conceptos y palabras utilizadas son las mismas (objetivos, metas, recursos, planes de acción) (Andrews, 1977).

Han estudiado en profundidad el aspecto estratégico de las empresas Penrose, Andrews, Barney, Porter, Ansoff, Mintzberg, Grant, solo por mencionar los más notables. Todos coinciden en un aspecto: dados los múltiples factores que interactúan entre los mercados y las empresas, aun con los enfoques correctos, marcos de análisis y técnicas aplicadas, los resultados no siempre arrojan los resultados buscados.

Es por este motivo, y para mejorar el análisis transversal en las empresas, al enfoque estratégico clásico se le han incorporado otros métodos

complementarios que la hacen un cuerpo mas estructurado: planeamiento corporativo, toma de decisiones de inversión con la técnica del flujo de caja, los conceptos micro y macroeconómicos, las previsiones econométricas, la teoría de juegos, de la complejidad y del caos, de los costos de transacción y otras. En la medida que los cambios persistan y las empresas desarrollen caminos para el mantenimiento o búsqueda de las ventajas sostenibles, se podrá avanzar en los análisis estratégicos.

Para profundizar en la búsqueda del origen de los resultados, han predominado dos enfoques: el enfoque externo, también llamado de las fuerzas competitivas o determinantes del sector (máximo exponente: Porter), y el enfoque interno, que se basa en los aspectos propios de la organización, sus recursos y capacidades únicos y heterogéneos, que se orientan según sea la estrategia definida por la alta dirección, flexibles y en ajuste permanente por el mencionado estado de cambio permanente (atribuible a los mercados y a la competencia).

El aporte a los resultados que proviene desde el entorno (enfoque externo), el análisis y la estrategia para potenciarlo surge de los estudios realizados por Porter (2014) que derivó en el modelo de las cinco fuerzas competitivas, que se muestra en la figura 1:

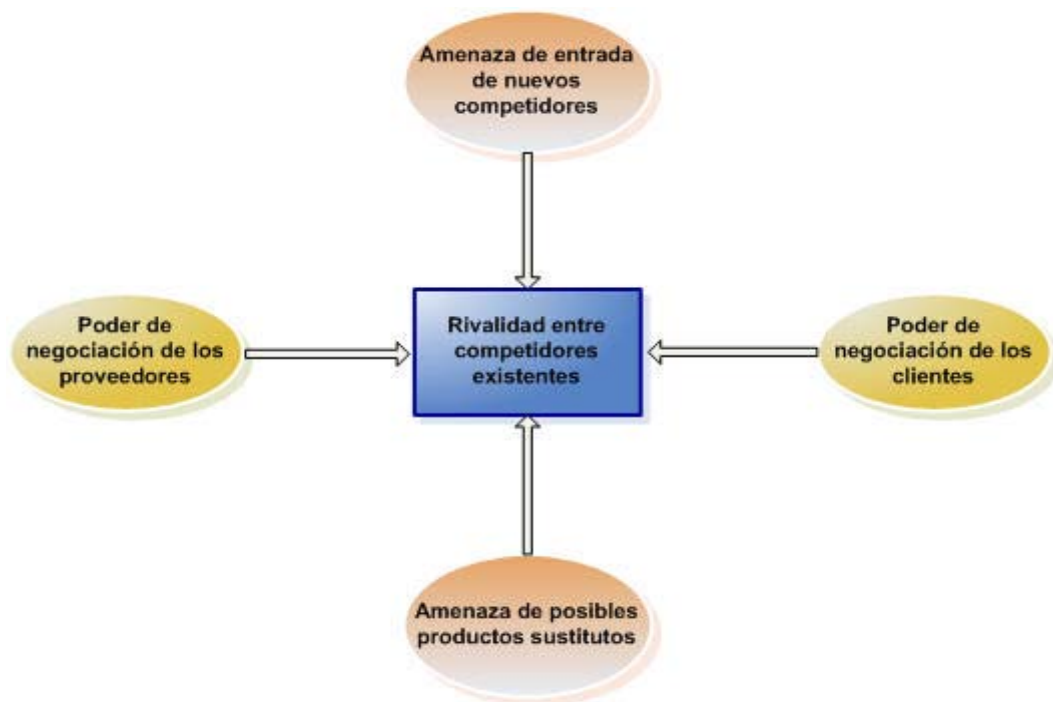


Figura 1 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*

El modelo propone desarrollar ventajas competitivas que sean factores claves de éxito en relación con cada una de las fuerzas:

- Clientes: definir quienes son, satisfacer sus requerimientos y analizar los factores determinantes de la demanda
- Competencia: identificar su intensidad, los factores claves de supervivencia propios, determinar que barreras de entrada y salida tiene el sector y buscar cómo mejorar la posición competitiva y cómo superar los recursos y capacidades de la competencia
- Proveedores: mejorar la cadena de valor, eficientizando los procesos que forman parte de ella
- Productos sustitutos: identificar cuáles son y cómo impactan en la demanda del bien propio
- Competidores potenciales: revisar quienes pueden arribar al mercado y aumentar la rivalidad en el sector

Este modelo ha sido criticado por ser estático, y no considerar el acelerado desarrollo tecnológico y la apertura mundial de la economía. Sumado a esto, en los últimos años se han hecho estudios para determinar si el impacto de los resultados se origina por el sector y las fuerzas competitivas o las estrategias generadas por las empresas. Contrariamente a lo observado en finales del siglo pasado, cada vez mas estudios han comprobado una mayor importancia a las estrategias emergentes (Cardona, 2011).

Según este enfoque, al aparecer las diferencias en los resultados no por factores externos sino por los internos de la empresa, cobra importancia la relevancia de los recursos y capacidades para crear, mantener y apropiarse de las mejoras que brindan las ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Otro enfoque sobre las estrategias considera que solo hay dos caminos posibles para la supervivencia: el liderazgo en costos y la diferenciación. La primera de ellas es la búsqueda de resultados mejorando la productividad y aumentando la eficiencia (que es para muy pocos participantes del mercado) y la diferenciación es buscar distinguir la empresa en el mercado en cualquiera de sus formas: por producto, por nicho de mercado, por reconocimiento de la empresa, de la marca, de la calidad, de la investigación, del desarrollo, etc.

La forma de aplicación de las estrategias no es excluyente. Para alcanzar el objetivo de maximizar la ventaja competitiva, se pueden seguir varias estrategias de forma simultánea. Este enfoque se llama de “estrategias híbridas” y puede incluir por ejemplo la combinación de diferenciación con la de liderazgo en costos en alguna circunstancia particular, como puede ocurrir cuando una empresa necesite emplear tecnologías y economías de escala por una necesidad específica de innovación y de volúmenes de demanda para atender un mercado en particular (Hill, 1988).

Grant muestra que los trabajos empíricos realizados sobre los dos enfoques de los orígenes de los resultados siguen siendo parciales, por los supuestos establecidos en las modelaciones y el contexto en que se realizaron. Pero sobre todo influye el carácter social de la ciencia administrativa y de la economía: se hace difícil el modelaje de todos los elementos que intervienen

en el fenómeno del éxito empresarial. Sin embargo, Grant señala que de dichos trabajos se puede extraer una conclusión común: el factor sectorial solo explica una pequeña parte de la rentabilidad de las empresas.

Frente a la mayor competencia, la inestabilidad del entorno de negocios y el acelerado desarrollo tecnológico, es cada vez más prioritario que se ajusten los recursos y capacidades de las organizaciones para lograr procesos y productos más innovadores, para así alcanzar, mantener y apropiarse de los beneficios derivados de las ventajas competitivas.

En los últimos años, las líneas del pensamiento sobre estrategia se dirigen a su definición por parte de la línea gerencial y la de las capacidades propias de la empresa, teniendo en cuenta los cambios del entorno, las condiciones competitivas, la capacidad proactiva y de innovación, para así generar recursos y capacidades únicas y ventajas sostenibles en el tiempo (Cardona, 2011).

Es por todo lo anteriormente descrito que establecer ventajas competitivas mediante el desarrollo y despliegue de los recursos y capacidades, ya no es solo una protección ante el entorno, sino que está siendo el objetivo principal de la estrategia (Grant, 2014).

3.3 Recursos y capacidades

Los recursos de las empresas no son sólo los materiales, están formados además por las capacidades, que unidas por una estrategia adecuada, permiten ejecutar acciones específicas.

3.3.1 Recursos

En el marco de la economía clásica, se ha denominado recursos a los factores productivos: tierra, capital y trabajo. En un nivel estratégico, los recursos de la empresa se clasifican en físicos (financieros, tecnológicos y humanos) y de capital organizacional (formado por los procesos operativos y administrativos), también llamados capacidades.

El RBV (Resources based view) es la base de la ventaja competitiva y fue definida como tal por Wernerfelt, B. en 1984 en el Strategic Management Journal, pero Edith Penrose (1959) fue quien estableció la base de la teoría al definir que *“una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Cuando miramos el procesos de negocio de las empresas privadas desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea”*.

Entre los recursos con que cuentan las empresas, encontramos los recursos físicos como ser la tecnología de la infraestructura (plantas y equipos), la localización, los accesos a las materias primas, los edificios y otros factores que afectan el costo de producción. También se considera dentro de esta familia los recursos financieros (sean propios como resultado de las ventas, o externos como el aporte de capital de los socios o los tomados del mercado en forma de créditos bancarios).

También podemos diferenciar los activos de la empresa entre tangibles e intangibles. Estos últimos son los que tienen mayor importancia cuando se apropian como capacidades empresarias. A pesar de esto pocas organizaciones los identifican y desarrollan adecuadamente, ya que son asociados mas a gastos que a inversiones por el impacto que generan en el corto plazo (entre otros se encuentran los gastos en investigación y desarrollo, formación de recursos humanos, publicidad, marcas, nuevos procesos, etc.).

Entre los activos intangibles tenemos la marca (como valor y como potencial de ampliar los ingresos por productos o por mercado), la reputación (en relación a los proveedores, a los clientes y la calidad de producto) y las patentes (que protegen la propiedad intelectual y la protección legal del conocimiento que genera mayores ingresos). También contamos con el capital humano, compuesto por las personas que ejercen los distintos cargos en la empresa y sus competencias: su nivel de capacitación, la experiencia, la forma de razonar y tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al

cambio, la capacidad de adaptación, las habilidades para el trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como también aspectos sociológicos y psicológicos, tal como lo expresa Grant (2014).

La contribución del capital humano es de difícil evaluación y no se contabiliza en los balances de la empresa. El desarrollo de la teoría de las competencias ha contribuido en parte a superar este problema, definiendo los perfiles y capacidades que debe cumplir el personal que ocupa un cargo específico.

En el sistema de competencias, se evalúa el grado de cumplimiento del personal con los perfiles definidos, se estructuran los procesos de capacitación y formación a realizar, los que deben realizarse para que las habilidades técnicas y profesionales de los recursos humanos (específicas y generales) se integren a las de otros integrantes de la organización, para así desarrollar las capacidades esperadas y alcanzar los objetivos propuestos.

Los recursos de capital organizacional son la estructura organizativa, las líneas de autoridad, la forma de reporte, el planeamiento formal e informal, los mecanismos de control, la coordinación de sistemas. La forma como los empleados integran sus propios esfuerzos y habilidades no solo depende de su capacidad personal, sino también del contexto organizacional. La cultura de la empresa se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización y se considera un recurso intangible clave y fuente de las ventajas competitivas sostenibles (Grant, ob cit).

La estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir flexible para ofrecer los productos que se ajustan a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales y participativas, que son los que motivan la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo. Este tipo de estructura es contraria a una de carácter mecánica, caracterizada por ser rígida, jerarquizada, altamente rutinaria, poco participativa y que no estimule el emprendimiento (Minzberg, 1997).

Podemos visualizar gráficamente como los recursos y las capacidades esenciales orientan las estrategias y contribuyen a lograr el potencial de beneficios de la empresa, tal como lo indica Grant y se muestra en la figura 2



Figura 2 - Relación entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva

Fuente: Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva

3.3.2 Capacidades

Los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos. Las capacidades operativas y administrativas son el resultado de cómo estos recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas o procesos, que están formados por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas y sin necesidad de atención especial o de comunicaciones verbales (Nelson & Winter, 1982). Hacer rutinario este proceso es un enfoque primordial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas (incluso de la alta dirección) en capacidades.

Estas capacidades organizativas se las denomina también como *competencias distintivas o esenciales*, y se distinguen por su fundamental aporte al logro de los resultados y la efectividad de las estrategias definidas por

la alta dirección de la empresa. Para que así sean consideradas, deben contribuir de manera desproporcionada al valor final que atribuye el cliente o a la eficiencia de los procesos propios de las compañías, proporcionando elementos para ingresar en nuevos mercados.

Para el análisis de las diversas capacidades que tiene una empresa, se utilizan dos criterios de selección: el de las capacidades funcionales (propias de cada área funcional de la organización: compras, ventas, logística, producción, etc.) y el de las actividades de la cadena de valor (que integra secuencialmente las actividades, separándolas entre primarias – transformación de las materias primas y relación con los clientes – y actividades de apoyo).

Estos dos criterios implica la realización de procesos complejos, en la medida en que las capacidades funcionales comprenden muchas capacidades especializadas relacionadas con tareas individuales, y alguna de ellas requieren integración interfuncional, como por ejemplo la capacidad de emprendimiento, los presupuestos, la planificación estratégica. Es por esto que el análisis de capacidades se puede hacer en forma general o desagregada a los menores niveles, y el grado de dificultad es mayor cuando se evalúan las capacidades de más alto nivel, que requieren la integración del conocimiento de los especialistas funcionales (Grant, 2014).

La estructura organizacional en la que se apoya la empresa para lograr las ventajas competitivas debe ser de carácter orgánico-contingente, es decir, flexible. Esta flexibilidad debe contribuir a que la organización ofrezca productos que se ajusten a los requerimientos de los ambientes dinámicos, con estructuras horizontales, altamente participativas y con una comunicación abierta y clara que motive la creatividad y la innovación continuas. A su vez, contraria a una de carácter mecánico, caracterizada por estructuras rígidas, jerarquizada, altamente rutinaria y poco participativa (Mintzberg, 2003).

La importancia de los recursos se potencia cuando se integran de manera tal que ofrecen flexibilidad y eficiencia, para sostener la ventaja por sobre la competencia. Disponer de recursos únicos y especiales, difíciles de observar,

de adquirirse y de imitarse constituye la manera de lograr potenciar los beneficios.

3.3.3 El impacto de los recursos intangibles en el valor de las empresas

La relación entre los recursos y las capacidades estratégicas que generan ventajas competitivas a la empresa, surge a partir de la diferenciación y conceptualización de los activos intangibles. También se aprecia esta relación y su importancia en el resultado de la empresa y en su análisis financiero.

Ha sido demostrado que la valorización desmedida de numerosas compañías en el mercado bursátil obedece a la habilidad que tienen los directivos de gestionar los recursos fundamentales para la empresa, como lo son los activos intangibles. Estos activos se crean con la generación y estructuración de conocimientos tecnológicos, de mercado, administrativos, derechos de propiedad intelectual, marcas, patentes, licencias y franquicias, entre otros (Carnelli y Tishier, 2004).

La contabilidad tradicional no ha conseguido visualizar este fenómeno y los indicadores financieros no lo consiguen reflejar para su análisis. Entre otras, las principales limitaciones son la incapacidad de considerar variables como el costo de oportunidad, el valor del dinero en el tiempo, el riesgo, el hecho de no considerar costo a los recursos propios y la falta de técnicas adecuadas para valorar los activos intangibles.

Los trabajos que se están realizando para avanzar en la valoración de activos intangibles están dando sus resultados, debido a la importancia que los inversores le asignan al adecuado registro y permanente relevamiento, y su influencia con el negocio de la organización. En España, desde hace algunos años ya se cuenta con un mecanismo de registración y valoración, asociados a la revisión de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, o GAAP por sus siglas en inglés (General Accepted Accounting Principles) (Giner & Pardo, 2007).

La contabilidad está buscando definir estándares internacionales convergentes, para facilitar el desarrollo de las economías globales, la

inversión, el comercio, los flujos de capitales y de bienes. La evolución de los negocios debe estar acompañada por la evolución de los sistemas contables (entendidos como el conjunto de normas, principios aceptados y códigos de comunicación), que deben suministrar información para las relaciones entre los usuarios externos e internos de las organizaciones (Giner & Pardo, ob cit).

Las prácticas contables buscan medir el valor de los activos intangibles por separado, asociando su registro y activación a los resultados de la empresa, a su valor de mercado y a su capacidad de financiamiento.

A pesar de su participación en la generación de valor de la organización, la contabilidad tradicional registra las actividades relacionadas con la creación de activos intangibles no como activos, sino como gastos y dejándolos a discreción de la administración, lo cual no guarda relación si se piensa en que el sacrificio de utilidades presentes se reflejará en mayores flujos de caja futuros.

3.4 Criterios para implementar la estrategia basada en recursos

La teoría de de la Estrategia Basada en Recursos asume que los recursos están distribuidos de manera heterogénea en las organizaciones.

Es necesario disponer de recursos distintivos, que sean estratégicos o esenciales (aquellos que cumplen la condición de ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir), tales como conocimientos únicos y procesos especializados. Con ellos, las organizaciones pueden construir una ventaja competitiva sostenible y potenciar los beneficios. Si se cumplen los criterios mencionados, se dificulta que otras organizaciones puedan replicar e implementar sus estrategias, explotando las oportunidades del entorno de la misma forma (Grant, 2014).

La identificación y valoración de estos recursos y capacidades distintivas no es sencilla. Aunque se ha desarrollado mucha teoría en este sentido (originada en las GAAP fundamentalmente), en la práctica no muchas empresas lo consiguen.

Para mejorar la rentabilidad, es necesario poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia tal que los transforme en mejoras de productividad y rentabilidad. Esto se consigue de dos formas: cuando se utilizan el mínimo de recursos para una operación determinada o se obtiene el resultado máximo con un nivel dado de recursos o se los busca emplear en actividades que maximicen los beneficios.

Grant propone evaluar los siguientes criterios para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades en función de la contribución que hagan a establecer ventajas competitivas, a mantenerlas y a apropiarse los beneficios.

3.4.1 Establecer una ventaja competitiva

Para que un recurso contribuya de manera sostenida a la generación de beneficios debe cumplir las siguientes 2 condiciones: que sea escaso y que sea relevante.

La escasez se refiere a que no sea abundante o fácilmente adquirible, además de que su disponibilidad sea restringida y que no esté al acceso de cualquier otra organización que lo requiera.

La relevancia implica que ese recurso se relacione con los factores claves de éxito, como se explicó anteriormente.

3.4.2 Mantener la ventaja competitiva

Una vez establecida la ventaja competitiva, para que se afiance se necesita:

- Durabilidad en el tiempo, acompañando los avances tecnológicos (aunque este avance muchas veces acorta el ciclo de vida de los recursos). En este aspecto hay que estar atentos a los factores que afectan negativamente la reputación de la empresa, como pueden ser los problemas de calidad, los impactos ambientales negativos, etc.

- Dificultar la transferibilidad, esto es buscar que no sean fácilmente adquiribles en el mercado o de transferencia entre empresas para no perder

estas ventajas. Los aspectos que fortalecen este criterio son, entre otros: la localización geográfica, la información imperfecta respecto de calidad y productividad hacia los clientes, la complementación entre los recursos, fortalecer los procesos por encima de las capacidades individuales (que son menos transferibles que los recursos individuales)

- Difícil de replicar o copiar por la competencia, cuando no se trata de bienes comercializables. Si están disponibles a la venta, mantener la ventaja en eficiencia y costo (a través de los procesos, de curvas de aprendizaje, etc.) (Grant, ob cit).

3.4.3 Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva

Los beneficios que se generan con la estrategia basada en recursos y capacidades quedan en la organización, en los empleados y en los accionistas.

Para garantizar que los accionistas se vean beneficiados por las ventajas competitivas desarrolladas por la organización, debe existir menos dependencia de las personas y más de los procesos y rutinas administrativas, hay que establecer procesos para apropiarse la gestión del conocimiento y transformar los conocimientos tácitos en explícitos. Además, hay que definir claramente cuál es la frontera entre las capacidades de los empleados y el know how de la empresa, protegiendo a la organización con patentes de propiedad intelectual (Grant, ob cit).

3.4.4 El desarrollo de las ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades

Para desarrollar ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades, potenciar las oportunidades y neutralizar las amenazas de la competencia, es recomendable seguir un proceso:

- Establecer la estrategia de la organización
- Identificar los recursos relevantes
- Evaluarlos, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y así determinar las fortalezas y debilidades claves, y las que no son tan relevantes.

Analizar profundamente los criterios evaluados, trazar planes de acción para disminuir la brecha, realizar procesos de benchmarking, y otras acciones para mejorar las prácticas.

- Reproducir estas características para otras líneas de producto o mercados (adquiriendo o desarrollándolas) y si se detectan debilidades claves, potenciar la reducción de la brecha o abandonarlos. Las alternativas para avanzar en este proceso son subcontratar aquellas actividades donde no se es eficiente, indagar en alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones, incubación interna de estas técnicas, mejoras incrementales, etc. Todas estas actividades necesitan de estrategias activas y planeamiento de largo plazo para concretar resultados.
- Seguimiento permanente de estos recursos y capacidades para adecuarlos a las oportunidades de mercado y los cambios del entorno.
- Adecuar la planificación financiera necesaria para la implementación y puesta en marcha de la estrategia.

Para organizar estos conceptos, en este trabajo utilizaremos el análisis VRIO propuesto por Barney (1997). El método consiste en analizar los recursos y capacidades de la empresa, a partir de las siguientes preguntas:

- Para el caso de Valor: los recursos y capacidades de una empresa permiten responder a las amenazas y oportunidades del entorno?
- Para el caso de Rareza: hasta qué punto los competidores poseen ciertos recursos y capacidades especialmente valiosos?
- Para el caso de Imitabilidad: las empresas que carecen de un determinado recurso y/o capacidad, enfrentan como consecuencia una desventaja de costos con relación a las empresas que los controlan?
- Para el caso de organización, la empresa está organizada de modo que pueda explorar el pleno potencial de sus recursos y capacidades?

El esquema analítico se muestra en la siguiente figura:

Es un recurso o capacidad...

Valioso?	Raro?	Costoso de imitar?	Organización alineada?	Implicancias competitivas	Resultado económico
No				Desventaja Competitiva	Inferior al promedio
Si	No			Paridad Competitiva	Promedio
Si	Si	No		Ventaja Competitiva temporal	Superior al promedio
Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva sustentable	Superior al promedio

Figura 3: Análisis VRIO

Fuente: Barney (1997). Pag. 163

De acuerdo con este análisis, si un recurso es valioso, raro y costoso de imitar, este puede generar una ventaja competitiva sustentable y beneficios económicos superiores al promedio de la industria. La organización actúa como un factor de ajuste en este esquema.

La condición de imitabilidad imperfecta de los recursos se basa en tres principios:

- a) la capacidad de la empresa para obtener los recursos depende de las condiciones naturales y únicas de su desarrollo y de la historia (dependencia de la trayectoria)
- b) la relación entre la posesión de los recursos y la ventaja competitiva sostenible se caracteriza por una causal ambigua
- c) la generación de recursos que se originan ventaja competitiva sostenible consiste en un proceso social complejo (Fernandez, 2008).

En este tipo de análisis los datos se recolectaran con entrevistas semi estructuradas guiadas con un cuestionario de confección propia, generada a partir de fuentes documentales. Estas entrevistas serán dirigidas a miembros

de los consejos de administración de las empresas seleccionadas, a fin de compartimentar los distintos puntos de vista sobre los recursos y capacidades que resultan críticas para el éxito de la empresa.

3.4.5 La planificación financiera

El proceso de formular las estrategias de la organización, es el primer paso en la planificación, y su coherencia permite a toda la empresa establecer los objetivos buscados.

Estas estrategias pueden requerir desarrollo de la investigación, de la innovación, de nuevos productos, adquisiciones y fusiones con otras organizaciones, compra de nuevas tecnologías, expansión de operaciones, desarrollo o compra de sistemas o procesos, entre otras actividades. Todo esto requiere de recursos financieros.

La operación de integrar los procesos de planificación y elaboración presupuestal se conoce como planificación financiera. La definición más ajustada a su significado es “un proceso virtual del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos” (Ortega, 2008).

En el entorno empresarial cada vez se vuelve más relevante el conocimiento de las teorías de finanzas, para mejorar el proceso interno de toma de decisiones, la realización de los presupuestos y la proyección de los estados financieros, medido en los mismos términos temporales que los que se tienen en cuenta a la hora de realizar la planificación estratégica (Ortega, ob cit).

4. CASOS SELECCIONADOS

4.1 Cooperativa Alcoyana

4.1.1 Localización geográfica

La Cooperativa de Trabajo Alcoyana está localizada en la Provincia de Buenos Aires, en la localidad de Munro y ocupa un predio de 80.000 metros cuadrados en una zona fabril.

4.1.2 Antecedentes históricos

La textil era una de las fábricas textiles más importantes del país y en el impresionante predio de que ocupa la planta en Munro llegó a emplear a más de 500 trabajadores directamente y a 5000 indirectos.

Fue creada en 1991, como consecuencia de la adjudicación de la quiebra de la empresa Productex S.A. a la sociedad Empresas Textiles S.A. En ese momento, la planta estaba desmantelada y cerrada.

En 2007 la empresa comenzó a despedir obreros y entró en concurso de acreedores. En sus tiempos más prósperos, Alcoyana llegó a tener 3 plantas: Munro, Trelew y Ushuaia.

Cuando se vendió la sucursal fueguina, las otras dos plantas empezaron a sufrir intentos de vaciamiento. Después de mucho andar, los operarios de la textil chubutense armaron la cooperativa Nehuén para continuar con la producción, en tanto que los de Buenos Aires debieron transitar un largo trecho hasta llegar a la autogestión. “Los manejos fraudulentos, para que la empresa que había comprado la planta de Ushuaia se quedara con todo, se iniciaron cuando el dueño original, que era un hombre muy mayor, se enfermó”, explica Walter Sorato, encargado en ese entonces de la tarea de expedición. “Antes nunca habíamos tenido conflictos laborales, siempre nos pagaban a término.

Por eso nos sorprendimos cuando despidieron a unas 120 personas. Hicimos paro y se tomó la fábrica por tres días. Después, los gremios fueron a conciliación, pero nunca reincorporaron a los despedidos”, recuerda Sorato.

En 2008, Daniel Dornell, especialista en hilado, era tomado como empleado en la fábrica de Munro, a pesar del estado crítico de la empresa. Pronto se vio afectado por los desmanejos gerenciales que jaquearon la estabilidad productiva y comercial de la empresa textil. “Me tomaron porque mi oficio es el de kardista (manejar el Kardex, máquina que controla la entrada, salida y uso de materias primas en una fábrica) y son pocos los que saben hacerlo. Al principio, estaba muy contento con mi nuevo trabajo, pero enseguida me di cuenta de que algo no andaba bien”, cuenta el operario. Sueldos, vacaciones y cargas sociales impagos eran algunas de las deudas que la fábrica mantenía con los empleados. “Nos daban 100 o 200 pesos por semana, a cuenta. Mucha gente renunció porque no podía mantener a su familia. En 2009, el plantel se redujo a 234 trabajadores. Finalmente quedamos unos 140”, rememora Sorato.

El 5 de mayo de 2010 se decretó la quiebra de la fábrica bonaerense. Los trabajadores quedaron desamparados, y aún recuerdan que su sindicato no hizo todo lo que ellos esperaban en defensa de los puestos de trabajo. Como en numerosos casos de recuperación de empresas y fábricas, la experiencia y la solidaridad de otros trabajadores que pasaron por el mismo proceso fueron las que impulsaron a los obreros de la planta textil a conformar una cooperativa de trabajo. “Unos días antes de la quiebra definitiva, un compañero, cuando llevaba a su hija al colegio, vio un cartel que decía: “Cooperativa. Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas”. Entonces fue y preguntó de qué se trataba. Lo recibieron muy bien y le explicaron cómo era eso de recuperar una fábrica”, dice Sorato.

Asesorados por los cooperativistas de Fadip, una metalúrgica recuperada de la zona, y por el abogado Luis Caro, del MNFR, los ex empleados de la firma textil decidieron crear la cooperativa de trabajo Alcoyana. “Como un barco a la deriva, no sabíamos qué hacer, no sabíamos para dónde ir, hasta que decidimos tomar este camino y, gracias a Dios, la pegamos, hicimos lo

correcto; por eso estamos trabajando”, dice conforme Daniel Dornell, operario y primer secretario del consejo de administración.

La primera batalla estaba ganada, luego vinieron otras: enfrentar un intento de desalojo, comenzar a transitar los tortuosos laberintos jurídicos, lograr la expropiación del inmueble y las maquinarias, pero, sobre todo, reiniciar la producción. Limpiaron y revisaron los depósitos y allí encontraron materiales que les permitieron continuar la fabricación. También vendieron chatarra y con lo que juntaron compraron materias primas. “Empezamos a producir con dos telares y ahora ya tenemos casi todos los sectores andando, aunque no funcionan al 100%”, señala Sorato, elegido en entonces como tesorero de la cooperativa. Invertir todo el dinero que ingresaba en reactivar la fábrica fue la primera estrategia que los cooperativistas implementaron para sostenerse y avanzar. Para esta faena también recibieron el apoyo de distintos sectores de los Estados nacional y provincial.

Una vez normalizada la actividad, la necesidad que suele surgir en las empresas y fábricas recuperadas es la de aprender a gestionar. “Cuando uno pasa a trabajar en el consejo, el cambio es muy grande. Si sólo estás en la máquina, hay muchas cosas de gestión que no comprendés. Por eso tenemos que ocuparnos de que se entienda que todos somos dueños y, por lo tanto, todos somos responsables y beneficiarios de lo que hacemos en la fábrica. No es fácil -concluye Dornell-, pero la estamos luchando y ojalá vayamos para adelante”. Actualmente, los 130 asociados de la cooperativa de trabajo Alcoyana confeccionan integralmente acolchados, cortinas, manteles y frazadas, entre otros artículos textiles, que se comercializan en unos 500 comercios minoristas y mayoristas de todo el país.

4.1.3 Descripción técnica

La empresa está dedicada a la fabricación de paños textiles, con los que produce sábanas, acolchados, frazadas, toallas, cortinas, manteles, repasadores, fundas, entre otros productos listos para vender al público, así

como otros que son utilizados como materia prima (por ejemplo, las telas que se usan para hacer zapatillas).

4.1.4 Procesos de producción

Los procesos productivos que se realizan en la Textil Alcoyana son:

- Hilado. Las máquinas hilan algodón con poliéster para dar como resultado un gran trozo de tela
- Revisado, donde se confirma que el proceso de hilado ha sido el correcto.
- Tintorería Húmeda, donde las máquinas exhalan vapor caliente para teñir la pieza a base de químicos y agua oxigenada.
- Tintorería Seca, donde se calibra el ancho para los procesos posteriores.
- Salón de confección y estampado, donde se corta y se cosen los productos.
- El paso final es el local de la fábrica, un mar de colores y texturas donde se realizan ventas mayoristas y minoristas.

4.1.5 Descripción de algunos de sus productos

La cooperativa produce cortinados, manteles, acolchados, repasadores, cubrecamas, frazadas, edredones, telas de zapatilla, entre otros productos textiles con los tejidos, teñidos y estampados que se manufacturan en su propia planta de producción

4.1.6 Recursos humanos

Actualmente cuenta con 16 empleados administrativos y 132 en las distintas áreas de producción. Además subcontratan especialistas en Seguridad e Higiene Ambiental y en Medio Ambiente para dar cobertura a los requisitos que la legislación impone.

4.1.7 Producción y comercialización

La realizan con vendedores propios, y atienden en su gran mayoría a los clientes que tenían relación con la fallida. Han incorporado solo un 10% más de clientes a su cartera desde que son cooperativa.

4.1.8 Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Se han realizado las entrevistas con los referentes del Consejo de Administración de la Cooperativa. Se les explicó acerca del objetivo del trabajo y realizaron la siguiente calificación de los recursos tangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustitubilidad
Capital disponible	5	1	4	4
Localización geográfica	2	1	1	1
Máquinas y equipos de producción	4	4	4	4
Infraestructura	1	2	1	2
Plantilla de personal	5	4	4	4
Tecnología de producción	3	2	2	1
Disponibilidad de materias primas	3	3	3	3
Canales de venta	3	2	2	2
Tenencia y control de inventarios	2	1	1	2
Control de calidad de producto	5	3	4	4

Una vez calificados, la entrevista prosiguió para priorizarlos y analizar por que motivos han sido definidos como más relevantes:

Capital disponible

La cooperativa no toma crédito externo. El financiamiento inicial surgió como un aporte de los socios (el 70% de ellos aportó sus ingresos, originados en el

Programa de Trabajo Autogestionado, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, línea de ayuda económica individual cobrada por única vez y refinanciada), y a partir de allí todo el capital de trabajo lo constituyen los ingresos por ventas.

Plantilla de personal

La experiencia de los operadores de máquina es crítica, ya que el manejo de las diversas máquinas que conforman la línea de producción es específico e insustituible. Hay oficios que son muy difíciles de conseguir (maquinistas, operarios de telar) y cuando se necesitan reponer, los candidatos de las búsquedas laborales no se interesan en la propuesta cooperativista.

El personal que trabaja con telas especiales y que constituyen el núcleo de la cooperativa (por ejemplo Jacquard, que es un tejido espeso y resistente de algodón, lana o viscosa) constituye un grupo crítico, cuya tarea no es fácilmente reemplazable.

Control de calidad de producto

Como se ha dicho en reiteradas ocasiones en el desarrollo de la investigación, los empleados de la cooperativa muestran un gran interés en mantener los niveles de calidad de producto que los hizo conocidos en el pasado y que constituye uno de sus mayores logros. Son muy cuidadosos con la elección de las materias primas.

Máquinas y equipos de producción

Las máquinas son antiguas, pero adecuadas a los niveles de producción requeridos. Están convenientemente mantenidas y en condiciones de uso, con un bajo nivel de paradas por problemas mecánicos.

Disponibilidad de materias primas

Si bien los proveedores de materias primas no son monopólicos, las condiciones que impone la empresa para realizar las compras no son como para conseguir los mejores precios, lo que hace que se vuelva muy conveniente mantener relaciones en el largo plazo.

Además por el tipo de maquinarias con los que se cuenta, la puesta a punto con mezcla de distintos proveedores no resulta posible.

4.1.9 Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

La mecánica de análisis fue, en este caso, igual que la utilizada para el caso de los recursos tangibles.

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Estrategia organizacional	4	2	3	3
Control interno de procesos	3	2	1	1
Adaptación a la competencia	3	2	2	1
Know how	4	5	2	2
Relaciones con los proveedores	3	2	1	1
Habilidad para aprender	3	3	2	2
Habilidad para gerenciar cambios	4	4	4	3
Competencia gerencial	3	3	2	3
Prestigio de la empresa	5	5	5	4
Bases de datos de clientes y proveedores	5	4	5	4
Capital humano	3	2	3	3
Relaciones con los stakeholders ¹ (proveedores, comunidad, estado)	1	1	2	2
Planificación del negocio	3	2	3	2
Cultura organizacional	2	2	2	1

¹ Stakeholders: se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. El término lo comenzó a utilizar R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa

Prestigio de la empresa

El nombre de la empresa, asociado a un producto de alta calidad, es el aspecto más fuerte de la cooperativa. Este es uno de los aspectos controversiales que aun presenta la organización: los anteriores dueños de la empresa habían cedido el nombre a un tercero que trabaja en el sur del país para una línea de productos, por lo que conviven bajo un mismo nombre dos fabricantes distintos, y también con distinto criterio de calidad de producto.

Si la cooperativa fabricara sus productos bajo una marca distinta, el precio no sería sustentable con los niveles de calidad actuales.

Bases de datos de clientes y proveedores

Los clientes actuales han cambiado muy poco desde que la empresa esta recuperada. Solo se han podido incorporar un 10% más de clientes y eso se debe fundamentalmente a los plazos de pago de las mercaderías, ya que la fuente de financiamiento de la fabricación es el producido de las ventas (no cuentan con capital de giro financiero)

Estrategia organizacional

Se destaca como fortaleza la rotación de las personas que conforman el Consejo Directivo de la Cooperativa. El grupo que administra tiene altas capacidades y conocimientos del negocio. Son especialistas no graduados y tienen bien claro cuáles son sus fortalezas y cuales sus debilidades.

La toma de decisiones es en asamblea, donde todos los miembros tienen derecho a opinión y de esta forma se sienten más responsables de las conclusiones a las que se arriba

Know how

La especialización en las tareas es de alta criticidad. La reposición de personal especializado (en caso que dejen la cooperativa) es difícil, ya que los mecánicos especialistas en las distintas áreas que componen el proceso y que no son miembros, no son fácilmente integrados (cuestiones que hacen a la remuneración, a los métodos de trabajo, y otras cuestiones) a la organización y por lo tanto se hace especial énfasis en proteger los recursos existentes y

generar internamente las alternativas de capacitación y formación que hacen al recambio lógico de personal.

Habilidad para gerenciar cambios

El ambiente en que está inmersa la cooperativa requiere habilidades especiales de conducción. La toma de decisiones diarias es tomada por un grupo de líderes, y solo se utilizan las asambleas para las decisiones trascendentales. La cooperativa sabe administrar la gestión diaria para operar en la producción y tiene las habilidades para gerenciar los cambios y dar nueva dirección a las estrategias en función de los resultados de las asambleas mencionadas.

4.1.10 Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados

En el siguiente cuadro se reflejan las principales influencias del contexto externo sobre los recursos tangibles e intangibles detectados como claves en el desarrollo de las entrevistas:

Recurso	Influencia del contexto
Capital disponible	El único capital disponible es el producido de ventas. No cuenta con financiación externa, lo que la pone a resguardo de las tasas de interés, pero restringe las posibilidades de modernización y de capitalización con materias primas
Plantilla de personal	La especialidad textil se paga en el mercado laboral a mejores salarios que los que puede pagar la cooperativa, lo que constituye una amenaza permanente
Control de calidad de producto	Si bien la calidad de producto y el precio no son variables que se relacionan directamente, el uso de materias primas de la calidad esperada y el precio al que se consiguen constituyen un escollo de difícil administración
Máquinas y equipos de producción	No tienen valor de reventa, y por las limitaciones de capital es más conveniente mantenerlas funcionando que venderlas.
Disponibilidad de materias primas	La materia prima que se usa para los procesos de hilado es genérica, hay muchos revendedores. La amenaza la constituyen las telas ya manufacturadas que provienen de la importación y que vienen de mercados que por el volumen de producción y el dumping de origen, son más baratos que la producción local.
Prestigio de la empresa	El nombre y la marca siguen siendo factores a los que los consumidores asignan un elevado valor
Bases de datos de clientes y proveedores	El mantenimiento de la cartera de ventas de la fallida habla de una valorización por la marca y el producto de los clientes, que los siguen eligiendo a pesar de su mayor precio
Estrategia organizacional	Los proveedores no acompañaron el proceso inicial, y en la mayoría de los casos exigieron la deuda de la fallida para comenzar a vender nuevamente. Esta situación se está cambiando, pero significativamente constituye una limitación
Know how	Explicado en el apartado Plantilla de personal
Habilidad para gerenciar cambios	Es un aspecto interno, propio de la cooperativa y donde no se visualizan influencias del contexto externo

4.2 Cooperativa de Trabajo Indiel Limitada

4.2.1 Localización geográfica

La Cooperativa de Trabajo Indiel Ltda. cuenta con 2 planta de producción: una de ellas está localizada en la Provincia de Buenos Aires, en la localidad de Lomas del Mirador y ocupa un predio de 34.000 metros cuadrados en una zona fabril. La otra se encuentra en la Provincia de San Luis, en el parque industrial sur y ocupa una planta de 32.000 metros cuadrados. Este trabajo de investigación se ha realizado en la planta de Lomas del Mirador, que es donde está ubicado el consejo de administración.

4.2.2 Antecedentes históricos

Es una empresa dedicada al diseño, manufactura y comercialización de equipos eléctricos para la industria automotriz con rango de aplicación amplio: desde vehículos de pasajeros con motorizaciones diesel y nafta hasta vehículos comerciales livianos y medianos. Sus líneas de productos abarcan motores de arranque, alternadores y sus partes, entre los que se destacan los arranques con reducción a engranajes y los alternadores con ventiladores internos. Una característica destacable de Indiel es su alto nivel de integración de procesos productivos que abarcan la fabricación de diodos, circuitos electrónicos con tecnología de montaje superficial, moldeo de fenólicos, extrusión en frío de componentes, mecanizados y tratamientos térmicos y galvánicos. Posee un departamento de ingeniería dedicado al desarrollo de nuevas aplicaciones equipado con laboratorio de ensayo con capacidad para pruebas en frío y cámara de polvo. Todas estas características sumadas a un adecuado planeamiento del desarrollo de los recursos humanos hacen de Indiel una empresa con niveles internacionales de calidad y al mismo tiempo flexible para adaptarse a los cambios que propone el dinámico mercado de la industria automotriz.

La Compañía fue fundada el 10 de Agosto de 1957 por accionistas locales bajo la razón social de Martín Amato y Cía. S.A.I.C., en un local de la calle Matías Marcos 482 de Lomas del Mirador, dedicándose a la fabricación y comercialización de dínamos, arranques y reguladores de voltaje en el mercado de equipos originales. El primer cliente de Equipo Original fue Industrias Kaiser Argentina. Actuaba como presidente Narciso Martín y como vicepresidente Ángel Amato.

En 1958 Joseph Lucas de Inglaterra (más adelante Lucas Industries plc.) compra el 66% de las acciones de Martín Amato y Cía. S.A.I.C. Durante ese mismo año, compran un terreno de 6.000 m² de superficie total con 1.500 m² de superficie cubierta entre fábrica y oficinas en Av. San Martín 4191 de Lomas del Mirador, Partido de La Matanza.

Se trasladan a la nueva planta instalaciones y maquinaria sin afectar el ritmo de la producción. También se han incorporado nuevas máquinas automáticas para diversificar e intensificar considerablemente el volumen de producción trazado el año anterior.

En 1959 las cifras de ventas superan al doble las del año anterior. Se suman a los clientes habituales Ford Motor Co. y Chrysler Co. por ser la primera planta industrial, racionalmente organizada, de su tipo en el país. La producción de repuestos también tuvo un alza importante.

En el local de la calle Matías Marcos se instaló la fábrica de inducidos. En la planta de Av. San Martín se construyó una nueva nave donde funcionaban modernas prensas y la sección matricería. Se avanza con la construcción del almacén, laboratorio de ensayo, departamento de proyectos técnicos y oficinas administrativas.

En el año 1960 se finalizó la construcción de la planta N° 1, se habilitaron consultorios médicos y nuevas oficinas.

En el año 1961 fueron muy importantes las realizaciones de la sociedad. La empresa se preparó un amplio y seguro mercado, mediante nuevos medios de avanzada técnica con lo cual consiguió una gama de productos de prestigio, colocándose a la cabeza de los fabricantes de equipos eléctricos para

automotores de Sud América. Se pusieron a punto las nuevas máquinas importadas y se logró un aumento en la productividad y un mejoramiento en la calidad de las piezas procesadas por ellas. Se pusieron en marcha los nuevos layouts de las plantas de inducidos, armado, fabricación de carcasas y taller de matricería y herramientas para una producción de 300 equipos diarios, previéndose llegar en 1962 a 500 equipos diarios. En este año se unen a los antiguos clientes General Motors, John Deere y Perkins.

En el año 1962, pese a todos los factores desfavorables (quiebra del orden social, económico y político) que soportaron todas las empresas del país, en este año la Compañía cumplió una extraordinaria gestión. Se perfeccionó el sistema de Control de Calidad, mediante la importación de maquinaria, dotándose a ese departamento de nuevos y modernos instrumentos de medición. El objetivo era mantener y afianzar la privilegiada posición que se tenía en el mercado.

Durante 1963 a pesar del crítico contexto económico, la Compañía logró diseñar 41 nuevos productos, cifra excepcional que deja en claro el afán de la empresa por evitar la crisis. De esos 41 productos, 21 tienen órdenes de compra colocadas. Para satisfacer las nuevas exigencias de la industria automotriz, se lanzaron al mercado el alternador y el motor de arranque coaxial que constituía la más avanzada tecnología en materia eléctrica para automotores.

Lucas funda una sociedad bajo la razón social de Lucas Service Argentina S.A.I.C.F. que se dedica a la comercialización de repuestos en el mercado de reposición.

En el año 1965 Martín, Amato y Cía. S.A.I.C. compra terrenos contiguos a la planta de La Matanza con una superficie de 28.600 m² y construye una planta de 7.000 m² de superficie cubierta. Durante este año se inauguró la cancha de fútbol, una cancha de básquetbol y una cancha de bochas.

La producción conjunta de Motores de arranque y generadores, que en el año 1957 fue de 5.900 unidades, alcanza en 1965 la cifra de 298.030 unidades, lo cual ubica a la Empresa como la principal proveedora de estos equipos,

abasteciendo a más del 75% del mercado automotor argentino, este índice posiciona a la Empresa en el primer lugar dentro del mercado latinoamericano. El 10 de agosto de 1965 se inauguró la Escuela Nacional de Educación Técnica Indiel, con el objetivo de obtener un conjunto de hombres ampliamente capacitados para atender los diversos problemas de fábrica. A la escuela asistían personas de la empresa y de la comunidad. La empresa se hizo cargo del total de los costos (profesores, mantenimiento, herramientas, talleres, etc.)

Se inauguró la Biblioteca Pública Indiel en el local de la calle Matías Marcos 832 de Lomas del Mirador. También se constituyó la Mutual Indiel, creada con la finalidad de fomentar el ahorro y facilitar préstamos a sus asociados. La mutual comenzó con un aporte muy grande de la empresa y al poco tiempo contaba con la adhesión de personal de todos los sectores.

En 1966 se pone en marcha la Planta 2, taller de recuperación de devoluciones de usuarios, ubicada en el edificio que la Cía. alquilaba en Av. San Martín 4200. En terrenos anexos a la planta industrial se construyeron 15 unidades de vivienda para entregar al personal de la Compañía que más lo necesitara.

La distribución de los repuestos originales INDIEL, se realizaba en Capital y Gran Buenos Aires, mediante un equipo especializado de vendedores y en el interior del país por distribuidores oficiales instalados en las ciudades más importantes.

En 1967 se conmemoró el 10° Aniversario de Martín, Amato y Cía. con una serie de actos: por la mañana una misa en la Iglesia Parroquial de San Justo en memoria del personal fallecido, luego se procedió a la bendición y habilitación de las viviendas entregadas al personal. Por la noche se efectuó una reunión en el Alvear Palace Hotel, a la cual asistieron altas autoridades nacionales, provinciales y municipales, clientes, entidades gremiales, figuras del deporte automovilístico, proveedores y amigos. Los representantes de la prensa metropolitana brindaron generosas columnas de difusión de los distintos actos.

En 1968, Lucas Industries plc. obtiene el 80% de la participación accionaria de Martín, Amato y Cía.

En 1972, Martín, Amato y Cía. Compra la compañía Syntal S.A.I.C., que se dedica a la trafilación y esmaltado de alambre de cobre con una capacidad de 40 toneladas mensuales. El 50% de la producción de alambre se dedica al consumo interno y el otro 50% a la reventa.

El 30 de enero de 1974 la empresa compra un inmueble en Bahía Blanca y se establece una sucursal para el mercado de Aftermarket.

En 1979 Martín, Amato y Cía. compra una planta industrial en San Lorenzo, Provincia de Santa Fe, con una superficie de 33 hectáreas y 8.000 m² de superficie cubierta. Con el objetivo de instalar una fábrica de motores de arranques con nueva tecnología.

Este año la Compañía llegó a contar con una dotación de personal aproximada de 1.400 personas trabajando en 3 turnos.

Antes de ser adquirida por quienes llevarían adelante su vaciamiento y posterior quiebra, la metalúrgica había llegado a colocarse a la cabeza de los fabricantes de equipos eléctricos para automotores de todo América Latina, con clientes como Ford Motor Co. y Chrysler Co. Incluso, su producción conjunta de motores de arranque y generadores la ubicó como la principal proveedora nacional de estos equipos, llegando a abastecer a más del 75% del mercado automotor argentino.

En 1998 el 99.93% de las acciones de Indiel fueron adquiridas por la firma Prestolite Electric Limited; y la empresa pasó a ser Prestolite Electric Indiel S.A., nombre que compartió con otras tantas industrias en Estados Unidos, Canadá, México, Europa, China y Hong Kong. A poco más de cinco años de gestión, se delegó en un grupo de representantes extranjeros exclusivos, la comercialización de los productos de la compañía, lo que trajo aparejada una ostensible reducción tanto en los márgenes de ganancia, como en los puntos de venta. Además, se calcula que la autopartista, en manos de la administración de los accionistas norteamericanos, llegó a tener una deuda con sus empleados y con terceros de \$80 millones hacia el final de su gestión.

En el marco de las iniciativas por mantener los puestos de trabajo, en el inicio de 2012 hubo un encuentro con la Ministra de Industria de la Nación, Débora Giorgi, reunión en la que surgió un compromiso oficial y de la que participaron el Jefe de Gabinete del Ministerio de Industria de La Nación; Horacio Cepeda, el Subsecretario de Políticas Productivas de la Municipalidad de La Matanza, Horacio Acuña; el secretario general de la CGT Regional Matanza y Diputado nacional, Carlos Gdansky y los representantes de la empresa Prestolite Electric Indiel SA.

Las instalaciones del Ministerio de Industria nacional sirvieron de marco a las primeras negociaciones a las que también asistieron Mariano Asz, presidente de Prestolite en Argentina; Peter Corrigan, CEO de Prestolite; Alejandro Yadronik, Vicepresidente de Prestolite en Argentina; Abel Pereyra, representante de la empresa en la UOM Matanza, en donde las autoridades nacionales fueron informadas que pocos días antes de finalizar 2011 se anunció el cierre de la planta de La Matanza en Buenos Aires y de Villa Mercedes, en la provincia de San Luis.

En enero de 2012 los ejecutivos estadounidenses, integrantes del directorio de la firma abandonaron el país ante los primeros pedidos de los trabajadores para que no abandonen la producción ni se cierre los establecimientos que ocupan a unos 600 trabajadores entre las operaciones de La Matanza y de San Luis.

Luego de varias semanas de conflicto e incertidumbre, los trabajadores de la empresa Prestolite Electric Indiel, de Lomas del Mirador conformaron una cooperativa y quedaron al frente de la fábrica de autopartes que fue abandonada por los empresarios que la lideraban.

4.2.3 Descripción técnica

Indiel fabrica en Argentina hace ya más de 50 años en el mercado de autopartes. Esta trayectoria otorga a sus clientes una amplitud de productos y aplicaciones para todo tipo de vehículos, ya sean automóviles, camionetas de tracción simple y tracción 4x4, camiones de gran porte, tractores, máquinas

agrícolas y barcos. Algunos de esos productos son alternadores, motores de arranque, baterías, bobinas de ignición, bombas de combustible, bujías incandescentes, cables de bujía, distribuidores eléctricos, escobillas, llaves de contacto, reguladores de tensión, válvulas paso a paso y en todos los casos los repuestos para el mercado de reparaciones (campos eléctricos, contactores, inducidos, placas, etc.).

Sus principales clientes son Ford, Volkswagen, Deutz, John Deere, Cummins, AGCO, Agrale, Massey Ferguson, Alexander Dennis y Balmar

4.2.4 Procesos de producción

En la planta de Lomas del Mirador la empresa reúne los siguientes procesos productivos:

- Manufactura de inducidos
- Piezas estampadas
- Mecanizados varios en hierro y aluminio
- Moldeo de bakelita
- Tratamientos galvánicos.

En San Luis, los procesos son:

- Extrusión en frío, tratamientos térmicos, paquete estático.
- Línea de alternadores: rotores, estatores, cabina de electrónica, y línea de ensamble.
- Línea de arranques: Solenoides, impulsores, mecanizados, y sector de tratamientos térmicos con hornos integrales.
- Subconjunto y equipo de servicio para Aftermarket.

4.2.5 Descripción de algunos de sus productos

Los productos comercializados por la cooperativa son manufacturados desde las materias primas en máquinas mantenidas adecuadamente, a pesar de su antigüedad, y cumplen los más altos estándares de calidad de la industria.

4.2.6 Recursos humanos

La recuperación se inició con 503 asociados, actualmente trabajan para la cooperativa 375 asociados. Esta plantilla es excesiva para los negocios actuales, y esto deriva en que los ingresos corrientes subvencionan el 40% del personal (no necesario para los volúmenes de producción actuales). El resultado es un nivel salarial muy bajo en comparación con el resto de la industria.

4.2.7 Producción y comercialización

La empresa cuenta con canales de distribución en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (3 representantes), Gran Buenos Aires (4 en GBA Norte, 1 en GBA Oeste y 2 en GBA Sur), Provincia de Buenos Aires (3), Santa Fe (3), Córdoba (5), Mendoza (1), Tucumán (1) y Chaco (1).

En el área de servicios, cuenta con una gran red nacional de 224 talleres de servicio autorizados.

4.2.8 Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Se han realizado las entrevistas con el presidente de la cooperativa. Una vez que el mismo se interiorizó acerca del objetivo del trabajo, realizó la siguiente calificación de los recursos tangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustitubilidad
Capital disponible	5	5	5	5
Localización geográfica	3	4	1	1
Máquinas y equipos de producción	3	1	1	1
Infraestructura	5	1	1	1
Plantilla de personal	4	1	1	1
Tecnología de producción	4	3	1	1
Disponibilidad de materias primas	5	5	1	1
Canales de venta	5	1	1	1
Tenencia y control de inventarios	5	1	1	1
Control de calidad de producto	5	1	1	1

Luego, se discutió acerca de los recursos tangibles más importantes, y surgieron los siguientes comentarios que sustentan los motivos de calificación de cada uno de los recursos:

Capital disponible

El capital es de suma importancia, ya que al ser una empresa recuperada y estar en un proceso de quiebra no es pasible de crédito. El capital de trabajo no tiene fuentes de financiación anticipadas, y las ventas tienen plazos de cobranza que van de 30 a 90 días lo que genera un importante descalce financiero en la cooperativa.

Localización

La planta de La Matanza es de una ubicación estratégica, pero esta ventaja no es extensible a la planta de San Luis, que cuenta con mayores costos de fabricación y de logística. La fallida contaba con el régimen de promoción industrial y de esta forma compensaba los costos adicionales de esta última planta mencionada.

Máquinas y equipos de producción

Si bien no son de última generación en su gran mayoría, se encuentran en estado adecuado para los niveles de producción requeridos.

Plantilla de personal

Está capacitada y es altamente profesional para el negocio, pero es excesiva para el nivel de producción actual. Tiene un 40% de personal en exceso, y ese porcentaje está subvencionado e impacta en los retornos que perciben los asociados.

Canales de venta

Son el aspecto más fuerte que tiene la empresa. Los distribuidores se adaptaron rápidamente al cambio del negocio, mejoraron la previsión de compras y en el mismo sentido permitieron organizar la producción de forma más eficiente.

4.2.9 Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Con la misma lógica del apartado anterior, se valoraron los recursos intangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Estrategia organizacional	5	1	1	1
Control interno de procesos	5	1	1	1
Adaptación a la competencia	1	1	1	1
Know how	5	5	5	1
Relaciones con los proveedores	5	4	1	1
Habilidad para aprender	5	1	1	1
Habilidad para gerenciar cambios	5	3	3	1
Competencia gerencial	5	3	3	1
Prestigio de la empresa	5	1	1	5
Bases de datos de clientes y proveedores	5	1	5	5
Capital humano	5	1	1	1
Relaciones con los stakeholders (proveedores, comunidad, estado)	5	3	1	1
Planificación del negocio	5	1	1	1
Cultura organizacional	3	1	1	1

Control interno de procesos

Si bien cuentan con pocos profesionales universitarios, los métodos de control de procesos fueron desarrollados por la fallida. Al tratarse de una empresa del rubro autopartista, los 60 años de experiencia han sido vitales al momento de detallar documentadamente los procesos.

Know how

Está sustentado por los especialistas de mayor edad, algunos de ellos jubilados, que siguen trabajando para la cooperativa. Este grupo está muy comprometido con el proceso, y aporta en forma permanente su conocimiento

para el desarrollo personal de los asociados más nuevos o de menor calificación profesional.

Relación con proveedores

Este aspecto de la cooperativa inició en términos muy malos, con proveedores que tenían deudas importantes con la fallida. Luego de 3 años de operación, la confianza esta casi plenamente restablecida y se ve reflejada en la flexibilización de los plazos de pago y en las herramientas para el mismo.

Prestigio de la empresa

Es el valor más destacado que tiene la empresa, ya que su nombre es reconocido no solo a nivel local, sino también internacional.

Base de datos de clientes y proveedores

Es el mismo caso que el descrito anteriormente en control interno de procesos, son elementos que estaban muy bien desarrollados por la fallida y que fueron mantenidos y actualizados por la cooperativa.

4.2.10 Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados

En el siguiente cuadro se reflejan las principales influencias del contexto externo sobre los recursos tangibles e intangibles detectados como claves en el desarrollo de las entrevistas:

Recurso	Influencia del contexto
Capital disponible	La cooperativa ha desarrollado habilidades para autofinanciarse, lo que la pone a resguardo de las altas tasas de interés con las que opera el sistema financiero. No obstante, este flujo alcanza solo a las materias primas, no es suficiente para las amortizaciones
Localización	La valorización territorial de la zona de Lomas del Mirador lo convierte en un activo importante, y principal elemento de negociación para con la fallida
Máquinas y equipos de producción	Tienen poco valor de reventa, por lo que es más conveniente mantenerlos en funcionamiento que venderlos. Están invirtiendo en nuevas máquinas, pero tienen limitaciones de capital para hacerlo
Plantilla de personal	En riesgo permanente, ya que al aparecer ofertas de trabajo para los asociados en otras empresas, dejan la cooperativa.
Canales de venta	Fortaleza principal de la cooperativa. Esta en los lugares adecuados de acuerdo a los clientes que tiene
Control interno de procesos	Es una fortaleza importante, sustentada en la organización de los controles que llevaba la fallida
Know how	Tiene relación con el control interno de los procesos, se analiza en los mismos términos
Relación con proveedores	Ha mejorado en los últimos años. Tener en cuenta que se trata de los mismos proveedores que están en conflicto por la quiebra de la fallida
Prestigio de la empresa	El nombre y la marca siguen siendo elementos que se relacionan con productos de alta calidad
Base de datos de clientes y proveedores	Se ha explicado en canales de venta y relación con proveedores

4.3 Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes

4.3.1 Localización geográfica

La Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes está localizada en la Provincia de Buenos Aires, en la localidad de Villa Martelli y ocupa un predio de 25.000 metros cuadrados.

4.3.2 Antecedentes históricos

La empresa se funda en el año 1957, por la Ignacio F. Wasserman. En el año 1994, tuvo su auge, llegando a emplear casi 140 personas. En 1995, comenzó su decadencia, con sucesivos y planificadas reestructuraciones de personal, llegando así, a su concurso preventivo en noviembre de 2000, con poco menos de la mitad del personal que había en 1994.

A raíz de dicho concurso preventivo y, dadas las malas condiciones económicas generales del país en diciembre de 2001, los propietarios de la empresa Ignacio F. Wasseman S.A. informan a su personal que no había más que hacer, que no podían mantener las fuentes de trabajo ni pagar los salarios adeudados desde el mes de septiembre de 2001.

Ante esa situación, pensando en no cerrar la fuente laboral y que los 80 empleados queden en la calle puesto que no había alternativas en el mercado laboral ni económico en general, este grupo comenzó a buscar soluciones para mantener la actividad de la empresa.

Y la figura legal de la Cooperativa de Trabajo fue la solución que hallaron al problema. Comenzaron alquilando la planta a los Wasserman, mediante un contrato de locación que fue homologado por el Juez del Concurso. Así, lentamente y sin otro capital que la fuerza de trabajo de los asociados, los miembros de la cooperativa comenzaron a salir adelante, trabajando para terceros, es decir brindando servicios de mano de obra a otras empresas metalúrgicas del rubro que les entregaban materiales y les compraban el servicio de fabricación.

Luego, en enero de 2003, el gobierno de la Pcia. de Bs. As., expropió el inmueble y las maquinarias, cediéndolo en uso a la Cooperativa, a título oneroso. Esta expropiación si bien ordenó el proceso de la cooperativa, trajo inconvenientes desde el punto de vista político. A continuación transcribimos un artículo de la revista "Fortuna", extraído de un trabajo de la agencia de noticias Télam:

"Denuncian a Scioli por sobreprecio en expropiación de metalúrgica recuperada"

El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas presentó una denuncia penal contra el gobernador bonaerense y otros por el valor pagado por la firma Wasserman. En cuánto difiere el monto con la tasación de la Fiscalía.

El Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas presentó una denuncia penal contra el gobernador bonaerense, Daniel Scioli, y su ministro de Desarrollo Social, Martín Ferré, por "fraude por violación de los deberes de funcionario público y asociación ilícita en perjuicio de la provincia, a partir del pago de 101 millones para la expropiación de una empresa recuperada por los trabajadores (la metalúrgica Wasserman)".

Así lo confirmó el abogado Luis Caro, presidente del MNFR, quien señaló además que los empleados aún no pudieron acceder a la real posesión de la empresa y que con lo ya gastado por el Estado bonaerense "se podrían haber expropiado todas las fábricas recuperadas en el territorio".

La demanda, además de Scioli y Ferré -ex ministro de la Producción-, involucra al constitucionalista Daniel Sabsay; al ex fiscal de Estado, Ricardo Szelagowski; al subsecretario de la Fiscalía de Estado, Jorge Della Croce; al presidente de Ignacio Wasserman S.A., Ignacio Wasserman; al apoderado de la firma, su hijo Alan Wasserman; a los abogados Beatriz Rivas y Rubén Citara y a los responsables del estudio de asesores letrados Caporal, Citara y Casal".

Se trata de la empresa Ignacio F. Wasserman S.A, una planta metalúrgica que, en 2001, tuvo una crisis financiera y fue recuperada por los trabajadores, quienes conformaron la Cooperativa Los Constituyentes, en Villa Martelli”.

Según Caro, “concretamente se pagaron cuatro veces más”, y agregó que “sólo los estudios de abogados cobraron \$ 50 millones, más \$ 6 millones de peritos tasadores: cuando es un hecho que con esa suma de \$ 50 millones se podrían salvar todas las fábricas recuperadas de la Provincia”, que ascienden a 70.

La denuncia fue presentada ante el juez de Garantías de La Plata César Melazo y la Unidad Fiscal de Instrucción (UFI) número 8 de Investigaciones Complejas, a cargo del fiscal Jorge Paoloni.

El Movimiento de Fábricas Recuperadas indicó que “se tasó en \$ 26 millones por los peritos de la Fiscalía” y explicó que la firma reclamaba \$ 102 millones de pesos y se pagó un 387% más (\$ 101 millones), según explicó Caro.

“Existió fraude en perjuicio del erario público de la provincia de Buenos Aires”, aseguró el titular del MNFR, en tanto subrayó que “el pago se realizó en seis cuotas: la primera se abonó en septiembre pasado y la última en marzo”.

El Movimiento explicó que el pago fue al contado, ya que “como en su momento afirmó el Ministerio de Economía (entonces a cargo de Alejandro Arlía) había disponibilidad en el Tesoro”.

En principio, ello iba a realizarse “en bonos de cancelación de deuda, pero se pagó finalmente en efectivo y, esa suma, fue depositada en el Banco Provincia, sucursal San Isidro”.

“El reclamo llegará a la Casa Rosada”, destacó el MNFR, que también entregó una nota en la mesa de entradas de la Cámara de Senadores en demanda de que “sea investigado el caso por parte de la Legislatura bonaerense”.

Lo abonado equivale al 20% de “los aguinaldos de la provincia”, remarcó el abogado querellante, quien además destacó que “la participación del gobernador Scioli fue fundamental, ya que firmó tres decretos para que esa situación se produjera”, en el año 2010.

Esos tres instrumentos fueron “el 717 del 31 de mayo de 2010, que autorizó la firma del convenio por \$ 101 millones; el 981 del 30 de junio de ese año, que respaldó la ampliación presupuestaria por ese monto, y el 1.234 del 26 de julio de 2010, que libró la orden de pago”, explicó Caro.

“Esos decretos, según el cuerpo de la denuncia, son la prueba del delito cometido al disponer de los recursos del Estado provincial en contra del deber de los funcionarios de cuidarlos”, agregó.

El Movimiento puntualizó que el gasto realizado fue el doble de lo que se hubiese requerido para expropiar de forma definitiva todas las fábricas recuperadas por sus trabajadores en la provincia de Buenos Aires para que tomen posesión efectiva, en las cuales se desempeñan más de 8 mil trabajadores.

Fuente: Télam

20-8-2012”

4.3.3 Descripción técnica

La empresa se dedica a la fabricación de caños con costura para usos diversos. Manufactura caños redondos, cuadrados, hexagonales de distintos espesores y realiza cortes a medida.

4.3.4 Procesos de producción

En la planta de fabricación, la empresa cuenta con los siguientes procesos productivos:

- Cortadoras de bobinas de chapa en fleje
- Laminadoras de caños

- Soldadoras para caños con costura
- Máquinas varias para los procesos de mantenimiento (tornos universales, fresadoras, agujereadoras de banco, soldadoras portátiles)

4.3.5 Descripción de algunos de sus productos

Los principales productos manufacturados y comercializados, por la empresa son:

- Caños de acero para conducción de agua, según norma ASTM 53.
- Caños de acero para conducción de gas, según norma NAG 150.
- Caños revestidos: epoxi - galvanizados.
- Tubos estructurales con costura: Laminados en Caliente y Laminados en Frío según norma ASTM A 500.
- Chapa anti-deslizante Corte, aplanado y flejado.
- Cortes longitudinales.
- Cortes Transversales.
- Otros Laminados.
- Galvanizado.
- Electrozincado.
- Prepintado.
- Aluminizado.

4.3.6 Recursos humanos

La cooperativa cuenta con 14 empleados administrativos y 50 de producción. Además, subcontrata vendedores independientes (actualmente son 2), y tiene un acompañamiento externo de especialistas que colaboran en distintos trabajos de asesoramiento para los asociados (mantenimiento, seguridad industrial, soporte de sistemas, comedor).

4.3.7 Producción y comercialización

La penetración en el mercado se ve realizada con oficinas comerciales en las ciudades de Rosario y Córdoba. Los productos fabricados por la cooperativa están dirigidos hacia:

- Industria de la construcción: carpintería metálica, tubos estructurales, perfilería, etc.
- Industria automotriz: autopartes, carrocerías, etc.
- Artículos electrodomésticos: heladeras, lavarropas, cocinas, etc.
- Agroindustrial: cosechadoras, tractores, sembradoras, etc. y otras muchas industrias relacionadas con el acero.

4.3.8 Recursos tangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Se han realizado las entrevistas con el presidente de la cooperativa y los referentes del proceso de transformación de la empresa, que no forman parte del consejo de administración. De estas entrevistas, surgió la siguiente ponderación de los recursos tangibles con los que cuenta la cooperativa de trabajo:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Capital disponible	5	1	2	5
Localización geográfica	2	2	2	2
Máquinas y equipos de producción	5	2	3	4
Infraestructura	3	3	2	2
Plantilla de personal	4	3	4	3
Tecnología de producción	3	1	1	1
Disponibilidad de materias primas	5	2	2	5
Canales de venta	3	2	2	2
Tenencia y control de inventarios	2	1	1	1
Control de calidad de producto	2	1	1	1

Capital disponible

Los inicios de la cooperativa fueron complejos desde el enfoque del capital. Tuvieron que iniciar sus operaciones trabajando a fason², porque no contaban con capital para invertir en materias primas. Este tipo de relación con los clientes no trae aparejada ni siquiera una relación de pares, ya que el valor agregado aportado solamente por el trabajo es muy bajo y no permite la subsistencia de la empresa.

Máquinas y equipos de producción

Las máquinas tienen un adecuado mantenimiento, lo que asegura una disponibilidad por encima de la media de la industria, y garantiza niveles de calidad apropiados al producto comercializado.

Disponibilidad de materias primas

Las materias primas para la fabricación de caños son comercializadas por un vendedor monopólico (Siderar), que determina cuotas de volumen y

² Término utilizado en el ámbito industrial que define la fabricación de un producto por cuenta y orden de un tercero, que provee de las materias primas e insumos que son necesarios para la misma

modalidades de pago. Después de mucho tiempo de relación comercial, recién pudieron acceder a financiación y así contribuir a mantener una cadena de pagos adecuada a la realidad del mercado.

Plantilla de personal

Es un aspecto clave de la gestión diaria, por el método de toma de decisiones imperante en la cooperativa. Además, con el método de trabajo que se utiliza, la relación interpersonal es un aspecto clave de la gestión diaria.

Canales de venta

El canal de ventas de la cooperativa es mixto: cuenta con vendedores propios y con vendedores libres (comisionistas). Los vendedores propios no han conseguido mantener relaciones con los antiguos clientes de la empresa en algunos casos, que han sido recuperados por los comisionistas.

4.3.9 Recursos intangibles mejor posicionados en base a las respuestas al cuestionario

Con la misma lógica del apartado anterior, se valoraron los recursos intangibles:

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustituibilidad
Estrategia organizacional	5	4	3	3
Control interno de procesos	4	2	2	2
Adaptación a la competencia	3	3	2	2
Know how	2	2	2	2
Relaciones con los proveedores	3	2	2	2
Habilidad para aprender	4	3	3	1
Habilidad para gerenciar cambios	4	3	4	3
Competencia gerencial	3			
Prestigio de la empresa	5	5	4	4
Bases de datos de clientes y proveedores	2	2	2	2
Capital humano	5	3	3	3
Relaciones con los stakeholders (proveedores, comunidad, estado)	4	3	3	3
Planificación del negocio	2	1	1	2
Cultura organizacional	5	5	4	4

Capital humano

Como ya se dijo anteriormente, es un aspecto relevante de la gestión diaria.

Estrategia organizacional

Este aspecto detectado como clave, es uno de los principales inconvenientes de la empresa. Por la conformación de la cooperativa, se les presentan dificultades para la elaboración de planes a futuro, con lo cual su estrategia es de supervivencia diaria y tiene dificultades con el planeamiento de largo plazo.

Prestigio de la empresa

La cooperativa ha conseguido mantener el renombre de la fallida, y en el rubro es reconocida por su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los pedidos de sus clientes.

Relaciones con los stakeholders

Desde el conjunto del cooperativismo, la empresa es reconocida por el involucramiento activo de sus miembros. Son referentes de consulta obligados, y asesoran a distintos grupos de empleados que buscan el mismo camino frente a la crisis de sus propios empleadores.

Cultura organizacional

La cooperativa lleva 15 años de funcionamiento, y la cultura está arraigada en un nivel que está permitiendo la transición de personal (muchos de quienes participaron de la toma se jubilaron, y quienes los reemplazaron fueron integrados exitosamente debido a este aspecto que mencionamos)

4.3.10 Influencia del contexto externo sobre los recursos mejor posicionados

En el siguiente cuadro se reflejan las principales influencias del contexto externo sobre los recursos tangibles e intangibles detectados como claves en el desarrollo de las entrevistas:

Recurso	Influencia del contexto
Capital disponible	La cooperativa ha desarrollado habilidades para autofinanciarse, lo que la pone a resguardo de las altas tasas de interés con las que opera el sistema financiero. Las ganancias son reinvertidas en mantenimiento de los equipos y compra de materias primas para salvaguardar el capital de trabajo.
Máquinas y equipos de producción	Los equipos para la fabricación de caños con costura son muy costosos, por lo que mantenerlos en estado productivo es uno de los factores principales de supervivencia para estos emprendimientos
Disponibilidad de materias primas	El fabricante de chapas es monopólico en la Argentina, y asigna cuotas de ventas. Los volúmenes de las transacciones fijan los precios, y en un mercado muy competitivo, recurrir a otros proveedores (que son distribuidores), incrementa sustancialmente los costos de la producción
Plantilla de personal	El trabajo de cañista es muy requerido en el mercado. Es altamente especializado.
Canales de venta	Al ser independiente y comisionista, no tiene exclusividad.
Capital humano	El único oficio con demanda es el del cañista. Para el resto del personal (operarios de baja calificación profesional), el contexto impacta por igual que en el resto de la industria metalúrgica.
Estrategia organizacional	La resolución de los puntos débiles de la estructura de la empresa depende de la formación que pueda entregarle a estos recursos el contexto en el que están trabajando.
Relación con los stakeholders	Los stakeholders que forman parte del gremio tienen una visión positiva del proceso que lleva adelante la cooperativa
Prestigio de la empresa	La calidad de los caños siguen siendo elementos diferenciales de este producto.
Cultura organizacional	No se ve afectada por el entorno. Han venido de otras metalúrgicas del rubro a buscar personal, y los elegidos prefirieron seguir en la cooperativa

5. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS TRES CASOS DE ESTUDIO

A continuación, se analizarán los factores considerados como críticos en las tres empresas que forman parte del estudio.

En el siguiente cuadro, se muestran los factores que resultaron determinantes para cada una de las empresas, discriminados entre recursos tangibles e intangibles:

5.1 Recursos tangibles

Cooperativa Alcoyana	Cooperativa Indiel	Cooperativa Los Constituyentes
Capital disponible	Capital disponible	Capital disponible
Plantilla de personal	Localización	Máquinas y equipos de producción
Control de calidad de producto	Máquinas y equipos de producción	Disponibilidad de materias primas
Máquinas y equipos de producción	Plantilla de personal	Plantilla de personal
Disponibilidad de materias primas	Canales de venta	Canales de venta

El capital disponible se destaca como el elemento más importante del conjunto de los recursos tangibles. Marco el inicio de la actividad de los emprendimientos, en los que para poder seguir produciendo no contaban con una estructura de respaldo financiero para poder adquirir materias primas y tomaron medidas extremas para sostener las máquinas funcionando (venta apresurada de los stocks, toma de trabajo a fason, incorporación de una

porción de los subsidios recibidos al capital de giro de cada cooperativa, entre otras medidas).

También destacan en conjunto la importancia de las plantillas de personal y de las máquinas y equipos de producción. En la situación económica resultante del proceso de transformación, no se puede contratar personal. Esta situación implica que aquellos empleados que se retiraron no se pudieron reemplazar, y de allí la criticidad del recurso. Si bien el caso de las máquinas no es el mismo (en los tres casos se trata de máquinas no estándar, que solo sirven para las aplicaciones de cada empresa), su alta valoración surge como consecuencia de tratarse del modo en que quienes quedaron a cargo del gerenciamiento entendieron la subsistencia del proyecto: sin máquinas en condiciones no es posible producir y en consecuencia no habrá ingresos por ventas.

En segundo plano destacan la disponibilidad de materias primas (Alcoyana y Los Constituyentes) y los canales de venta (Indiel y Los Constituyentes).

Las materias primas surgen como críticas como consecuencia de la falta de financiación de los proveedores. Al tratarse de empresas afectadas en los pagos por las fallidas, no financiaron el nuevo emprendimiento y los obligaron a comprar al contado, y en el caso de Los Constituyentes hasta exigieron el pago y acreditación del mismo antes del despacho de las chapas.

Los canales de venta se destacaron como importantes en las empresas que contaban con vendedores propios y vendían a terceros en la cadena de suministro (es decir, no tenían una presencia importante en los consumidores finales). Al perderlos en el proceso de quiebra (el puesto de vendedor con cartera de clientes es muy buscado en el rubro), perdían no solo al empleado, sino a gran parte de los clientes que cada uno de ellos gestionaba.

Finalmente, surgen el Control de Calidad de Producto (Alcoyana) y la localización (Indiel).

La supervivencia de Alcoyana está relacionada con la calidad de su producto, y como su producto es directamente adquirido por el usuario final, surge como un elemento a ser considerado fundamental. En este caso, la

calidad está influida por principalmente por dos factores: la calidad de las materias primas y el control de los procesos.

Para la localización, el principal factor para Indiel lo constituye la posesión del predio. El mismo tiene un elevado valor inmobiliario (se trata de 10 manzanas en una zona residencial del partido de La Matanza).

5.2 Recursos intangibles

Cooperativa Alcoyana	Cooperativa Indiel	Cooperativa Los Constituyentes
Prestigio de la empresa	Control interno de procesos	Capital humano
Bases de datos de clientes y proveedores	Know how	Estrategia organizacional
Estrategia organizacional	Relación con proveedores	Prestigio de la empresa
Know how	Prestigio de la empresa	Relaciones con los stakeholders
Habilidad para gerenciar cambios	Base de datos de clientes y proveedores	Cultura organizacional

Entre los recursos intangibles, se destaca el prestigio de la empresa como el único de ellos que es coincidente en los tres casos. Esto es fácilmente comprensible desde el punto de vista que al momento de retirarse los socios capitalistas, lo único con lo que contaban los empleados que quedaron en la cooperativa de cara a los clientes fue el nombre y reconocimiento de la marca.

Siguen en importancia las bases de datos de clientes y proveedores y la estrategia organizacional.

En los casos de Alcoyana e Indiel, las bases de datos de clientes y proveedores están dentro de sus elementos críticos por aspectos distintos: para la primera, al contar con miles de clientes que eran gerenciados por los

vendedores anteriores, fue determinante mantener este registro para no perder los contactos y los canales de venta establecidos. En el caso de Indiel, el motivo fue el nivel de detalle con que contaba la fallida, que facilitaba los procesos de compras (tenían sistemas de certificación de proveedores alineados con estándares de la industria automotriz) y de ventas (sobre todo con operadores del mercado de reposición).

El último caso en los que hay coincidencia, es con el Know how (definidos por Alcoyana e Indiel al igual que en el caso anterior).

Para ambos casos, reponer el personal que deja la cooperativa es muy difícil, ya que la remuneración que pueden ofrecer está muy por debajo del promedio del mercado (textil y metalúrgico respectivamente) y encuentran pocos candidatos a ocupar posiciones de trabajo bajo las reglas de la cooperativa. El aspecto más crítico es la relación de dependencia, que en estos casos no es clásica al estilo de empleado-empendedor.

Finalmente los aspectos de Habilidad para gerenciar cambios (Alcoyana), Control interno de procesos, Relación con proveedores (ambos de Indiel), Capital humano, Relación con los stakeholders y Cultura organizacional (Los Constituyentes) no mostraron interrelación entre las empresas que forman el universo de esta investigación, aunque de las entrevistas mantenidas surge un hilo conductor: las tres cooperativas tienen dificultades para transmitir a los asociados los hechos derivados de la gestión diaria, y que requieren de la toma de decisiones de medio y alto impacto en las acciones futuras. Alcoyana visualiza esta dificultad como la Habilidad para gerenciar cambios, Indiel como Control interno de los procesos y Los Constituyentes como Cultura organizacional y Capital humano.

Los factores de relación externa (visualizados como Relación con proveedores para Indiel y como Relación con los stakeholders para Los Constituyentes) tienen diferente origen: para Indiel surgió como consecuencia de las dificultades que tuvo para adquirir las materias primas que hicieran posible la fabricación luego del concurso de acreedores, para Los Constituyentes fue por las dificultades que tuvieron para transmitir a la

comunidad, a los clientes, a los proveedores y al Estado provincial las dificultades de la empresa. Sabían que tenían las capacidades para llevar adelante el emprendimiento, pero carecían de las condiciones de contorno para llevarlo a cabo (financiación del capital de trabajo, ayuda del Estado para manejar el concurso de acreedores, dificultades al nivel del propio gremio que surgieron a partir de la estructura mental de la conducción local de la Unión Obrera Metalúrgica respecto del sistema de gerenciamiento cooperativo, el entendimiento con los proveedores que entendían que bajo el nombre de la empresa se encontraba quien no le estaba cancelando las deudas contraídas, y otros inconvenientes).

6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Este trabajo concluye con el análisis VRIO para una muestra de empresas que atravesaron una etapa de crisis, y se han reconvertido en cooperativas de trabajo luego del proceso de disolución de las sociedades comerciales que las administraron anteriormente.

El resultado que surge a primera vista, es que han tenido que desarrollar estrategias adaptativas y voluntaristas, sin dejar de lado su carácter social emanado de la nueva conformación de la empresa. Estas estrategias (que requieren un proceso de reflexión) son llevadas a cabo en un marco de gestión participativa, donde las decisiones se toman en conjunto.

Esta toma de decisiones se da en dos circunstancias claramente diferentes: cuando surge un problema o para la gestión rutinaria. En ambos casos, surge claramente el déficit organizacional de estos emprendimientos: la profesionalización de la gestión. Este aspecto lo han visualizado los propios miembros de las cooperativas para algunas actividades, algunos por requisitos legales (por ejemplo Seguridad e Higiene Industrial) y otros por la pobreza de los resultados (Vendedores independientes).

La problemática anteriormente descripta se compensa con compromiso y lealtad hacia los socios de la cooperativa (aspecto que las empresas estudiadas resaltaron como uno de los recursos intangibles más relevantes), la experiencia técnica y el conocimiento del mercado en que trabaja la cooperativa, que suple la deficiencia en la formación gerencial de los presidentes.

La explotación de las ventajas diferenciales que tienen estos emprendimientos no se hace eficientemente por la baja capacidad de dirección y de gestión empresarial que tienen quienes dirigen las cooperativas que se mencionó anteriormente, aspecto que se hace mas crítico al momento de transmitir al resto de los asociados los motivos que llevan a la toma de una determinada decisión. Esto trae como consecuencia que una idea mal

explicada o no entendida pueda generar el recambio de los mandos de la empresa, por la votación en asamblea de socios (como ocurrió en el caso de la Cooperativa de Trabajo Indiel).

La continuación de la línea investigativa se orientará a realizar el mismo análisis para el caso de empresas establecidas de forma clásica, siguiendo los lineamientos del modelo de sociedad comercial (Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada).

7. BIBLIOGRAFIA

- Acerbo, E. (2007). *Metodologicamente hablando - Guía práctica para hacer una entrevista institucional*. Argentina: Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Sociales.
- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Arancibia, I., & Deux Marzi, M. (2006). *Empresas Recuperadas*. Argentina: Informe final del equipo ICO/UNGS.
- Banco Mundial. (1997). *El Estado en un mundo en transformación*. Estados Unidos: Banco Mundial.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Inglaterra: Addison-Wesley.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 118.
- Carmelli, A., & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible and organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 25.
- Chazarreta, V. (2009). *Empresas Recuperadas Rosarinas*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Defensor del Pueblo de la Nación Argentina. (2003). *Informe especial sobre las empresas recuperadas por los trabajadores*. Argentina: Defensoría del Pueblo.
- Fernandez, S. (2008). *O papel do recursos estrategicos no desempenho competitivo internacional: casos de analises no setor vinicola do Vale do Rio Negro Argentino*. Brasil: Biblioteca da Escola de Administracao.

- Giner, B., & Pardo, F. (2007). La relevancia del fondo de comercio y su amortización en el mercado de capitales: Una perspectiva Europea. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 134; 389-419.
- Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- Hernandez, M. (2013). *El movimiento de autogestión en Argentina*. Argentina: Topia.
- Hill, C. (1988). Differentiation vs low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 401.
- Hudson, J. (2012). Empresas Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 159-180.
- Kaplan, R. y. (2004). La Organización focalizada en la Estrategia. *HBS Press*.
- Martinez Carazo, P. (2006). El Metodo de estudio de caso. *Pensamiento y Gestión Nº 20*, 165-193.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. México: Pearson.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. USA: Belknap Press.
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Piaget, J. (1985). *La toma de conciencia*. España: Morata.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Argentina: Ediciones Picaso.

Salgado, R. (2010). *Documento de jóvenes investigadores N° 24*. Argentina: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.

Williamson, J. (1991). *El cambio en las políticas económicas de America Latina*. México: Gernika.

Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods*. Estados Unidos: Sage.

Zapata Villegas, R. (2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: el enfoque hermenéutico. *Revista Ciencias Estratégicas*, B7-B9.

8. ANEXOS

8.1 Personal entrevistado

En la Cooperativa de Trabajo Indiel Ltda. me entrevisté con Francisco Amoruso (Presidente) y Christian Rey (Gerente de Marketing y Ventas)

En la Cooperativa de Trabajo Alcoyana Ltda., los entrevistados fueron Sebastián Ramos (Presidente anterior de la cooperativa), Darío Agüero (miembro de Comisión Directiva).

En la Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes, las distintas charlas fueron con Alejandro Coronel (cumple una actividad política de contacto con las organizaciones, es el vicepresidente del Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas) Pascual Nievas (Presidente de la Cooperativa), Felipe Capozzolo y René Noriega (miembros de la Comisión Directiva)

8.2 Anexo 1 - Cuestionario

Objetivo: en esta entrevista se busca analizar el papel de los recursos y capacidades en la creación de ventajas competitivas sustentables en el caso de las empresas seleccionadas.

Para esto, necesito una serie de datos de la empresa que administra. Desde ya los datos brindados solo serán utilizados para los efectos de la presentación de este trabajo de tesis.

Los aportes brindados serán de mucho valor para el objetivo descripto.

Muchas gracias por su ayuda

Hector Nuñez

1. General

Localización de la empresa

Procesos de producción

Cuántas personas iniciaron la recuperación?

Cuántos son actualmente?

2. Recursos tangibles

Del listado que consta a continuación, por favor identifique los 5 recursos tangibles de mayor valor y otorgarles una puntuación de 1 a 5 (de menor a mayor valor) en relación con el desempeño del trabajo.

Cada puntuación es independiente de la otra y se puede repetir puntaje

Si encuentra que hay algún recurso estratégico no contemplado, por favor agréguelo:

- a) Capital disponible
- b) Localización geográfica
- c) Máquinas y equipos de producción
- d) Infraestructura
- e) Plantilla de personal
- f) Tecnología de producción
- g) Disponibilidad de materias primas
- h) Canales de venta
- i) Tenencia y control de inventarios
- j) Control de calidad de producto

3. Recursos intangibles

Del listado que consta a continuación, por favor identifique los 5 recursos intangibles de mayor valor y otorgarles una puntuación de 1 a 5 (de menor a mayor valor) en relación con el desempeño del trabajo.

Cada puntuación es independiente de la otra y se puede repetir puntaje

Si encuentra que hay algún recurso estratégico no contemplado, por favor agréguelo:

- a) Estrategia organizacional
- b) Control interno de procesos
- c) Adaptación a la competencia
- d) Know how
- e) Relaciones con los proveedores
- f) Habilidad para aprender
- g) Habilidad para gerenciar cambios
- h) Competencia gerencial
- i) Prestigio de la empresa
- j) Bases de datos de clientes y proveedores
- k) Capital humano
- l) Relaciones con los stakeholders (proveedores, comunidad, estado)
- m) Planificación del negocio
- n) Cultura organizacional

4. Análisis de los tangibles

De los recursos tangibles seleccionados, otorgar puntuación de 1 (menor valor) a 5 (mayor valor) a los atributos de valor, rareza, inimitabilidad e insustitubilidad, en relación con el desempeño de la empresa.

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustitubilidad
Capital disponible				
Localización geográfica				
Máquinas y equipos de producción				
Infraestructura				
Plantilla de personal				
Tecnología de producción				
Disponibilidad de materias primas				
Canales de venta				
Tenencia y control de inventarios				
Control de calidad de producto				

5. Análisis de los intangibles

De los recursos intangibles seleccionados, otorgar puntuación de 1 (menor valor) a 5 (mayor valor) a los atributos de valor, rareza, inimitabilidad e insustitubilidad, en relación con el desempeño de la empresa.

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Insustitubilidad
Estrategia organizacional				
Control interno de procesos				
Adaptación a la competencia				
Know how				
Relaciones con los proveedores				
Habilidad para aprender				
Habilidad para gerenciar cambios				
Competencia gerencial				
Prestigio de la empresa				
Bases de datos de clientes y proveedores				
Capital humano				
Relaciones con los stakeholders (proveedores, comunidad, estado)				
Planificación del negocio				
Cultura organizacional				

6. Descripción detallada

Describa lo más detalladamente posible la importancia de cada uno de los recursos seleccionados (tangibles e intangibles) para de la gestión diaria de la empresa

7. Consideraciones generales

Para cada uno de los recursos seleccionados:

7.1 la contribución del recurso fue desarrollada en el marco de un contexto interno o externo a la empresa?

7.2 la contribución del recurso fue desarrollada con el tiempo? Cuáles fueron los “hechos relevantes” que ocurrieron hasta llegar a la plenitud?
Identificar en el tiempo

7.3 podría describir las razones por las cuales cada uno de los recursos contribuyo a la gestión?

7.4 existen factores sociales asociados al desarrollo de estos recursos?
(Fernandez, 2008)

8.3 Anexo 2 – Imágenes Cooperativa de Trabajo Alcoyana



Figura 3 – Área de hilado

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 4 – Área de hilado. Detalle del telar

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista

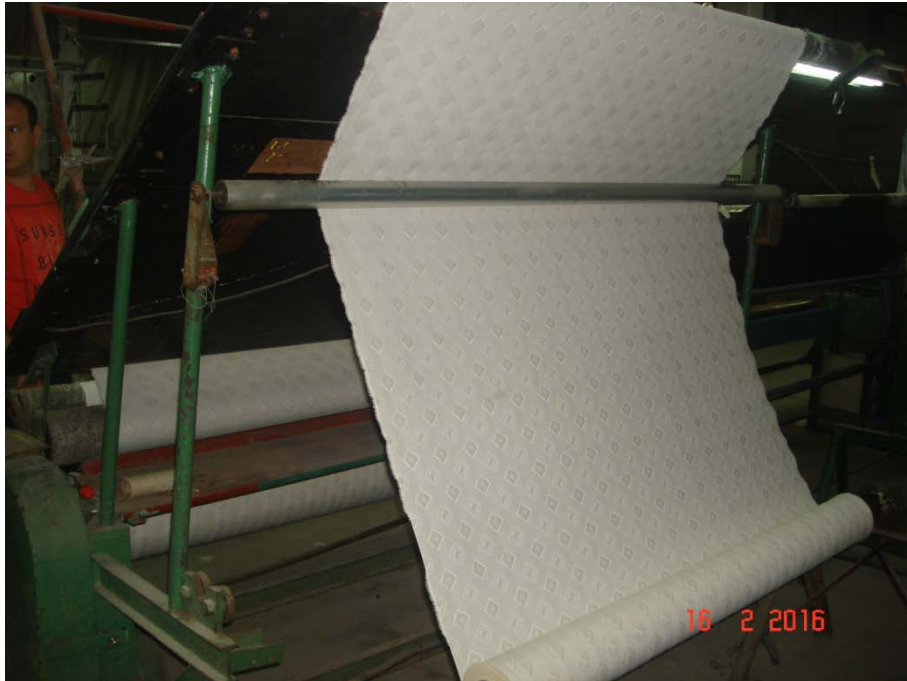


Figura 5 – Área de revisado. Zona de control del proceso

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 6 – Área de tintorería húmeda. Zona de teñido

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 7 – Área de confección. Zona de costura y empaque

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 8 – Área de salón de ventas. Imagen de uno de los productos

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista

8.4 Anexo 3 - Imágenes Cooperativa de Trabajo Indiel



Figura 9 – Área de matricería

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 10 – Máquinas nuevas del área de mecanizado

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 11 – Área de tratamientos térmicos

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 12 – Área de tratamientos de superficie

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 13 – Área de Control de Calidad

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista

Arranque AN115



Alternador A115



Impulsor



Regulador



Distribuidor



Solenoide

Figura 14 – Catalogo. Imagen de algunos productos

Fuente: imágenes de catalogo

8.5 Anexo 4 - Imágenes Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes



Figura 15 – Área de almacén de materias primas

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 16 – Máquina cortadora de flejes

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 17 – Máquina enderazora de flejes

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 18 – Máquina cañera

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 19 – Máquina cortadora de caño

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista



Figura 20 – Área de almacén de producto terminado

Fuente: propia, tomada durante las visitas de entrevista

8.6 Anexo 5 – Análisis comparativo de los modelos de gestión

El presente anexo se escribe a petición del jurado de tesis, y siguiendo las recomendaciones de la tutora de la misma, Dra Sandra Fernandez.

Las empresas necesitan estrategias para dar sentido y propósito, utilizar los recursos de la manera mas eficaz y coordinar las decisiones que toman sus miembros. Este razonamiento deriva de los modelos militares y se lo llama modelo clásico, y esta derivado del sentido militar del término estrategia y de las tácticas. En este contexto, la estrategia representa el plan global de despliegue para conseguir una posición favorable y las tácticas son las actividades que se realizan para conseguir un resultado específico.

Planificación corporativa es el siguiente paso, y esta basada en previsiones macroeconómicas y el desarrollo de planes de largo plazo con objetivos y metas. Este enfoque da importancia a las variables económicas claves (demanda, participación en el mercado, costos, ingresos y rentabilidad). Este modelo entra en crisis y comienza a ser cuestionado en la década del 70, con la crisis del petróleo.

Esto llevo a un cambio en la importancia asignada a la planificación de largo plazo frente a las decisiones estratégicas: el enfoque se volcó hacia los mercados y la posición de las empresas frente al entorno, antes que definir el patrón interno de la empresa. A esta etapa se la llamó del análisis sectorial, y su máximo referente fue Michael Porter.

En los 90, el enfoque volvió a cambiar hacia el interior de las empresas, y los recursos y capacidades empezaron a considerarse la fuente principal de ventajas competitivas y la base para la formulación de estrategias. Dicho en otros términos, la visión actual del modelo estratégico refiere a las actividades que vinculan a la empresa (objetivos, valores, recursos, estructuras) con el entorno sectorial (competidores, clientes y proveedores).

Desde este razonamiento, analizamos como son los modelos de gestión de cada una de las empresas que conforman el estudio:

Cooperativa de Trabajo Indiel

La gestión es abierta y natural, la toma de decisiones esta en cabeza del presidente de la asamblea quien conduce este aspecto de la gestión con permanente consulta a los asociados. Esto hace que la empresa desarrolle su actividad diaria en una situación de permanente intención de posicionamiento de los distintos actores y en este caso particular, hay una fuerte influencia del contexto externo (influencia de los distintos espacios políticos que buscan ganar espacio en la Asamblea) y de los grupos de personas asociados a estos grupos. Por esta circunstancia, cada vez que hay elecciones para el Consejo de Administración esta designación se tiñe de tintes políticos, y las partes en su contienda traban con mucha frecuencia las iniciativas que surgen del otro grupo. En este caso, se visualiza que el espíritu cooperativo no esta presente, y todos los procesos de gestión se ven influenciados por esta realidad que explica la situación actual de la empresa.

Cooperativa de Trabajo Los Constituyentes

En este caso, la gestión también es abierta y natural. La toma de decisiones esta mas restringida, y no todo es sometido a votación todo el tiempo. Se realizan reuniones informativas frecuentemente, pero estas reuniones no son para la gestión, sino para la información de los asociados. La metodología de gestión funciona adecuadamente en los aspectos relacionados a la operación (de allí surgieron todos los miembros del Consejo de Administración), y revela la falencia de los procesos administrativos (compras, ventas, administración general, etc)

Cooperativa de Trabajo Alcoyana

Aquí también se impone el modelo tradicional cooperativista (abierto y natural). Hay una rotación ordenada y consensuada entre los miembros de la

organización para la alternancia en el Consejo. Esto lleva a que las decisiones estratégicas no sean permanentemente revalidadas, y permite que las acciones diarias de la gestión sean llevadas a cabo con mas racionalidad que en los casos anteriores.

Conclusión final de los Modelos de Gestión

El modelo de gestión de las tres empresas es de un origen similar, fuertemente comprometidas con el modelo de toma de decisiones cooperativista. Cada miembro de la cooperativa representa un voto, y las determinaciones fundamentales se toman por asamblea. Lo que la mayoría decida es el camino a seguir, lo que vuelve el proceso muy cortoplacista.

El concepto de propiedad conjunta y democráticamente controlada confunde la propiedad con la gestión, lo que lleva a que este último aspecto sea permanentemente subvalorado. La Gerencia se confunde permanentemente con el Consejo de Administración, porque la gran parte de los asociados no comprende la diferencia entre estos dos aspectos.

Desde el nuevo enfoque de la Dirección Estratégica propuesto por Grantt, el Sistema de Gestión de estas tres cooperativas se encuadra en el marco de la Teoría de la Contingencia (Grantt, 2014), que expresa que no hay una única forma de gestionar o dirigir una empresa, sino que la mejor forma de hacerlo depende de las circunstancias, en particular las del entorno externo.