

Diagnóstico estratégico de la Cooperativa no agropecuaria «Reciclaje de Desechos de San José de las Lajas»

Strategic Diagnosis in a Non-Agricultural Cooperative Engaged in Waste Recycling, Located in the Municipality of San José de las Lajas, Province of Mayabeque, Cuba

Brenda Arcia Socorro^{1*}

Mercedes Zenea Montejo²

Oscar Llanes Guerra³

¹Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

²Universidad de la Habana, Cuba.

³Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia. brendaa@unah.edu.cu

RESUMEN

La Cooperativa no agropecuaria «Reciclaje de Desechos de San José de las Lajas» presenta favorables resultados desde su constitución. Sin embargo, carece de un adecuado estudio con enfoque estratégico de los factores que influyen directamente sobre su gestión y del empleo de herramientas de la planeación estratégica para enfrentar los cambios del entorno y superar sus deficiencias. La realización de un diagnóstico estratégico permite dar cumplimiento al objetivo que persigue la presente investigación, que consiste en proponer acciones estratégicas que contribuyan a su gestión. La obtención de información relevante para el estudio es posible a través de la revisión documental, de diálogos, de la observación directa, de entrevistas semiestructuradas individuales, así como de la realización de sesiones de trabajo con asociados y actores de la comunidad.

Palabras clave: acciones estratégicas, gestión, planeación estratégica.

ABSTRACT

A Non-Agricultural Cooperative engaged in waste recycling, located in the municipality of San José de las Lajas, province of Mayabeque, Cuba, has gotten results since its establishment. However, factors which directly influence its management, and strategic planning tools for it to face a changing environment and solve its problems have not been studied yet, by adopting a strategic approach. The aim of this research is to suggest strategic actions which will contribute to its improved management. It will be achieved by making a strategic diagnosis. Information relevant to the research will be gathered through document analysis, dialogs, direct

observation, semi-structured interviews to individuals, and working sessions with members and community actors.

Keywords: *strategic actions, management, strategic planning.*

Recibido: 5/11/2018

Aceptado: 30/1/2019

INTRODUCCIÓN

La política económica trazada en los últimos años por el Estado cubano se propone, entre sus objetivos, la descentralización de la actividad empresarial con el fin de otorgar un espacio al sector productivo no estatal, en particular a las Cooperativas no agropecuarias (CNA), decisión que responde a la necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia y productividad. Se pretende así generar empleo, aumentar la oferta de servicios y aligerar la carga de empresas estatales que realizan actividades de forma inefectiva (Piñeiro Harnecker, 2012).

Diversos estudios reflejan que las CNA pasan a una forma de gestión cooperada en ausencia de un proceso de planeación estratégica que facilite su gestión y permita el logro de su sostenibilidad (Llanes Guerra, Jiménez Domínguez y González Fernández-Larrea, 2014). El surgimiento de estas cooperativas se produce sobre la falta de un proceso de capacitación y sensibilización de los nuevos socios, al que acompaña la inexistencia de una cultura de gestión cooperativa, de un marco legal consolidado y de una organización que facilite su creación y les sirva de apoyo.

La CNA «Reciclaje de Desechos de San José de las Lajas» no está ajena a esta situación. Aunque presenta resultados favorables desde su constitución, carece de un adecuado estudio con enfoque estratégico de los factores que influyen en su gestión y del empleo de herramientas de la planeación estratégica para enfrentar los cambios del entorno y superar sus deficiencias. La incorporación de un enfoque estratégico a la gestión cooperativa permite dirigir acciones hacia su fortalecimiento y propicia su adaptación a los cambios del entorno. Asimismo, el empleo del diagnóstico estratégico posibilita la determinación de los factores que inciden en su gestión.

Atendiendo a estas cuestiones, en el presente trabajo se realiza un diagnóstico estratégico en la CNA «Reciclaje de Desechos de San José de las Lajas», con el objetivo proponer acciones estratégicas que contribuyan a su gestión.

1. METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA CNA «RECICLAJE DE DESECHOS DE SAN JOSÉ DE LAS LAJAS»

El diagnóstico estratégico es una herramienta de gestión basada en los fundamentos de la planificación estratégica, que permite a las organizaciones ajustarse a los cambios del entorno y emprender el camino hacia el estado deseado. La metodología propuesta a continuación para su realización toma como base los criterios de varios autores (Borges Andrade *et al.* 1995; Díaz Fernández *et al.*, 2010; Llanes Guerra, Jiménez Domínguez y González Fernández-Larrea, 2014; Ronda Pupo, 2004), quienes coinciden en que se desarrolla a partir de un análisis contextual y uno organizacional, para cuya ejecución fueron consultados los siguientes documentos:

- Los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (PCC, 2011a).
- El *Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030* (PCC, 2011b).
- La *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista* (PCC, 2016).
- La *Gaceta Oficial Extraordinaria* n.º 53 del 11 de diciembre de 2012, como parte del marco legal que regula la actividad de las CNA.
- Anuarios estadísticos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI).
- Artículos e informes de la prensa.
- Sitios electrónicos cubanos.
- Los estatutos de la Cooperativa, la Guía de control, las actas de la Asamblea General, los estados financieros, así como otros documentos referidos a sus principales proveedores, clientes y demás entidades y actores que influyen en su gestión.

1.1. Análisis contextual

El análisis contextual comienza con la identificación de los elementos del entorno, de índole sociocultural, política, económica, legal, tecnológica, etc., que afectan la actuación de la Cooperativa, e incluye la determinación de los actores más relevantes para ella (clientes, usuarios y competidores). Como resultado, se obtienen los factores críticos relevantes, expresados en oportunidades y amenazas. Una amenaza constituye un evento, hecho o actor que puede convertirse en un riesgo o peligro para la organización. Por otro lado, Borges Andrade *et al.* (1995) señalan que una oportunidad representa un evento, hecho, actor o circunstancia que puede favorecerla.

La información referente a los factores del contexto se obtiene mediante la realización de una entrevista semiestructurada individual a los miembros de la Junta Directiva y el empleo de la técnica cualitativa «tormenta

de ideas» durante sesiones de trabajo con ellos. De este modo, es posible confeccionar, de manera consensuada, un listado de oportunidades y amenazas, que es posteriormente validado por los socios.

1.2. Análisis organizacional

El análisis organizacional se basa en una evaluación interna, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades. Se consideran debilidades aquellas características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la organización en el aprovechamiento de las oportunidades y la protección de las amenazas provenientes del contexto. Mientras, las fortalezas son las particularidades intrínsecas de dichos elementos que sí constituyen fuentes de apoyo en ese sentido (Borges Andrade *et al.*, 1995).

El desarrollo de este análisis requiere una valoración de la cantidad de recursos materiales de la Cooperativa y de su estado actual, del funcionamiento de sus áreas, de la calidad de los recursos humanos y del resto de los aspectos relacionados con el ámbito interno. Para ello, se efectúan intercambios con asociados y se emplea el método «observación directa» durante las visitas realizadas a reuniones de la Asamblea General, así como una guía de observación. Asimismo, es posible, como en el caso previo, realizar entrevistas semiestructuradas individuales a los miembros de la Junta Directiva y utilizar la técnica «tormenta de ideas».

1.3. La Matriz DAFO

Muchos autores refieren los pasos a seguir para el procesamiento de la Matriz DAFO y coinciden en que se construye sobre la base de la realización previa del diagnóstico estratégico (Blanco *et al.*, 2007; González Pérez y Cabrera Rodríguez, 2012; Ronda Pupo y Marcané Laserra, 2004). Para su procesamiento en la presente investigación, se emplea el Sistema Automatizado para la Utilización de la Matriz DAFO en Procesos de Planeación Estratégica y Diseño de Proyectos, propuesto por el MSc. José Rafael Valdés Ortega en el año 2007. El procedimiento inicia con el otorgamiento, a cada factor crítico que conforma el listado de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, de un valor entre 1 y 3, según el grado de incidencia que tengan sobre la organización, donde: 1 punto equivale a Poco Relevante, 2 puntos equivalen a Relevante y 3 puntos equivalen a Muy Relevante. Según Valdés Ortega, se otorga 1 punto, aunque signifique que el factor que se analiza es poco relevante para la organización, pues no existe un fenómeno, por muy aislado que parezca, que no tenga incidencia en el proceso de planificación estratégica. El grado de incidencia de cada factor crítico sobre la gestión de la Cooperativa se determina durante un taller en el que participan los socios y los actores de la comunidad.

Por otro lado, el análisis de los impactos se realiza haciendo coincidir cada variable de las fortalezas con cada una de las amenazas y oportunidades, y se procede del mismo modo con las debilidades. Este relacionamiento

se cuantifica en una categoría entre 1 y 3, de acuerdo con la relación entre los factores analizados. De esta manera, se obtienen los valores promediados, los cuales indican el cuadrante con mayor puntuación y, por tanto, la posición en que se encuentra la organización actualmente, así como la estrategia que debe seguir. La suma de los valores resultantes de las líneas horizontales permite jerarquizar las fortalezas y debilidades y la de los valores de las verticales posibilita la jerarquización de las oportunidades y fortalezas.

1.4. Formulación del plan estratégico

La concepción del plan estratégico para la cooperativa objeto de estudio toma como base la revisión de la metodología utilizada por Borges Andrade *et al.* (1995) e incluye la formulación de la misión, visión y los objetivos institucionales, funcionales y operativos.

Las acciones estratégicas se determinan en el taller, donde se emplea la «Técnica de Corrillos», pues permite el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de las personas y que sus ideas sean apreciadas desde varios puntos de vista (Guzón Camporredondo *et al.*, 2011). Para el empleo de esta técnica participativa, un facilitador divide el grupo en dos subgrupos, uno conformado por los socios de la cooperativa y otro por los actores de la comunidad. El facilitador plantea los temas a desarrollar en un plazo de tiempo determinado. Las preguntas que cada grupo debe responder son: ¿cómo es la Cooperativa?, ¿cómo es la comunidad?, ¿cómo será la Cooperativa? y ¿cómo será la comunidad? Concluido el tiempo, cada grupo nombra un expositor que comunica los resultados del trabajo al resto de los participantes y los plasma en un paleógrafo. Finalmente, se obtiene un listado con las acciones estratégicas que otorgarán participación a los actores de la comunidad, de manera que las acciones se corresponden con los intereses de ambas partes.

1.4.1. Misión y visión

La declaración de la misión constituye «una descripción corta del propósito mayor, la finalidad más grande, la razón más amplia que justifica la existencia de una institución. Debe orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles» (Borges Andrade *et al.*, 1995, p.50). La visión, en cambio, presenta el estado deseado por la organización. Es una manifestación de lo que se propone ser en un tiempo determinado ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. Debe ser clara y retadora y lograr aglutinar e impulsar a todos sus miembros (Díaz Fernández *et al.*, 2010).

1.4.2. Objetivos institucionales, funcionales y operativos

Desde la perspectiva del enfoque estratégico, Borges Andrade *et al.* (1995) señalan que los objetivos institucionales se derivan directa y exclusivamente de la declaración de la misión y de los análisis externo e interno, se localizan a nivel estratégico y se formulan a largo plazo. De ellos emanan los objetivos funcionales, que se sitúan en el nivel táctico y se diseñan con vistas al mediano plazo. Por su parte, los objetivos operativos se derivan directamente de los funcionales y se localizan a nivel operativo. Se determinan para el corto plazo y constituyen una referencia para la formulación de directrices operativas y de actividades individuales para cada una de las áreas de la organización.

2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO REALIZADO EN LA CNA «RECICLAJE DE DESECHOS DE SAN JOSÉ DE LAS LAJAS»

La CNA «Reciclaje de Desechos de San José de las Lajas» se encuentra ubicada en el municipio San José de las Lajas de la provincia Mayabeque. Su creación fue promovida por el Ministerio de Industrias (MINDUS), teniendo en cuenta la existencia de la Empresa de Recuperación de Materias Primas en el territorio, uno de sus principales clientes junto a cuentapropistas dedicados a recuperar y vender materias primas y la población. La entidad, única en su tipo en la provincia, surgió en junio del 2013 y actualmente cuenta con 14 socios. Desde su constitución, se dedica a la recuperación de productos como acero, hierro fundido, cobre, bronce, aluminio, acero inoxidable, frascos (botella de ron y cerveza), papel, plástico, entre otros. Es reconocida por la labor que realiza en la comunidad y ha recibido la distinción de Vanguardia Nacional en dos ocasiones.

2.1. Factores críticos que inciden en la gestión de la Cooperativa

El diagnóstico estratégico permitió identificar los principales factores críticos que inciden en la gestión de la Cooperativa. Las amenazas son las siguientes:

1. La paralización o desmantelamiento de algunas empresas en el municipio.
2. Las limitaciones de inversiones.
3. Las regulaciones externas que afectan la autonomía.
4. La ausencia de una cultura de reciclaje en la comunidad.
5. El incumplimiento de los contratos por parte de los clientes.
6. El comportamiento de los precios en el mercado.
7. La lejanía con respecto a los clientes.
8. La creación de nuevas cooperativas de reciclaje en el territorio.

Las oportunidades son:

1. Existen condiciones para el desarrollo de una cultura de reciclaje.
2. Existe un mercado.
3. La ubicación geográfica es favorable.
4. La situación económica del país favorece la existencia de la organización.
5. Es posible trabajar directamente con la comunidad.
6. Forma parte de un experimento.
7. Los organismos rectores realizan un seguimiento a su funcionamiento.

Las debilidades se relacionan con:

1. La insuficiente utilización de mecanismos para motivar a los clientes.
2. La insuficiente preparación y capacitación de los socios.
3. No se garantizan los recursos necesarios para la recogida de materias primas.
4. Las dificultades en la contratación.
5. El insuficiente equipamiento para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, las fortalezas responden a:

1. El trabajo en conjunto por parte de los socios.
2. La elevada gestión de los socios en la recogida de materias primas al sector estatal.
3. Las posibilidades de realizar acciones para cubrir el mercado.
4. Los resultados alcanzados.
5. El alto sentido de pertenencia y compromiso de los socios.
6. La liquidez existente.
7. Las utilidades de los socios en las condiciones actuales.

2.2. Resultados de la Matriz DAFO

Para el procesamiento de la Matriz DAFO fue recopilada la información obtenida en el taller realizado en la Cooperativa, donde participaron todos los socios y un grupo de actores de la comunidad conformado por el delegado de la circunscripción, un miembro del Consejo de Administración Municipal (CAM) que atiende las organizaciones vinculadas al MINDUS, una representante de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y la

persona que se encarga de la Organización de Pioneros José Martí (OPJM). A continuación, se muestran las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que poseen un mayor impacto sobre la Cooperativa. En la numeración se destacan las coincidencias con el listado anterior. Las amenazas son:

4. La ausencia de una cultura de reciclaje en la comunidad.
8. La creación de nuevas cooperativas de reciclaje en el territorio.

Las oportunidades son:

1. Existen condiciones para el desarrollo de una cultura de reciclaje.
2. Existe un mercado.

Las debilidades se relacionan con:

4. Las dificultades en la contratación.
5. El insuficiente equipamiento para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, las fortalezas responden a:

3. Las posibilidades de realizar acciones para cubrir el mercado.
6. La liquidez existente.

El análisis de los valores promediados por cuadrante mostró que la Cooperativa se encuentra posicionada en el segundo cuadrante de la Matriz DAFO, conocido como Zona de Protección, lo que indica que las fortalezas que posee le permiten responder y protegerse de las amenazas del entorno y minimizar su efecto. Por tanto, debe asumir una estrategia de tipo defensiva, es decir, maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas.

2.3. Plan estratégico de la Cooperativa

2.3.1. Misión y visión

En el proceso de creación de la Cooperativa no se determinó su misión y visión, por lo que se proponen a continuación, atendiendo a la metodología utilizada. Ambas fueron validadas por la Junta Directiva y demás socios.

- Misión: Satisfacer las necesidades de los socios y su familia y contribuir a la protección del medioambiente y al bienestar de la comunidad mediante la recuperación de desechos reciclables.
- Visión: Nuestra cooperativa mantiene el liderazgo en la recuperación de desechos reciclables en la provincia Mayabeque.

2.3.2. Objetivos institucionales, funcionales y operativos de la Cooperativa

La demarcación del tiempo en corto, mediano y largo plazo propicia la proyección de los objetivos y las acciones estratégicas sobre la base de un horizonte temporal. En el caso de la Cooperativa, se asume que el largo plazo comprende un periodo de seis años, tiempo que resta para cumplimiento de 10, término por el cual fue constituida según sus estatutos. El mediano plazo comprende tres años, periodo que las organizaciones cubanas consideran para su proyección estratégica, y al corto plazo corresponde un año. La Tabla 1 muestra los objetivos definidos.

Tabla 1. Objetivos institucionales, funcionales y operativos de la Cooperativa

Objetivos institucionales	Objetivos funcionales	Objetivos operativos
Generar utilidades que permitan satisfacer las necesidades de los cooperativistas y su familia	Garantizar el cumplimiento del encargo estatal y los contratos establecidos	Desarrollar un efectivo proceso de captación y motivación de clientes
	Garantizar la disponibilidad de equipos y materiales para llevar a cabo la recuperación de desechos	Gestionar de manera efectiva los equipos y materiales necesarios para la recuperación de desechos
Garantizar la protección del medioambiente a través de la recuperación de desechos y el bienestar de la comunidad	Promover una cultura de reciclaje dentro de la organización y en la comunidad	Establecer alianzas con entidades y actores de la comunidad
Desarrollar una gestión basada en los valores y principios cooperativos	Garantizar la formación y capacitación de los socios de la cooperativa en los valores y principios del cooperativismo	Proyectar programas de capacitación para los miembros de la Cooperativa

2.3.3. Acciones estratégicas de la Cooperativa

La realización del diagnóstico estratégico y la definición de la misión, visión y objetivos constituyen pasos fundamentales sobre los cuales se elabora el plan estratégico (Tabla 2).

Tabla 2. Acciones estratégicas de la Cooperativa

n.º	Acciones	Metas	Plazo
1	Realizar una campaña publicitaria sobre la actividad de la Cooperativa	Atraer nuevos clientes Incrementar los niveles de recuperación de desechos	Octubre 2017- Octubre 2018
2	Participar en congresos y eventos nacionales e internacionales.	Dar a conocer la labor de la Cooperativa y la importancia de su actividad para la economía del país y para el cuidado del medioambiente Atraer inversores o colaboradores	Octubre 2017- Octubre 2018
3	Estrechar relaciones con los órganos de relación y los actores de la comunidad en el cumplimiento de la responsabilidad social Cooperativa	Desarrollar un proceso de sensibilización en cuanto a la necesidad de la cooperativa de llevar a cabo inversiones Desarrollar una cultura de reciclaje Incrementar los niveles de recuperación de desechos y de equipamiento Garantizar y mantener la higienización de la comunidad y el territorio lejero	Octubre 2017- Octubre 2018
4	Realizar talleres con la Casa de Orientación de la Mujer y la Familia	Promover la actividad de recuperación de materias primas en la comunidad con ayuda del equipo multidisciplinario de la organización y mejorar la calidad de vida de los socios	Octubre 2017- Octubre 2018
5	Ejecutar actividades con los pioneros sobre temas de cooperativismo, medioambiente y recuperación de materias primas	Fomentar desde edades tempranas el cuidado por el medioambiente y la importancia del reciclaje de materias primas Instruir a los estudiantes sobre las cooperativas, su esencia, principios, valores y funcionamiento de forma amena	Octubre 2017- Octubre 2018
6	Desarrollar actividades de colaboración con el delegado de la comunidad y el gobierno	Acompañar a los actores de la comunidad en la solución de los problemas de reciclaje Incrementar la cultura del reciclaje en la comunidad	Octubre 2017- Octubre 2018
7	Programar actividades de capacitación para los socios	Diseñar la estrategia de capacitación a partir de las necesidades de formación de los socios	Octubre 2017- Octubre 2018

La implementación del plan estratégico requiere, primeramente, la aprobación y validación por parte de los miembros de la Junta Directiva y el resto de los asociados, entes que juegan un papel fundamental en el desarrollo de la presente investigación. La Junta Directiva es la encargada de llevar a cabo el diseño de un sistema de evaluación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos y las acciones estratégicas.

CONCLUSIONES

La investigación realizada permite arribar a las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico estratégico, como herramienta de la planificación estratégica, provee a la Cooperativa de una actitud adaptativa y anticipadora que le permite guiar sus decisiones ante los cambios del entorno.
- La ausencia de una cultura de reciclaje en la comunidad representa una amenaza para la Cooperativa; sin embargo, existen condiciones que puede aprovechar para desarrollarla.
- Las dificultades en el proceso de contratación constituyen una debilidad para la Cooperativa. Mientras, la principal fortaleza es la posibilidad de realizar acciones para cubrir el mercado.

- La Cooperativa posee fortalezas que le permiten responder y protegerse de las amenazas del entorno y minimizar su efecto. Las estrategias a trazar deben ser defensivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCO ROSALES, H.; E. CARBALLAL DEL RÍO; M. COLUMBIÉ SANTANA; T. CRUZ CORDERO; R. DÍAZ CRESPO; C. DÍAZ LLORCA y M. ZENEA MONTEJO (2007): «Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos Basada en Valores», Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior, La Habana.
- BORGES ANDRADE, J. E.; M. D. ESCOBAR; J. PALOMINO; R. SALDAÑA y J. DE SOUZA SILVA (1995): *Planificación Estratégica en la Administración de la Investigación Agropecuaria*, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), Cali, Colombia.
- CONSEJO DE ESTADO (2012): «Decreto Ley n.º 305. De las Cooperativas no agropecuarias», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 53, La Habana, pp. 249-253.
- DÍAZ FERNANDEZ, I.; L. BARREIRO POUSA; A. HERNÁNDEZ RUIZ; R. LEÓN TOIRAC; R. DÍAZ CRESPO y L. CALDERÓN MILIÁN (2010): *Estrategia organizacional*, Félix Varela, La Habana.
- GONZÁLEZ PÉREZ, M. y S. CABRERA RODRÍGUEZ (2012): «La dirección estratégica y sus etapas constituyentes», <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/gpcr.html>> [25/6/2018].
- GUZÓN CAMPORREDONDO, A.; A. ALBERTO ÁGUILA; V. PÉREZ IZQUIERDO; R. BÉRRIZ VALLE; J. BRITO DE LA TORRE; A. GONZÁLEZ FERRIOL y D. DELGADO VÁZQUEZ (2011): *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*, Editorial Caminos, La Habana.
- LLANES GUERRA, O.; L. JIMÉNEZ DOMÍNGUEZ y M. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-LARREA (2014): «Diagnóstico Estratégico para el Logro de la Sostenibilidad en la Cooperativa no agropecuaria de Comercialización “El Matancero” en la provincia La Habana», Universidad Agraria de La Habana, Cuba.
- PCC (2011a): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VI Congreso del PCC, La Habana.
- PCC (2011b): *Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030*, VI Congreso del PCC, La Habana.
- PCC (2016): *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Material de discusión*, s/e, La Habana.
- PIÑEIRO HARNECKER, C. (2012): «Las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano», en P. Vidal Alejandro y O. E. Pérez Villanueva, *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*, Editorial Caminos, La Habana, pp. 73-96.

- RONDA PUPO, G. A. (2004): «La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la Dirección Estratégica», *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n.º 52, Costa Rica, pp. 28-57.
- RONDA PUPO, G. A. y J. Á. MARCANÉ LASERRA (2004): «Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo», <<http://www.cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/142>> [25/6/2018].
- VALDÉS ORTEGA, J. R. (2007): «Sistema automatizado para la utilización de la Matriz DAFO en procesos de planeación estratégica y diseño de proyectos», material inédito.