

Metodología para el empleo de la herramienta del diagnóstico estratégico en Cooperativas No Agropecuarias

Methodology for the Use of the Strategic Diagnostic Tool in Non-Agricultural Cooperatives

Mercedes Zenea Montejo^{1*}

Brenda Arcia Socorro²

Oscar Llanes Guerra²

¹Universidad de La Habana, Cuba

²Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia. mercle@ceted.uh.cu

RESUMEN

El presente artículo muestra la experiencia obtenida en procesos de asesoría para desarrollar el proceso de planeación estratégica en Cooperativa No Agropecuaria (CNA). Se presentan las diferentes acciones ejecutadas, así como los instrumentos empleados, los cuales facilitaron la incorporación de un enfoque estratégico a la gestión de estas nuevas cooperativas y el empleo de herramientas de la planificación estratégica. Lo anterior permite a estas organizaciones dirigir acciones hacia su propio fortalecimiento, impulsa su crecimiento y propicia su adaptación a los cambios del entorno. Específicamente se muestra la metodología para la realización del diagnóstico estratégico, cuyos resultados sirvan de base para la elaboración de un plan estratégico en dichas organizaciones cubanas; lo cual constituye el objetivo del trabajo.

Palabras clave: diagnóstico estratégico, gestión, planeación estratégica.

ABSTRACT

This article shows the experience gained in advisory processes to develop the strategic planning process in CNA. The different actions carried out are presented, as well as the instruments used, which facilitated the incorporation of a strategic approach to the management of these new cooperatives and the use of

strategic planning tools. This allows these organizations to direct actions towards their own strengthening, boosts their growth and encourages their adaptation to changes in the environment. Specifically, the methodology for conducting the strategic diagnosis is shown, the results of which serve as the basis for the elaboration of a strategic plan in these Cuban organizations; which constitutes the objective of the work.

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

Recibido: 13/5/2019

Aceptado: 10/6/2019

INTRODUCCIÓN

Diversas transformaciones económicas y sociales son puestas en marcha como parte del proceso de actualización del modelo económico en el cual se encuentra inmerso Cuba actualmente. Uno de los objetivos trazados por el Estado con la nueva política económica es la descentralización de la actividad empresarial, con el fin de dar espacio y potenciar el sector productivo no estatal.

El movimiento cooperativo en Cuba, desde el triunfo revolucionario, se encuentra fuertemente vinculado al sector agropecuario. Con la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso del Partido se extiende este tipo de propiedad a otras ramas de la economía. De esta forma surgen en el país las Cooperativas No Agropecuarias (CNA), inducidas por el Estado o por la decisión voluntaria de agrupaciones de personas.

La decisión de promover el llamado “sector no estatal”, y en particular las nuevas cooperativas, responde a la necesidad de lograr mayores niveles de eficiencia y productividad de la economía cubana. Se pretende no solo generar empleo y aumentar la oferta de servicios, sino también descargar a las empresas estatales de trabajadores redundantes e incluso de algunas actividades que realizan de forma inefectiva (Piñeiro, 2012).

Con el surgimiento de estas nuevas formas de gestión se espera obtener un impacto positivo no solo en las comunidades donde se encuentran ubicadas, sino también en la economía cubana. Más allá del propósito que tienen las CNA de satisfacer las necesidades materiales y espirituales de sus miembros, la vinculación y aporte al desarrollo del territorio propicia una mejora de la calidad de vida de las personas que allí viven. Con el funcionamiento eficiente de las mismas es posible sustituir importaciones, dar mantenimiento y

reparar inmuebles sociales, establecer encadenamientos productivos con empresas estatales y rescatar servicios perdidos.

Ubicadas la mayor parte de ellas en la provincia de La Habana, las CNA desarrollan actividades en diferentes sectores o ramas de la economía como la gastronomía, el comercio y la construcción. Estudios a partir del surgimiento de estas nuevas cooperativas, reflejan que las mismas pasan a una forma de gestión cooperada en ausencia de un proceso de planeación estratégica, que facilite su gestión y logre la sostenibilidad de estas organizaciones (Llanes, 2014).

El surgimiento de estas cooperativas se produce en el país en ausencia de un proceso de capacitación y sensibilización de los nuevos socios, a los cuales no se les toma en cuenta su opinión. Desde la creación de las CNA y hasta nuestros días persiste la ausencia de una cultura de gestión cooperativa, aspecto estrechamente vinculado al desconocimiento sobre los principios y valores cooperativos que existe a lo interno de estas organizaciones, además de la inexistencia de un marco legal consolidado y de una organización que facilite su creación y les sirva de apoyo.

Gran parte de las nuevas cooperativas que hoy se desarrollan carecen de un adecuado estudio con enfoque estratégico de los factores, internos y externos, que influyen directamente sobre su gestión y del empleo de herramientas de la planeación estratégica para enfrentar los cambios del entorno y superar sus propias deficiencias.

La incorporación de un enfoque estratégico a la gestión de la CNA, permite a la misma dirigir acciones hacia su propio fortalecimiento, impulsa su crecimiento y propicia su adaptación a los cambios del entorno. Bajo esta visión, la cooperativa puede alcanzar niveles adecuados de eficiencia y eficacia económica, además de cumplir con los principios y valores cooperativos.

La determinación de los factores que inciden en la gestión de la cooperativa es posible mediante el empleo del diagnóstico estratégico, como parte del proceso de planificación estratégica que permite analizar y procesar la información proveniente del entorno. El mismo contribuye a la toma de decisiones al identificar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización, así como sus propias fortalezas y debilidades.

El presente artículo muestra una metodología para la realización de un diagnóstico estratégico en CNA, cuyos resultados sirvan de base para la elaboración de un plan estratégico en dichas organizaciones.

1. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico es una herramienta de gestión que descansa en los fundamentos de la planificación estratégica y permite a las organizaciones adecuarse a los cambios del entorno y emprender el camino hacia el estado deseado.

Su empleo propicia la revisión de las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante de su entorno. A través de él es posible detectar las necesidades reales de la institución en relación con su futuro deseado y definir las acciones que deben iniciarse en el presente para alcanzarlo (Blanco et al., 2007; Castellanos, 2007; Leyva, 2012).

Los aspectos relevantes del contexto externo e interno que inciden de manera positiva o negativa en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización son identificados, caracterizados y analizadas sus dimensiones mediante el empleo del diagnóstico estratégico. El análisis externo propicia el conocimiento de las oportunidades y amenazas y a través del análisis interno se precisan las fortalezas y debilidades de la organización (González & Cabrera, 2012).

El diagnóstico estratégico, según Blanco et al. (2007), intenta identificar los síntomas que indiquen lo que está generando un estado actual no deseado en la organización y las causas que conllevan a ese estado. Esta herramienta no solo revela las particularidades específicas del sistema objeto de estudio, sino también del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo.

La metodología propuesta en la presente investigación, para la realización del diagnóstico estratégico toma como base los criterios de varios autores, como Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva (1995), Ronda (2004), Díaz, Barreiro, Hernández, León, Díaz & Calderón (2010), De Souza (2011) y Llanes (2014), quienes coinciden en que el diagnóstico estratégico se desarrolla a partir de un análisis del contexto y un análisis organizacional.

La selección de la metodología y su adecuación a las características de la forma de gestión cooperativa se realiza mediante el empleo del método de la revisión documental. Tanto para la realización del análisis del contexto de la cooperativa como para el análisis a lo interno de la misma se requiere la consulta de documentos generales, específicos e internos.

La revisión de los documentos generales incluye la consulta de los planteamientos recogidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso del Partido, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

El marco legal que regula la actividad de este nuevo tipo de cooperativa integra el grupo de documentos específicos a consultar, entre ellos la Gaceta Extraordinaria No. 53 del 11 de diciembre de 2012 y dentro de

ella los Decretos-Ley No. 305 y 306 del Consejo de Estado, el Decreto 309 del Consejo de Ministros, la Resolución No. 427/2012 del Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución No. 570/2012 del Ministerio de Economía y Planificación. También, se debe realizar búsquedas de información en anuarios estadísticos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), artículos e informes presentados por la prensa y sitios electrónicos cubanos sobre el papel que juegan las nuevas cooperativas dentro de la economía nacional, así como los logros y desafíos que experimentan las mismas desde su constitución.

Entre los documentos internos de la cooperativa que deben ser consultados se encuentran los Estatutos, la Guía de Control, las actas de la Asamblea General, y los estados financieros de los últimos años. De igual forma se requiere la búsqueda de información relacionada con proveedores, clientes, entidades que prestan determinados servicios a la cooperativa y demás actores que influyen sobre su gestión.

El desarrollo de la investigación debe estar acompañado por un proceso de capacitación y familiarización de los cooperativistas con la metodología a emplear y la importancia de su aplicación en organizaciones cooperativas. Resulta de vital importancia la coordinación de visitas a la cooperativa, organizadas en sesiones de trabajo.

1.1. Análisis del contexto

El análisis del contexto permite comprender la realidad cambiante del entorno en función del cual la organización construye su futuro y formula políticas y estrategias efectivas para alcanzarlo. Este análisis comienza con la identificación de los elementos que conforman el Ambiente Externo Relevante de la cooperativa, el cual abarca el Ambiente Externo General y el Ambiente Externo Operacional (Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva 1995).

El Ambiente Externo General está conformado por los elementos del entorno que afectan a la cooperativa y pueden ser de índole socio-cultural, política, económica, legal, tecnológica, etc. Estos aspectos se encuentran fuera del control de la organización.

Los propios autores señalan que la dimensión socio-cultural abarca aquellos aspectos de carácter social, cultural, geográfico y demográficos que caracterizan la sociedad, el país o la región en que se encuentra ubicada la organización.

Relacionado con la distribución y uso de los recursos financieros en el ambiente externo general, las políticas económicas, fiscales y monetarias nacionales se encuentra la dimensión económica. Esta última abarca, además, la tendencia de los mercados internacionales y nacionales en cuanto a productos, insumos y patrones de consumo, entre otros aspectos.

En la dimensión política son considerados aspectos de orden gubernamental, capaces de limitar o apoyar algunas de las actividades o programas más importantes desarrollados por la organización. Esta dimensión incluye las reglamentaciones y políticas relevantes trazadas por el Estado, los gobiernos provinciales y municipales.

La dimensión legal incluye fundamentalmente las leyes, legislaciones que pueden influir o regulan el sector de la economía al cual pertenece la organización, o la actividad específica que la misma realiza.

Otra de las dimensiones es la tecnológica, la cual incluye las fuerzas tecnológicas que impulsan el desarrollo del país, los segmentos de la economía o actividades con las cuales interactúa la organización, así como las facilidades y limitaciones para el desarrollo que trae consigo el empleo de la tecnología.

El Ambiente Externo Operacional está conformado por la parte del ambiente externo en el cual y para el cual trabaja la cooperativa. Incluye principalmente a los actores más relevantes: clientes, usuarios, competidores; actuales y potenciales, nacionales o internacionales.

De la combinación de los elementos del Ambiente Externo General y del Ambiente Externo Operacional se obtienen los factores críticos relevantes que inciden directamente, de manera positiva o negativa, sobre el presente o futuro de la organización. Estos son expresados en oportunidades y amenazas para la organización.

Una amenaza constituye un elemento, evento, hecho o actor del ambiente externo relevante que puede constituir una desventaja, riesgo o peligro para el desempeño de las actividades más importantes de la organización. De acuerdo con Blanco et al. (2007) su acción no se puede evitar ni provocar, pero su ocurrencia puede afectar el funcionamiento de la organización, así como crear dificultades o impedir el cumplimiento de su misión.

Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva (1995) señalan que una oportunidad representa un elemento, fuerza, evento, hecho, actor o circunstancia del ambiente externo relevante que puede favorecer y contribuir a la organización o a algunas de sus actividades más importantes.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las organizaciones, por lo que el propósito de las herramientas de la planificación estratégica es lograr que estas actúen de manera efectiva ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo (Ronda, 2007).

La búsqueda de información sobre los factores del contexto que inciden en la gestión de la cooperativa, es posible mediante la realización de una entrevista semiestructurada individual a los miembros de la Junta Directiva.

Con ayuda de este instrumento es posible captar la percepción individual de personas con amplios conocimientos sobre la actividad de la cooperativa y de los factores externos que influyen sobre su gestión. El empleo de la técnica cualitativa “tormenta de ideas” durante sesiones de trabajo con los miembros de la Junta Directiva, permite determinar los elementos considerados como retos y desafíos para la cooperativa y confeccionar, de manera consensuada, un listado general con los factores más relevantes que inciden de manera positiva y negativa sobre la cooperativa.

Esta técnica es efectiva para generar ideas sobre determinada cuestión. Permite a los miembros de la Junta Directiva expresar con absoluta libertad sus opiniones o ideas sobre temas tan sensibles para la cooperativa, como son los aspectos externos que limitan o propician su actividad y que se encuentran fuera de su alcance.

El listado de oportunidades y amenazas, posteriormente, debe ser validado por todos los miembros de la cooperativa. La fundamentación de dichos factores se realiza a partir de los resultados de la entrevista semiestructurada individual, diálogos con asociados, intercambios con miembros de la Junta Directiva durante las sesiones de trabajo y la revisión documental.

Resulta esencial para la fundamentación de los factores críticos externos los criterios y percepciones no solo de los asociados, sino también de los actores de la comunidad. Por tal motivo se recomienda la organización de un taller donde la participación de ambas partes propicie el enriquecimiento del análisis externo y la sensibilización de los actores sobre la repercusión en la actividad de dicha organización de la incidencia directa de cada factor crítico externo.

1.2. Análisis organizacional

El análisis organizacional se basa en una evaluación interna de la organización con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades frente al logro de sus objetivos (Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, 1995). Del análisis interno de la organización es posible obtener los factores críticos que tienen una mayor incidencia, ya sea de manera positiva o negativa sobre el funcionamiento y gestión interna de la organización.

El análisis interno permite identificar los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan deficiencias. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades (Blanco et al., 2007).

Se consideran debilidades aquellas características de insumos, procesos y productos que no apoyan a la organización para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas provenientes del contexto.

Mientras que las fortalezas constituyen características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que si apoyan a la organización para aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas provenientes del contexto (Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, 1995).

El desarrollo del análisis a lo interno de la cooperativa requiere una valoración general de la cantidad y estado actual de sus recursos materiales, el funcionamiento de todas las áreas, la calidad de los recursos humanos, el proceso de toma de decisiones y demás aspectos relacionados con el ámbito interno de la organización.

Gran parte de la información concerniente al funcionamiento interno de la cooperativa se obtiene a partir de intercambios y diálogos con los asociados. Mediante estos encuentros es posible conocer la actividad que desarrolla la cooperativa, las condiciones en que se produce su constitución, su relación con la comunidad, las funciones de cada miembro y la percepción de estos sobre el trabajo que realizan.

En aras de profundizar en los aspectos internos de la cooperativa se sugiere el empleo del método de la observación directa durante visitas programadas a reuniones de la Asamblea de General y para lo cual debe confeccionarse una guía de observación.

La observación directa permite conocer el proceder y la conducta de los miembros de la organización en determinado momento, así como obtener información directa e inmediata sobre las condiciones en que se desenvuelve la cooperativa y las características y dimensiones de los fenómenos que sobre ella inciden.

Otro de los instrumentos que facilita el análisis organizacional es la entrevista semiestructurada individual aplicada a los miembros de la Junta Directiva, con la cual no solo se pretende obtener información del contexto externo de la cooperativa, sino también a lo interno de ella. Por otro lado, el empleo de la técnica tormenta de ideas durante sesiones de trabajo con la Junta Directiva permitirá conformar el listado general de fortalezas y debilidades de la cooperativa. Dicho listado podrá ser analizado por el resto de los socios y posteriormente validado por todos los cooperativistas.

La fundamentación de los factores críticos internos toma como base los resultados de la entrevista semiestructurada individual realizada a los miembros de la Junta Directiva, la observación directa y la revisión de documentos oficiales de la cooperativa objeto de estudio.

1.3. La matriz DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que facilita el proceso de planeación estratégica. El mismo proporciona la información relevante para la implementación de acciones, medidas correctivas y el desarrollo de proyectos de mejora (Díaz & Matamoros, 2011).

El método DAFO se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación específica que la afecta. Debido a la facilidad de su aplicación se emplea en el estudio de problemas técnicos críticos presentes en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Hoy se aplica con éxito en procesos de logística, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, evaluación de nuevas tecnologías y en otras esferas (Amaya, 2010).

Es un modelo muy difundido a nivel mundial, aunque el desconocimiento sobre el mismo, ocasiona que se le reste poder e importancia a esta herramienta que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de las industrias.

El empleo de la matriz DAFO dimensiona cada aspecto estratégico de la organización. Además de determinar la eficiencia de esta última, permite asignar prioridades dentro del plan estratégico a trazar. Generalmente se surge a aplicar como método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas.

El nombre de matriz DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Dicha matriz genera un conjunto de alternativas estratégicas, de las cuales habrá que seleccionar aquella que esté en función de la misión de la organización, dé cumplimiento a su visión y aproveche las oportunidades basándose en las fortalezas, rechace las amenazas y elimine las debilidades de la misma (Díaz et al., 2010).

Muchos autores refieren en sus obras, sobre los pasos a seguir para el procesamiento de la matriz DAFO, entre los que se encuentran Ronda y Marcané (2004); González y Cabrera (2012) y Blanco et al. (2007). Ellos coinciden en que la matriz DAFO se construye sobre la base de la realización previa del diagnóstico estratégico y constituye una representación gráfica del balance de fuerzas con que debe trabajar la organización. En ella se reflejan los impactos entre las diferentes fuerzas al combinarse o cruzarse, razón por la cual también se le llama Matriz de Impactos Cruzados.

Una vez aprobado el listado de amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, este es procesado para determinar la matriz DAFO, constituida por un cuadro de coordenadas, separadas entre factores internos a la organización (debilidades y fortalezas) y factores externos propios del entorno (amenazas y oportunidades).

Para el procesamiento de la matriz DAFO se recomienda la utilización del 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 tenga sobre la organización, donde:

1 punto: equivale a Poco Relevante

2 puntos: equivale a Relevante

3 puntos: equivale a Muy Relevante

De acuerdo con Valdés (2007), se otorga 1 punto, aunque signifique que el factor que se analiza es poco relevante para la organización, pues no hay ni 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 la sesión de trabajo, organizada en forma de taller, donde participan todos los socios y los actores de la comunidad que inciden en la gestión de la organización.

El siguiente paso consiste en la realización de la matriz DAFO. El análisis de los impactos se realiza haciendo coincidir cada variable de las fortalezas con cada una de las amenazas y oportunidades, de igual forma se procede 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 forma 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 y la estrategia que debe seguir de acuerdo con sus condiciones.

El conocimiento de la posición estratégica de la organización puede garantizar la proactividad necesaria para evitar posibles sorpresas. El análisis tiene como objetivo determinar fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, las capacidades internas y los hechos o eventos que debe enfrentar, lo que facilita la determinación de los efectos de dichos impactos (Ronda & Marcané, 2004).

La suma de los valores resultantes de las líneas horizontales permite jerarquizar las fortalezas y debilidades. Mediante la suma de los valores resultantes de las líneas verticales es posible jerarquizar las oportunidades y fortalezas. A continuación, la figura 1 muestra una representación gráfica de la matriz DAFO.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS									
		1	2	3	4	5	S	1	2	3	4	5	S	T	N	OPORT.
N	FORT.															
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
	Sub Total															
N	DEBIL.												N	AMENAZ.		
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
	Sub Total															
	Total															

Fuente: Llanes (2014).

Figura 1. Representación gráfica de la matriz DAFO.

Un posicionamiento en el primer cuadrante, según Valdés (2007), indica que las fortalezas de la organización le permiten aprovechar o maximizar las oportunidades que brinda el entorno. Este cuadrante se conoce como la Zona de Poder y se identifica con las abreviaturas Maxi – Maxi, maximizar fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades.

El segundo cuadrante es conocido como la Zona de Protección o Escudo. La permanencia de la organización en él indica que las fortalezas que posee la entidad le permiten responder y protegerse de las amenazas del entorno y minimizar su efecto. Este cuadrante se identifica como Maxi – Mini: maximizar fortalezas para minimizar las amenazas.

La ubicación en el tercer cuadrante o Zona de Incertidumbre indica que la organización se encuentra débil para aprovechar las oportunidades del entorno, situación que se expresa mediante la abreviatura Mini – Maxi, minimizar debilidades y maximizar oportunidades.

El cuarto y último cuadrante es conocido como la Zona de Peligro y se expresa como Mini-Mini: minimizar debilidades para atenuar amenazas. El posicionamiento en dicha zona manifiesta la fragilidad de organización para enfrentar y protegerse del impacto de las amenazas, debido a las debilidades que posee.

El posicionamiento de la organización dentro de la matriz DAFO surge la estrategia a seguir de acuerdo al cuadrante en que se encuentra y a sus condiciones. Estas estrategias, según Llanes (2014) y Valdés (2007) son:

- Estrategias ofensivas, correspondiente al cuadrante uno. Es la posición en que toda organización desea estar y para lo cual debe adoptar estrategias de crecimiento.
- Estrategia defensiva, correspondiente al cuadrante dos. La organización puede enfrentar las amenazas del entorno, apoyándose en sus fortalezas.
- Estrategia de reorientación o adaptativa, correspondiente al cuadrante tres. A la organización se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero carece de la preparación adecuada. Se surge establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.
- Estrategia de supervivencia, correspondiente al cuadrante cuatro. La organización no presenta las fortalezas necesarias para hacer frente a las amenazas del entorno.

La matriz DAFO permite no solo determinar la posición de la organización en uno de sus cuadrantes y las respectivas estrategias a seguir, sino también el Problema Estratégico General, en el cual debe trabajar y la Solución Estratégica General a la situación en que se encuentra la misma.

El Problema Estratégico puede identificarse atendiendo a: “Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades” (Valdés, 2007).

Utilizando la misma información, según el propio autor, pueden invertirse las dimensiones del análisis y definir la Solución Estratégica General atendiendo a: “Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”.

1.4. Formulación del Plan Estratégico

Un plan es el soporte donde se relacionan los diferentes factores que conforman la planificación: diagnósticos, objetivos, estrategias, programas, recursos, indicadores de seguimiento o evaluación, entre otros aspectos (Cuéllar, 2011). La incorporación de un enfoque estratégico, de acuerdo con Pimentel (1999), permite desarrollar una gestión más eficiente y lograr una mejor calidad de vida y de trabajo de los miembros de la organización.

El diseño de planes estratégicos en organizaciones cooperativas permite potenciar su capacidad para enfrentar el futuro, ayudando a que se desarrollen y organicen ante los problemas que se les puedan presentar. También les permite orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos, siendo una herramienta que beneficia el crecimiento sostenible de este tipo de organización.

El análisis del contexto y el organizacional constituyen aspectos esenciales a tener en cuenta en la formulación del plan estratégico de una organización, siendo esta la principal razón para llevar a cabo dichos análisis (Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, 1995).

El plan estratégico está conformado por un conjunto de acciones que integran a cada una de las áreas y niveles de la organización, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementan para que los esfuerzos de todos sus miembros vayan en una misma dirección. Realizar el diagnóstico estratégico y construir la matriz DAFO es solo la mitad del camino para tomar una decisión sin alternativas posibles o con alternativas sin evaluar (Amaya, 2010).

Se sugiere para la concepción del plan estratégico en la cooperativa la metodología utilizada por Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva (1995), que incluye la formulación de la misión, visión, objetivos institucionales, objetivos funcionales y objetivos operativos, proceso en el cual los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico constituyen importantes insumos.

El plan estratégico necesita “valor colectivo agregado”, aquello que sólo la participación puede agregar y que no se logra sin ella. Ejemplo de ello es la legitimidad y el compromiso colectivo. El diseño del plan debe permitir la participación del mayor número posible de actores internos y externos, con la finalidad de que los cambios propuestos estén en correspondencia con las realidades, necesidades y aspiraciones de dichos actores y para que dichos cambios sean sostenibles (De Souza, 2011).

Las acciones estratégicas que integran el plan estratégico pueden ser determinadas en un taller donde participen todos los asociados y actores de la comunidad. Para el desarrollo del taller se sugiere el empleo herramientas o técnicas participativas que faciliten el trabajo con los cooperativistas atendiendo a sus características. Entre ellas se encuentran la “Técnica de Corrillos”, a partir de la cual es posible conocer la percepción que tienen los actores de la comunidad sobre la actividad que desarrolla la cooperativa y las acciones que pueden ser tomadas en conjunto para mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad y alcanzar el estado deseado por la cooperativa, de acuerdo a sus proyecciones futuras.

La “Técnica de Corrillos” permite que se aprovechen los conocimientos y experiencias de las personas y que sus ideas sean apreciadas desde varios puntos de vista (Guzón et al., 2011). Cuenta con los siguientes pasos:

1. Un facilitador divide al grupo en dos subgrupos, uno conformado por los miembros de la cooperativa y el otro por los actores de la comunidad.

2. El facilitador plantea a cada grupo los temas que se deben 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?
 - ¿Cómo será la comunidad?
1. Terminado el tiempo cada grupo nombra un expositor que comunica los resultados del trabajo al resto de los participantes y plasma los mismos en un paleógrafo.
2. Finalizadas las exposiciones de cada grupo, el facilitador comenta los puntos relevantes de ellas.
3. Se precisan las conclusiones generales.

Una vez finalizado el taller se confecciona un listado general con las posibles acciones estratégicas que integrarán el plan estratégico de la cooperativa, pero que en cierta medida darán participación a los actores de la comunidad. De esta forma las acciones propuestas se corresponden con los intereses de ambas partes, aspecto que influye en la viabilidad del plan.

1.5. Misión y Visión

La palabra misión proviene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar. Debido a su marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término propósito, derivado de un vocablo del latín *proponere* que implica declarar (Blanco et al., 2007).

La declaración de misión es un aspecto clave para cualquier organización. La misión constituye la guía o rumbo estratégico. De acuerdo con Díaz et al. (2010) expresa el hoy de la institución y lo que esta desea a futuro.

Ronda (2004) refiere que los objetivos de elaborar una misión son:

- Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización.
- Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento.
- Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas.

- Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización que facilite el cumplimiento de las tareas.

La declaración de la misión “es 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, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, 1995, p. 50).

La misión constituye el máximo objetivo de la organización, la expresión más general de las aspiraciones de la empresa o entidad, dadas por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes. Mientras que otros aseguran, por el contrario, que el propósito de ella no es exponer fines concretos, sino dar una orientación general que motive y sirva de guía al colectivo.

Al respecto Castellanos (2007) expresa que una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En ella se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, así como la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

La misión debe comunicar sentimientos que motiven y guíen a los miembros de la organización, debe generar la impresión de que la misma es exitosa, que sabe a dónde se dirige y que merece apoyo, tiempo e inversiones tanto de las personas que a ella pertenecen como de sus usuarios y clientes (Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, 1995).

No existe una receta o regla fija para formular la misión de una organización. Castellanos (2007) propone tres interrogantes a tener en cuenta en la formulación de la misión:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Una buena misión debe tener las siguientes características (Blanco et al., 2007):

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.

- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e internos).
- Ser original, única.
- Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

Algunos autores defienden el criterio de que el diagnóstico estratégico se realiza después de la formulación de la misión. Sin embargo, Ronda y Marcané (2004) sitúan en primer lugar al diagnóstico estratégico, asegurando que es imprescindible que las organizaciones primeramente conozcan los elementos del macro y microentorno, su manera de manifestación e influencia sobre los valores de los miembros de la organización y cuáles son las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión, la visión y enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa sobre el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la institución.

Los autores de la presente investigación coinciden totalmente con la idea anterior y reconoce la importancia de realizar primeramente el diagnóstico estratégico antes de definir la misión e incluso la visión y objetivos, en este caso de la cooperativa. El diagnóstico estratégico brinda información clara sobre los elementos internos y externos que inciden en la gestión de la organización, hacia donde debe dirigirse, así como los recursos y acciones necesarias para ello.

Conjuntamente con la misión debe ser trazarse la visión, como el estado deseado de la organización o aspiración a la que pretende aproximarse en un período dado.

A diferencia de la misión, la visión es una declaración de lo que la organización se propone ser en un tiempo determinado (el horizonte temporal), ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. La misma integra elementos intuitivos (teniendo en cuenta los sentimientos) y analíticos (teniendo en cuenta la información), debe ser clara y retadora, debe lograr aglutinar y arrastrar a todos los miembros de la organización (Díaz et al., 2010).

La visión, según Ronda es

Un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar. (...) La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. (2004, p. 45)

Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo un consenso que exprese anhelos, deseos e intereses colectivos.

La visión es una imagen del futuro que se desea o aspira a crear para la organización. Su raíz etimológica es *vidire* expresión latina que significa “ver a lo lejos”. El propósito de la visión es definir, para un horizonte dado, el estado deseado al que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico. Es un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio (Blanco et al., 2007).

La visión generalmente convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse con los objetivos y proyectos de la organización. Cuando se habla de visión se visualiza la organización que se desea en el futuro.

La visión, según Castellanos (2007), debe formularse siguiendo las siguientes condiciones:

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspiradora, planteando retos para su logro.
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. En cuanto a su orientación, es similar a la misión. Debe estar enfocada tanto a los clientes externos como internos (Blanco et al., 2007).

1.6. Objetivos institucionales, funcionales y operativos

Un objetivo, en su sentido más amplio, puede definirse como el estado, situación o resultado futuro que un determinado actor o grupo de actores desea lograr (Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, 1995).

Para que un objetivo sea valioso y asequible deben cumplir con las siguientes características (Alfaro, Corado & Díaz, 2010):

- Ser claro y específico
- Estar enunciado por escrito.
- Ser ambicioso pero realistas.
- Ser congruente entre sí.
- Estar vinculado a un periodo en particular.

Desde la perspectiva del enfoque estratégico, Borges, Escobar, Palomino, Saldaña & De Souza Silva, (1995) señalan que los objetivos deben ser divididos en objetivos institucionales, funcionales y operativos.

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, son de carácter permanente y se formulan a largo plazo. La formulación, seguimiento, evaluación y actualización de los objetivos institucionales es responsabilidad de la alta gerencia de la organización.

Los objetivos funcionales se derivan directa y exclusivamente de los objetivos institucionales. Están localizados en el nivel táctico y se diseñan con vistas al mediano plazo. La formulación, seguimiento, evaluación y actualización de los objetivos funcionales corresponde a la gerencia intermedia.

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos funcionales y están localizados 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. El proceso de formulación, seguimiento, evaluación y actualización de los objetivos operativos es responsabilidad de los gerentes de línea.

CONCLUSIONES

El surgimiento de las CNA en el país se produce en ausencia de un proceso de planeación estratégica, que facilite su gestión y logre la sostenibilidad de estas organizaciones.

El diagnóstico estratégico, como herramienta de la planificación estratégica, provee a la cooperativa de una actitud adaptativa y anticipadora para guiar sus decisiones ante los cambios del entorno.

Las acciones estratégicas propuestas a la cooperativa toman como base los resultados obtenidos durante el diagnóstico estratégico, así como la declaración de su misión, visión, objetivos institucionales, objetivos funcionales y objetivos operativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Ávila, N. D., Corado, Z. B., & Díaz Zaldaña, E. D. (2010). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la Cooperativa Financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la ciudad de Santa Ana*. Tesis de Diploma. Santa Ana, El Salvador. Recuperado en <http://www.ri.ues.edu.sv/647/>
- Amaya Correa, J. (abril, 2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para el diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Colombia.
- Blanco Rosales, H. et al. (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*. La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.
- Borges Andrade, J. E., Escobar, M. D., Palomino, J., Saldaña, R., & De Souza Silva, J. (1995). Planificación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria. En *Capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria*. Fascículo 2. Brasil: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).
- Castellanos Cruz, R. (2010). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. En CETED, Material de Estudio de Administración. La Habana: CEDED.
- Cuéllar Martín, E. (2011). Planificación; un vínculo entre el conocimiento y la acción en el ámbito público. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*, 9, 28-32. Obtenido de <http://www.hdl.handle.net/10016/12885> Consultado en octubre 2015.
- De Souza Silva, J. (mayo de 2011). *Innovación institucional para la sostenibilidad alimentaria*. La Habana: Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA).
- Díaz Fernández, I., Barreiro Pousa, L., Hernández Ruiz, A., León Toirac, R., Díaz Crespo, R., & Calderón Milián, L. (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Díaz Olivera, P., & Matamoros Hernández, I. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- González Pérez, M., & Cabrera Rodríguez, S. (2012). *La Dirección Estratégica y sus etapas constituyentes*. Observatorio de Economía Latinoamericana. No 162, Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012>

- Guzón Camporredondo, A. et al. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: Caminos.
- Leyva García, J. (2012). *Integración del enfoque logístico actual en el diagnóstico estratégico de las empresas en perfeccionamiento empresarial*. La Habana.
- Llanes Guerra, O. (julio, 2014). *Diagnóstico Estratégico para el Logro de la Sostenibilidad en la Cooperativa No Agropecuaria de Comercialización "El Matancero" en la Provincia La Habana*. Tesis de Maestría. FLACSO-Cuba, Universidad de La Habana. Cuba.
- Pimentel Villalaz, L. (1999). Raíces, puntos de vista y modelo "estandar" de la estrategia. En *Planificación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Piñeiro Harnecker, C. (2012). Las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano. En *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización* (págs. 73-96). La Habana: Editorial Caminos.
- Ronda Pupo, G. A. (septiembre-diciembre de 2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la Dirección Estratégica. *Revista Escuela de Administración* (52), 28-57. Recuperado a partir de <https://www.journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/307>
- Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. Á. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. La Habana: MES.
- Valdés Ortega, J. R. (2007). Sistema Automatizado para la utilización de la matriz DAFO en procesos de Planeación Estratégica y Diseño de Proyectos. En *CD-ROM. Curso Estrategia. Maestría en Dirección*. La Habana: CETED.