

## **La planeación estratégica de la Cooperativa Procura. Necesaria actualización para adaptarse al entorno.**

**Yunier Ricardo Torres**

Máster en Ciencias, Institución: Sociedad de Interfaz de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Holguín S.A.

<https://orcid.org/0000-0003-1683-9823>

E-mail: [yunierrt@uho.edu.cu](mailto:yunierrt@uho.edu.cu)

### **RESUMEN**

Como parte de la actualización del modelo económico cubano, los nuevos actores económicos deben insertarse en el mercado en condiciones donde las entidades estatales poseen reconocimiento social en cada uno de los sectores. Las cooperativas de servicios contables, en funcionamiento desde el 2014, requieren abrirse paso en un entorno dominado por las Casas Consultoras del país. Entre estas, la cooperativa Procura de la provincia Villa Clara diseñó su plan su plan estratégico en el 2019 para un periodo de 3 años por lo que investigación tiene como objetivo actualizar su plan estratégico que permita perfeccionar su desempeño y a través del estudio del entorno obtener mayores niveles de eficiencia, productividad y utilidades. Se identifican los valores existentes y a compartir y en base a la misión propuesta, los valores jerarquizados. Acorde a los requerimientos del mercado actual se definen la misión, la visión y los principales factores internos y externos que influyen sobre la cooperativa. El diagnóstico estratégico se apoya en la Matriz para la evaluación de los factores estratégicos. Los softwares Mic Mac y el SPSS se emplean para el procesamiento de la información. Se propone el plan de acción que posibilitará la implementación de las estrategias propuestas.

**Palabras clave:** cooperativa, gestión, mercado, planificación estratégica, valores sociales.

### **Procura's strategic planning. Necessary updating to adapt to the market environment.**

### **ABSTRACT**

New economic actors, as part of the updating of the Cuban economic model, must insert themselves into the market in conditions where state entities have social recognition in each of the sectors. Accounting services cooperatives, in operation since 2014, need to make their way in an environment dominated by the country's consulting firms. Among these, the cooperative Procura of Villa Clara province designed its strategic plan in 2019 for a period of 3 years so research aims to update its strategic plan to improve its performance and through the study of the environment obtain higher levels of efficiency, productivity and profits. Existing values and values to be shared are identified and, based on the proposed mission, hierarchical values are established. According to the requirements of the current market, the mission, vision and the main internal and external factors that influence the cooperative are defined. The strategic diagnosis is supported by the Matrix for the evaluation of strategic factors. Mic Mac and SPSS software are used to process the information. An action plan is proposed that will make it possible to implement the proposed strategies.

**Keywords:** cooperative, management, market, strategic planning, social values.

### **Introducción**

Las nuevas condiciones en el ámbito empresarial, como la competencia, las nuevas tecnologías y las expectativas de cada sociedad, suponen para las empresas, posibilidades de crecer o expandirse y de fracaso o desaparición. Dentro de las primeras se encuentran las organizaciones que saben actuar

correctamente ante las diferentes situaciones del entorno cambiante, las que presentan una favorable situación económico-financiera y que poseen dentro de sus filas, a trabajadores que son capaces de elaborar planes estratégicos que proporcionen seguridad a la empresa ante cualquier situación. Los segundos son los que no se proponen elaborar un diseño estratégico que ayude a la empresa a adaptarse al entorno y por ende no desarrollan una correcta cultura organizacional.

Esta situación ocasiona que las organizaciones tengan, dentro de sus objetivos, la adquisición de tecnología de punta, pero no todas pueden acceder a ella por su alto costo. Por eso deben centrarse aún más en desarrollar una buena actividad empresarial, excelentes relaciones interdepartamentales y lograr los mejores resultados para poder competir en el mercado.

A medida que la competencia se recrudezca, los directivos, gerentes o líderes tienen que esforzarse aún más para alcanzar los altos niveles de productividad y eficiencia que se desean. Estos darán su esfuerzo y harán que toda la empresa trabaje para poder elegir libremente su futuro, logrado por la creatividad, los conocimientos y el rigor, dando paso al cambio organizacional, en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La dirección de la organización tiene que lograr que se cumpla la misión y visión de la empresa, poner en práctica la teoría, desarrollar acciones y actividades contingentes, y de esta forma, lograr una positiva situación en el futuro. Esto se traduce en realizar una adecuada actividad de gestión empresarial que permita lograr buenos resultados y proyectar medidas o estrategias para su consolidación.

Para llevar a cabo este proceso con éxito, todos los departamentos deben estar calibrados tanto como en procesos como en operaciones. Para ello, es necesario que “los gerentes o la persona encargada de la toma de decisiones tenga experiencia profesional”. (Cedeño y Asencio, 2018 p.195). Bajo esta mirada, autores contemporáneos como Macías-Arteaga y Mero-Vélez (2022), Bonilla y Moya (2023) y Merino y Guamán (2023) han concedido importancia al diseño e implementación de la planeación estratégica de los diferentes tipos de empresas.

En Cuba, el entorno empresarial es cada vez más cambiante, por el hecho de que repercuten, aunque en menor medida, todos los fenómenos del mundo empresarial. Ante estos cambios y para lograr la adaptabilidad de las entidades, en el 2011 se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Estos incluyen a las cooperativas como una de las formas empresariales no estatales dentro del nuevo modelo económico cubano, propiciando su consolidación y desarrollo.

El Lineamiento No. 2 reconoce y promueve, dentro del modelo de gestión, a las cooperativas y deja claro el rol que deben desempeñar dentro de la sociedad, o sea, su contribución a elevar la eficiencia. El Lineamiento No. 21 define que las cooperativas pagarán a los Consejos de la Administración Municipal donde operan sus establecimientos, un tributo territorial para contribuir a su desarrollo, aspecto de suma importancia, pues garantiza el comprometimiento de los Consejos de la Administración Municipal con su divulgación y florecimiento. Los Lineamientos del No. 25 al No. 29 enuncian claramente que se permitirá la creación de cooperativas más allá del sector agropecuario, así como cooperativas de segundo grado.

Por otra parte, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 en Cuba, Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, aprobadas en el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo del 2017 y respaldadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 junio del 2017, prevén los servicios técnicos profesionales como parte de los sectores estratégicos para la transformación productiva.

Existe además un alto compromiso desde la Constitución de la República de Cuba de 2019 al incluir la cooperativa como forma de propiedad en el artículo 22, sustentada en el trabajo colectivo de los socios y en el reconocimiento de los principios cooperativos. En correspondencia con esto, la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, como parte de la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, concibe importancia a esta forma de gestión para desarrollarlas, priorizando las que ofrezcan soluciones al desarrollo económico y social del país y sus territorios.

Además de la voluntad política de Cuba, el impacto del sector cooperativo, según Encomenderos-Dávalos et al. (2022) y Moreira y Pico (2022), puede ser potenciado a través de la vigilancia estratégica, indispensable para el monitoreo del entorno. De esta forma, este sector puede influir en el desarrollo económico-social desde una mirada estratégica.

Ante esta realidad, la cooperativa de servicios contables PROCURA se constituyó en el 2014, en medio de legislaciones a prueba y en un mercado dominado por consultorías que prestan servicios análogos, con prestigio en el país y reconocidas por los clientes. El proceso de crecimiento y de insertarse en el mercado ha sido lento pero consolidado en medio de los cambios constantes del entorno que influyen decisivamente en los resultados. En el 2023, ante los nuevos cambios en el entorno empresarial cubano urge que se actualice el Plan Estratégico adaptado a la actual situación y le brinde seguridad en el futuro. Partiendo de esta premisa se plantea como objetivo de la investigación: actualizar el plan estratégico para la cooperativa de servicios contables PROCURA para un período de tres años que permita perfeccionar el desempeño de la organización.

## **Metodología**

### ***Diseño de la investigación***

Para realizar el análisis de la estrategia organizacional se emplea la metodología de Vilariño Corella (2012) y para el diagnóstico de los valores reales o existentes y a compartir necesarios, se utiliza la metodología de Grotstán (2017).

Para el desarrollo de esta investigación se emplean métodos de investigación tales como: Métodos Teóricos:

Histórico-Lógico: empleado para estudiar la evolución de la Dirección y Planeación Estratégica y su comportamiento actual en el entorno empresarial.

Análisis y Síntesis: en el procesamiento e interpretación de la información para el diagnóstico estratégico, y en la elaboración de las conclusiones.

Modelación: para constituir estrategias que posibiliten el mejoramiento de la situación interna y externa de la cooperativa PROCURA.

## **Resultados y discusión**

### ***Diagnóstico de la organización***

La cooperativa PROCURA con domicilio legal en calle Estrada Palma No. 64 entre Colón y Luz Caballero, municipio santa Clara, provincia Villa Clara se constituyó mediante la resolución 418/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios del 8 de septiembre de 2014. El objeto social inicial de esta cooperativa fue el siguiente:

- Registro contable de transacciones comerciales para empresas, otras entidades y formas de gestión no estatal.
- Preparación de estados de cuenta
- Examen de estados de cuenta
- Preparación de declaraciones de ingresos para personas y empresas
- Actividades de asesoramiento en materia de tributos y representaciones conexas realizadas en nombre de clientes ante las autoridades fiscales, exceptuando la representación jurídica.
- Actividades relacionadas con la teneduría de libros
- Cobro y pago de las cuentas pendientes corrientes, de impuestos, tasas y contribuciones

En la resolución 158 del 18 de octubre de 2022 dictada por el ministro de Economía y Planificación se incluyeron nuevas actividades de asistencia técnica asociadas a la informática y a los software contables soportados sobre las tecnologías de la información

Con el objetivo de obtener información inicial del proceso de diseño estratégico de la cooperativa fue necesaria la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación del estado de la Estrategia Organizacional diseñada por Vilariño Corella (2012) a una muestra de 28 socios para un 85 % del total. Esto permitió obtener información sobre el estado y las características de la estrategia organizacional con que se ejecutan los planes estratégicos.

Los resultados se procesaron con el software para análisis estadístico SPSS donde el alfa de Cronbach, como se muestra en la tabla 1, arroja una fiabilidad de 0.702. Este método maximiza la generalizabilidad de los factores calculada.

Tabla 1.

Alfa de Cronbach para la evaluación del estado de la estrategia organizacional

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
|------------------|--|----------------|
| 0.719            | 0.702  | 9              |

Se calcula además la Matriz de distancias que permite obtener la matriz de distancias entre los socios y las respuestas a cada pregunta como se muestra en la tabla 2. Estas distancias se calculan utilizando una medida de similitud (grado de cercanía) o de disimilitud (grado de lejanía).

Tabla 2.

Matriz de distancias de las respuestas de los 28 socios

|   | Correlación entre vectores de valores |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | 1                                     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     |
| 1 | 1.000                                 | .631  | .755  | -.057 | .172  | .572  | .336  | .618  | -.224 |
| 2 | .631                                  | 1.000 | .553  | .357  | .372  | .310  | -.012 | .519  | -.431 |
| 3 | .755                                  | .553  | 1.000 | .097  | .395  | .727  | .523  | .765  | -.366 |
| 4 | -.057                                 | .357  | .097  | 1.000 | .312  | .014  | -.056 | -.023 | -.382 |
| 5 | .172                                  | .372  | .395  | .312  | 1.000 | .319  | .215  | .284  | -.359 |
| 6 | .572                                  | .310  | .727  | .014  | .319  | 1.000 | .675  | .612  | -.545 |
| 7 | .336                                  | -.012 | .523  | -.056 | .215  | .675  | 1.000 | .262  | -.117 |
| 8 | .618                                  | .519  | .765  | -.023 | .284  | .612  | .262  | 1.000 | -.368 |
| 9 | -.224                                 | -.431 | -.366 | -.382 | -.359 | -.545 | -.117 | -.368 | 1.000 |

El análisis DAFO es una de las herramientas esenciales que provee de los aspectos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Mediante el trabajo en equipo con la participación del Consejo de Administración de la cooperativa se identifican los factores internos y externos.

Los factores internos que influyen en el desarrollo de la cooperativa PRCOURA están compuestos por el equipo de trabajo y su preparación, la tecnología, la capacidad de trabajo, por citar algunos. La cooperativa hace uso de tecnología que incluye sistemas contables soportados sobre las tecnologías de la información. La selección del personal ha sido fundamental pues se ha balanceado la preparación técnica de los socios de conjunto con sus cualidades morales y personales. La autonomía para la toma de decisiones está dada por el poder de decisión de la Asamblea General.

### **Factores internos**

Desde el punto de vista interno las fortalezas y debilidades son:

#### Fortalezas

- F1. Personal especializado con dominio de varios sistemas contables soportados sobre las tecnologías de la información empleados en Cuba.
- F-2. Acceso a los clientes actuales y potenciales.
- F-3. Alta motivación del personal que influye en la baja fluctuación laboral
- F-4. Autonomía para la toma de decisiones.
- F-5. Vinculación de la cooperativa con el gobierno local de Villa Clara
- F-6. Poseer alcance nacional para la prestación de servicios
- F-7. Precios favorables frente a los competidores

#### Debilidades

- D-1. Ausencia de un plan de mercadotecnia.
- D-2. Déficit de equipos de cómputos para prestar servicios con mayor agilidad.
- D-3. Todas las actividades aprobadas en el objeto social no se prestan.
- D-4. Escaso reconocimiento a nivel nacional de las cooperativas de servicios contables.
- D-5. Insuficientes documentos normativos internos para el análisis estratégico de la cooperativa.

Estos factores se analizan en el software Mic Mac para realizar el análisis estructural y definir las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema como se muestra en las figuras 1 y 2.

Figura 1.  
Análisis de las variables internas

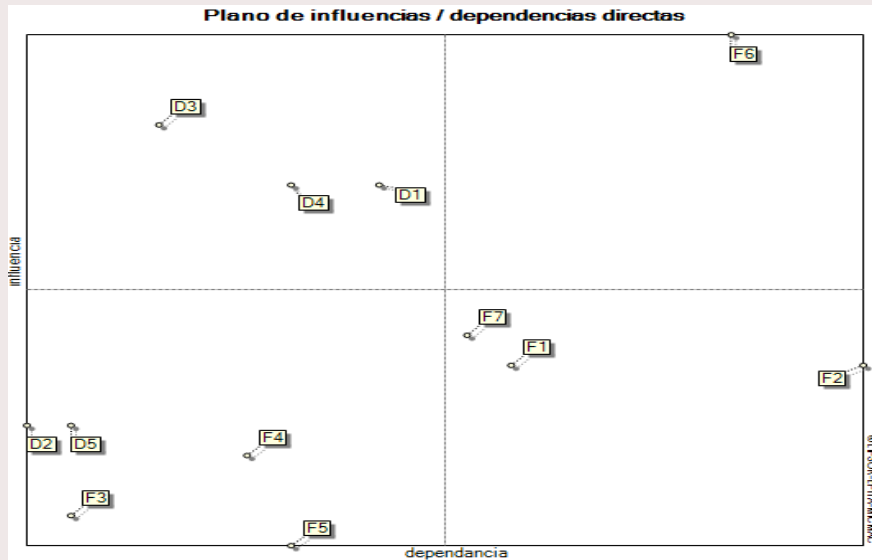
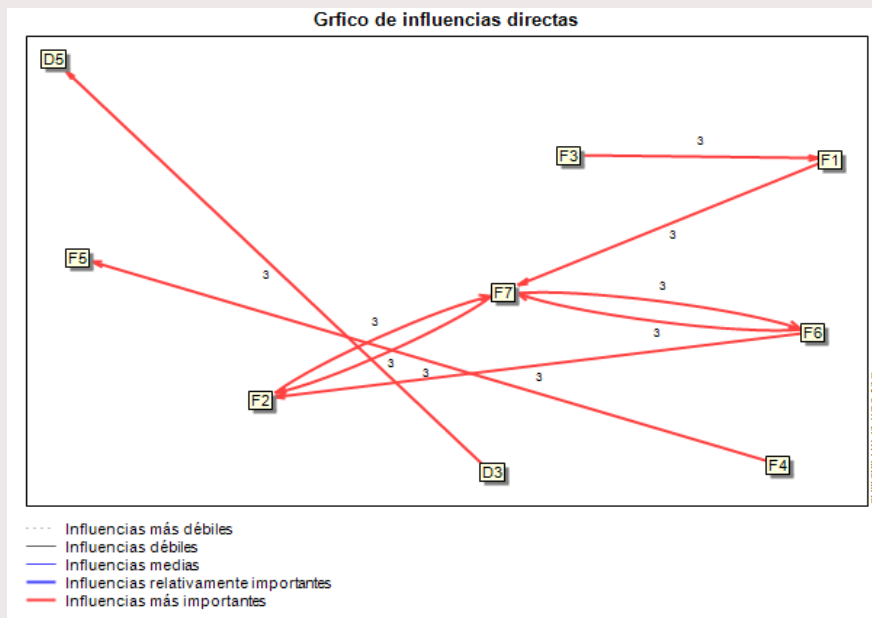


Figura 2.  
Grado de influencia entre las variables internas



**Factores externos**

El país compone el macroentorno de la cooperativa y todos los cambios nacionales que lo perturben o favorezcan incurren en su desarrollo. Influye los resultados de los controles nacionales de control

interno y las auditorías financieras practicadas a las entidades y que obtienen calificaciones desfavorables. En los últimos meses el Estado cubano ha manifestado la necesidad de consolidar y ampliar la participación del sector no estatal en la economía y su vinculación con el sector estatal.

Por otra parte existen competidores como las casas consultoras que prestan servicios similares y la cooperativa de servicios contables Coopsep enclavada en la propia provincia de Villa Clara. El diagnóstico externo permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

#### Oportunidades

- O-1. Incremento de la demanda de los servicios contables.
- O-2. Ampliación y consolidación por parte del Estado cubano de la gestión no estatal.
- O-3. Posibilidad de convertirse en cooperativa de segundo grado.

#### Amenazas

- A-1. Amplia competencia en el mercado de otros organismos.
- A-2. Restricciones legislativas en cuanto al número de socios que puede poseer la cooperativa.
- A-3. Cambios en la política monetaria y cambiaria del país que propicia incertidumbre sobre las finanzas de la cooperativa

Las variables externas se analizan en el software Mic Mac para realizar el análisis estructural y definir las principales variables influyentes y dependientes. Ver Figuras 3 y 4.

Figura 3.

Análisis de las variables externas

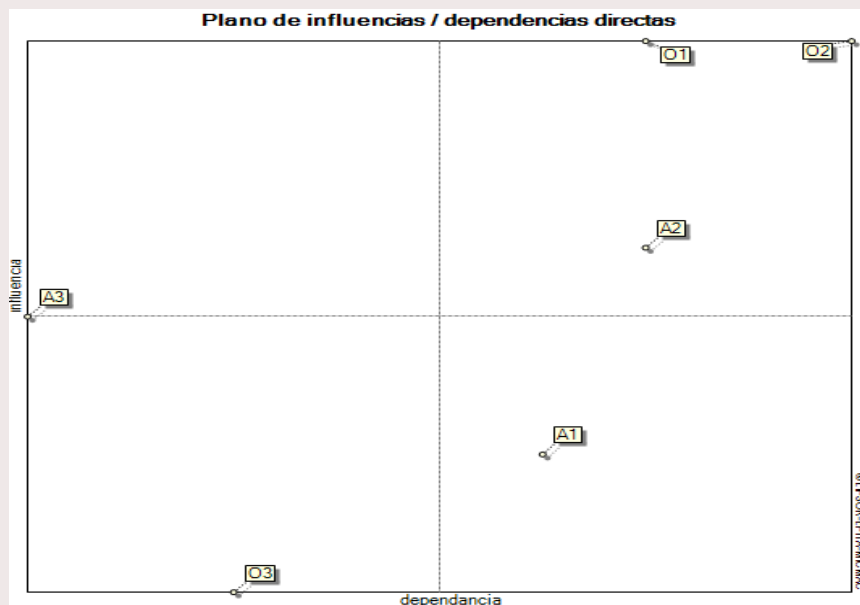
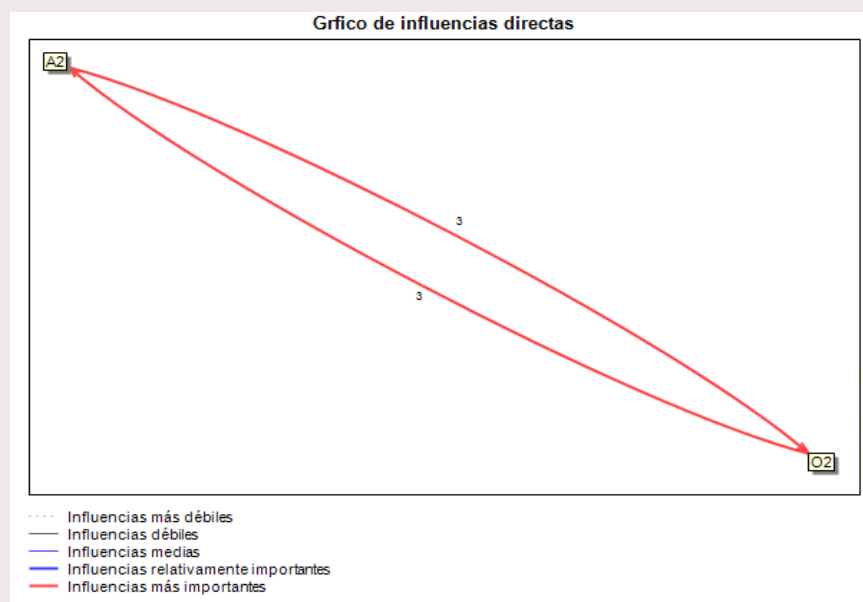


Figura 4.

Grado de influencia entre las variables externas



La evaluación de los factores estratégicos muestra los resultados que aparecen en la tabla 3. Los factores con mayor índice son los más influyentes y se corresponden con los factores internos F1, F3, F4 y F6 con predominio sobre los demás factores. Destacan además dentro de los factores externos las O1, O2 y A3.

Tabla 3.

Evaluación de los factores estratégicos

| Factores estratégicos  | IO | EF | CRO | W | F    |
|--|----|----|-----|---|------|
| <b>Fortalezas</b>  |    |    |     |   |      |
| F-1. Personal especializado con dominio de varios sistemas contables soportados sobre las tecnologías de la información empleados en Cuba. | 5  | 5  | 4   | 5 | 12.5 |
| F-2. Acceso a los clientes actuales y potenciales.   | 1  | 5  | 3   | 4 | 8.0  |
| F-3. Alta motivación del personal que influye en la baja fluctuación laboral   | 5  | 5  | 4   | 5 | 12.5 |
| F-4. Autonomía para la toma de decisiones.   | 4  | 4  | 4   | 5 | 10.0 |
| F-5. Vinculación de la cooperativa con el gobierno local de Villa Clara  | 3  | 2  | 5   | 4 | 4.0  |
| F-6. Poseer alcance nacional para la prestación de servicios   | 4  | 2  | 1   | 4 | 24.0 |
| F-7. Precios favorables frente a los competidores  | 3  | 3  | 4   | 5 | 7.5  |
| <b>Debilidades</b>   |    |    |     |   |      |
| D-1. Ausencia de un plan de mercadotecnia.   | 1  | 2  | 2   | 1 | 1.5  |
| D-2. Déficit de equipos de cómputos para prestar servicios con mayor agilidad.   | 2  | 2  | 3   | 3 | 4.0  |
| D-3. Todas las actividades aprobadas en el objeto social no se prestan.  | 1  | 2  | 1   | 1 | 3.0  |
| D-4. Escaso reconocimiento a nivel nacional de las cooperativas de servicios contables.  | 4  | 3  | 3   | 2 | 4.7  |
| D-5. Insuficientes documentos normativos internos para el análisis estratégico de la cooperativa.  | 1  | 2  | 4   | 1 | 0.8  |
| <b>Oportunidades</b>   |    |    |     |   |      |
| O-1. Incremento de la demanda de los servicios contables.  | 4  | 4  | 4   | 5 | 10.0 |
| O-2. Ampliación y consolidación por parte del Estado cubano de la gestión no estatal.  | 5  | 5  | 4   | 4 | 10.0 |
| O-3. Posibilidad de convertirse en cooperativa de segundo grado.   | 2  | 1  | 4   | 1 | 0.8  |
| <b>Amenazas</b>  |    |    |     |   |      |
| A-1. Amplia competencia en el mercado de otros organismos.   | 2  | 1  | 4   | 2 | 1.5  |
| A-2. Restricciones legislativas en cuanto al número de socios que puede poseer la cooperativa.   | 3  | 1  | 1   | 1 | 4.0  |
| A-3. Cambios en la política monetaria y cambiaria del país que propicia incertidumbre sobre las finanzas de la cooperativa                 | 3  | 2  | 1   | 3 | 15.0 |



### ***Actualización de la estrategia organizacional***

La metodología concibe el análisis de la misión y visión que posee la organización en la actualidad, para definir si es necesario o no, realizar algún cambio en su estructura, en el caso que sea detectada alguna deficiencia.

La misión de la cooperativa no ha sido formalmente aprobada por lo que se presenta como nueva propuesta la siguiente:

Ofrecer servicios de contabilidad al sector empresarial y otras formas de gestión no estatal para el mejoramiento de la gestión de las diferentes áreas de la organización de forma que facilite los controles necesarios y oportunos de los usuarios de estos servicios prestados por profesionales de elevada experiencia y calificación que reconocen los principios cooperativos.

La visión se define teniendo en cuenta la responsabilidad social cooperativa como principio que aún no se encuentra en Cuba organizado, para la cual se presenta la propuesta siguiente:

Somos reconocidos por la excelencia de los servicios profesionales de perfil contable cumpliendo con la responsabilidad social cooperativa.

### ***Diagnóstico de los valores existentes en el colectivo***

Se reconoce que el nivel de fluctuación no es significativo, la incorporación y retención del personal durante la evaluación de la cooperativa es calificada de bien debido a que las altas y bajas ocurridas han sido por causas como jubilación y salidas del territorio nacional; pero nunca en busca de mejoras salariales en otros centros, por desmotivación presente en los trabajadores, ni problemas de estructura organizativa lo que manifiesta el sentido de pertenencia como un valor realmente compartido.

Para realizar el diagnóstico de los valores reales o existentes y a compartir necesarios, el colectivo inicialmente se proponen valores reales y a compartir necesarios, los que se trabajan posteriormente de forma colectiva a fin de listar un grupo de ocho valores que se incluyen en el instrumento de Grotestán (2017). Una vez que se realiza la encuesta a una muestra de 28 socios para un 85% del total los resultados se consolidan.

Mediante la consolidación del resultado de la encuesta que se aplica se concluye que los valores compartidos existentes son: Honestidad, Competencia, Responsabilidad e Integridad.

La consolidación del resultado de la encuesta determina que los valores a compartir son:

- Excelencia
- Creatividad
- Trabajo en equipo

Por su vinculación con la misión de la cooperativa se establecen como valores jerarquizados los siguientes:

- Competencia
- Excelencia

### Plan de acción de la estrategia y vinculación con los valores

Se confecciona con el objetivo de relacionar los indicadores y acciones contenidas en el plan de acción de la estrategia con los valores a compartir determinados.

La alineación de los valores a compartir al plan de acción de la estrategia se realiza empleando la generación de ideas mediante trabajo de grupo con el fin de imbricar los valores con los indicadores del plan de acción de la estrategia.

La estrategia de posicionamiento debe ser por Diferenciación, aprovechando las ventajas competitivas de:

- Know how y la experiencia adquirida.
- Servicio personalizado

### Objetivos estratégicos

Basándose en el análisis del mercado y de la cooperativa, a continuación, se presentan los objetivos estratégicos y las propuestas para alcanzar estos objetivos, priorizándolas de acuerdo a su importancia. Estos objetivos se resumen y se vinculan con los indicadores, su medición y las acciones a desarrollar para alcanzarlos mediante el plan de acción que se detalla en la tabla 4.

Tabla 4.

### Plan de acción

| <b>Perspectiva</b>                        | <b>Actividades Claves</b> | <b>Objetivos estratégicos</b>   | <b>Indicadores</b>         | <b>Medición</b>   | <b>Acciones</b>  |
|---|---------------------------|---|----------------------------|---|--|
| P<br>R<br>O<br>C<br>E<br>R<br>S<br>O<br>S | Servicios profesionales   | Actualizar procedimientos y formas de hacer que incida en la excelencia de la calidad de los servicios                | Eficacia de los procesos   | Resultados de la medición de la eficacia                | - Contribuir al perfeccionamiento de la medición eficaz del proceso de prestación del servicio<br>- Generar valor agregado por medio de la Función Social. |
| F<br>O<br>R<br>M<br>A<br>C<br>I<br>Ó<br>N | Capital Humano            | Actualizar las competencias del capital humano competente para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa | Impacto de la capacitación | Evaluación del desempeño y de la superación profesional | - Capacitar a los socios con enfoque estratégico<br>- Garantizar la entrega oportuna de la legislación vigente.<br>- Gestionar la superación posgraduada   |

## Conclusiones

Tras concluir esta investigación, en la que se analizan los resultados del diagnóstico interno y externo de la cooperativa PROCURA, y fundamentada con el uso de técnicas y procedimientos que se encaminan al diseño de estrategias, se arriba a las siguientes conclusiones:

- La misión actual de la entidad carece de algunos elementos en su redacción, y la visión es extensa; en los dos casos, se formuló una nueva propuesta.
- El análisis del entorno de la cooperativa revela predominio de las fortalezas y de las amenazas.
- Se determinan como valores jerarquizados la competencia del personal y la excelencia de la prestación de los servicios.
- Se proponen estrategias de Diferenciación para aprovechar las ventajas competitivas relacionadas con los valores jerarquizados.
- Se confecciona un plan de acción que incluye los objetivos estratégicos, los indicadores que lo componen, la forma de medición y las acciones específicas para llevarlo a cabo.

## Referencias

- Bonilla, F. L., & Moya, L. G. C. (2023). Tendencias y dilemas del contexto actual hacia la construcción de una mirada prospectiva: cooperativas en América Latina y el Carib. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(125), 1-35.
- Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200.
- Encomenderos-Dávalos, D., Melgar-Neyra, C., Pretell-Paredes, V., & Rodríguez-Mendoza, S. (2022). Modelo de planeamiento integral para la articulación del plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual en una cooperativa cafetalera. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 1(1), e286-e286.
- Grotestán Quiala, N. (2018) Procedimiento para dirigir a través de los valores en el sector empresarial. Tesis en opción del título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín
- Macías-Arteaga, M. F., & Mero-Vélez, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento*, 7(2), 30-39.
- Merino, V. A. M., & Guamán, C. A. V. (2023). Planeación Estratégica de la Administración de la Cadena de Suministros de la Empresa Unnoparts. SA en Santo Domingo, 2022.: Strategic Planning of the Administration of the Supply Chain of the Company Unnoparts. SA in Santo Domingo, 2022. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 4(1).
- Moreira, C. A. V., & Pico, M. R. C. (2022). Planificación Estratégica y su relación en la Gestión del Talento Humano de una Cooperativa de Transporte. *Revista Científica Sinapsis*, 2(21).
- Vilariño, C. M. (2012). Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Caso Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara (Doctoral dissertation, Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Holguín, Cuba. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios>).