



Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social

Coordinadores: Mirta Vuotto, Griselda Verbeke

El trabajo colectivo en el proceso gerencial de la Cooperativa No Agropecuaria Reconstructora de Vehículos (CRV)

Autor/es: Marcelo González Ojeda

E – mails: gonzalezcrv@gmail.com

Pertenencia institucional: Cooperativa no Agropecuaria Reconstructora de Vehículos, La Habana, Cuba

Introducción.

La esencia de las cooperativas, el trabajo en colectivo y sin patrones, ha estado presente bajo distintas formas desde el origen de la humanidad. Como Engels indica, la especie humana surge en esencia como producto del trabajo. Lo que diferenciaba a los primeros humanos de los primates era su capacidad de trabajar, de imaginar algo y hacerlo realidad mediante la transformación de la naturaleza. Pero ese trabajo en la mayoría de los casos consistía en actividades que se realizaban de forma colectiva, por un grupo; y en sociedades donde aún no existía la propiedad privada.

Así, durante la comunidad primitiva se trabajaba de forma colectiva, cooperativa, y luego, aun cuando existían otras formas de organizar el trabajo y las formas capitalistas fueron predominantes, el trabajo cooperativo ha continuado existiendo de distintas maneras y en algunos espacios.

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo, tiene como denominador común el estar sujeto a procesos de cambio, condicionados por el dinamismo del entorno. De ellos podemos mencionar la alta competitividad de los mercados industriales, los cambios de paradigmas organizacionales y personales, la carencia de fuentes de financiamiento, principalmente en países subdesarrollados, el predominio de la informática y el impacto de otros servicios sobre la producción y la globalización, resultante del desarrollo incesante de las fuerzas productivas. Según sea la capacidad de respuesta de una organización estos factores pueden constituir oportunidades o amenazas.



En Cuba, el derecho de trabajo, se sustenta en relaciones de producción propias de un Estado Socialista de trabajadores, que tiene como elemento esencial el trabajo y se aplica de conformidad con los fundamentos políticos, sociales y económicos de la nación. Las relaciones que se fomentan en ese ámbito, y que integran el derecho de trabajo, están normadas en la Ley 119 “Código del Trabajo” y un conjunto de disposiciones complementarias, donde se respaldan a las garantías jurídicas de los derechos y deberes de trabajadores y empleadores.

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible. Su modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y su fundamento esencial consiste en elevar la eficiencia del trabajo. Así surgen las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba con carácter experimental. A ellas refiere el Lineamiento 25 y una plataforma legal específica que rige su constitución, funcionamiento y extinción¹.

En este contexto se crea la Cooperativa de Primer Grado no Agropecuaria “Reconstructora de Vehículos” (CRV) inducida por el Ministerio de Transporte. Anteriormente funcionaba como Unidad Básica perteneciente a la Empresa de Servicios Automotores de la Ciudad de La Habana.

Los retos de magnitud que se plantean a esta nueva organización exigen la capacidad de enfrentarlos desde el campo del saber a fin de lograr niveles de efectividad acorde a las exigencias del entorno. No se trata de una respuesta exclusivamente voluntarista o improvisada, sino que se requiere la utilización de herramientas adecuadas en cada oportunidad. La capacidad de enfrentar el dinamismo del entorno como acción cotidiana sólo puede ser alcanzada por las organizaciones aplicando Sistemas de Gestión con enfoque estratégico que conduzcan a la entidad hacia el futuro desarrollo, conjugando la visión o el propósito de la alta dirección, con el conocimiento pleno del entorno y las capacidades internas de la organización.

1. Características de la Organización.

La Cooperativa de Primer Grado no Agropecuaria Reconstructora de Vehículos (CRV) fue constituida con arreglo a las leyes cubanas, en virtud de la autorización concedida por el Acuerdo del Consejo de la Administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular de La Habana, N°

¹ Decreto Ley N° 305 “De las Cooperativas no Agropecuarias”; Decreto Ley N° 309 “Reglamento del Decreto Ley N° 305” y Decreto N° 306 “Régimen Especial de Seguridad Social”, así como la Resolución N° 570 del Ministerio de Economía y Planificación y la Resolución N° 427 del Ministerio de Finanzas y Precios.



228/2013. Fue inscrita el 26 de junio de 2013, en la Dirección Provincial de Justicia de La Habana y su creación fue inducida por el Ministerio de Transporte. Su actividad es brindar servicios de chapistería, pintura y tapicería de vehículos ligeros pequeños y medianos².

Desde la perspectiva organizacional los miembros de la cooperativa comparten como valores la profesionalidad, el trabajo en equipo y la política de calidad.

La profesionalidad supone el dominio en las actividades que forman parte del contenido del trabajo, “hacer lo que hay que hacer y hacerlo bien”, propiciando un adecuado clima laboral y un ambiente de confianza que motive a los clientes a elegir la organización. Basado en los principios del cooperativismo y el vínculo de solidaridad entre los socios, CRV se guía para prestar servicios por el enfoque al cliente, la mejora continua. Asimismo enfatiza el desarrollo de conductas que demuestren credibilidad, honestidad y sencillez. Esto equivale a no permitir actos de corrupción o delitos, ser veraces, críticos, autocríticos, desarrollar relaciones comerciales mutuamente ventajosas para las partes, demostrar el principio de lealtad con el cliente interno y externo y ser coherente con la protección del medio ambiente, así como consecuentes con la responsabilidad social, tributando valores a la comunidad y siendo un ejemplo para nuestras familias y para el país.

En cuanto al trabajo en equipo se plantea una tarea con enfoque colectivo en que se antepongan los intereses grupales a los personales, se cultive la racionalidad y las decisiones colegiadas, se desarrollen sentimientos de solidaridad y ayuda desinteresada entre los socios y las áreas de trabajo, se exprese una ética en las relaciones personales, y se propicie el respeto del principio básico de la dirección colectiva, desarrollándose un clima que comparte objetivos como el trabajo, el esfuerzo diario y las metas, así como el cumplimiento de las tareas propuestas.

En esta perspectiva, la política de la calidad consiste en asegurar que los servicios de CRV cumplan los requisitos pactados y los reglamentarios que le sean aplicables. Para ello se gestionan las actividades a través de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que satisface los requisitos establecidos en la norma NC ISO 9001:2008. El sistema está dirigido al logro de la plena satisfacción de todas las partes interesadas utilizando como filosofía la mejora continua.

2. Análisis externo

2.1 Entorno general

² En la visión de CRV como cooperativa de trabajadores se especifica la prestación de esos servicios con el objetivo de garantizar la satisfacción al cliente para mejorar la calidad de vida de los asociados y sus familias, asegurando responsabilidad social y protección del medio ambiente. Específicamente CVR se plantea alcanzar el liderazgo en la actividad, la satisfacción del cliente externo e interno y de las partes interesadas, la obtención de plazos de entrega por debajo de la media del sector, la mejora continua; un servicio llave en mano y la contribución al balance social y económico de la comunidad.



El entorno general involucra entre sus dimensiones la económica, la político-legal y la sociocultural-demográfica:

En cuanto a la dimensión económica se ha constatado que la recuperación económica del país progresa, previéndose mantener un ritmo de crecimiento económico en el futuro. Esto supone prever un incremento en la captación de moneda libremente convertible (MLC) con el aumento del turismo, misiones, remesas, etc.

Asimismo se ha producido una reducción de la masa monetaria con una disminución del número de empresas subsidiadas y se espera que continúe disminuyendo en magnitudes superiores. Se estima para los próximos años la reducción paulatina del déficit presupuestario. Cuba ha comenzado a tener acceso, aunque en poca medida, a flujos de capital fresco por la vía de créditos de mediano y largo plazo, aunque se mantienen los altos intereses. Sigue mejorando la eficiencia energética, en cuya búsqueda se acometen importantes inversiones. A partir de las relaciones de Cuba con Venezuela y China, así como con otros países, esta situación puede continuar mejorando en los próximos años, tomando en consideración la norma certificable NC ISO 50001:2011.

Sin embargo, el país todavía sufre bajo la presión de un fuerte bloqueo que limita sus capacidades para enfrentar de manera rápida y efectiva las necesidades de la economía y la sociedad en general, a pesar de las presiones de grupos solidarios a nivel internacional. El valor de la moneda nacional se mantiene estable aunque se prevé un cambio de moneda.

En cuanto a la dimensión tecnológica se verifican modificaciones en los productos y servicios. El desarrollo de las fuerzas productivas a escala mundial unido a la apertura cubana y la inversión del capital extranjero son factores que han incidido incuestionablemente en la demanda y en una mayor calidad de los productos y servicios. A ello se agrega el avance tecnológico en varias ramas y sectores. Los negocios con capital mixto en este sentido van favoreciendo a sectores como el turismo, la industria del níquel, la prospección y extracción de petróleo, y las telecomunicaciones, entre otras y la mini-mecanización para obras, así como la apertura del Puerto de Mariel, y la reciente ley de inversión extranjera.

Mientras que la concepción de competitividad empresarial integra elevadas exigencias para los procesos, la tecnología y el personal, el país continúa realizando grandes esfuerzos, el déficit de MLC aún es una limitante para alcanzar de manera acelerada la modernización e introducción de la nueva tecnología en muchas ramas de la economía. Asimismo mientras que el país exige la reconstrucción de vehículos, por no tener divisas para importar los nuevos, el incremento del sector del turismo exige modernización del transporte.

En cuanto a la dimensión político-legal se destaca que el proceso de actualización del modelo económico se profundiza con la creación de más apertura al cuentapropismo, la creación de Cooperativas no Agropecuarias y la eliminación de un grupo de restricciones y prohibiciones que antes constituían tabúes para la sociedad, lo que significa una apertura política de dimensión importante.

Con respecto a la dimensión sociocultural/demográfica se destacan los cambios en los estilos de vida y comportamientos sociales producidos las transformaciones de la economía los que son acompañados por un crecimiento continuo del salario medio y por la progresiva aplicación de sistemas de pago por resultados.

También deben contemplarse los aspectos de inestabilidad, desorientación, turbulencias e incertidumbre, como síntomas que evidencian a nivel social la emergencia de una nueva época. Estos cambios globales, profundos y rápidos provocan simultáneamente transformaciones en las relaciones de producción, relaciones de poder, en la experiencia humana y en la cultura.

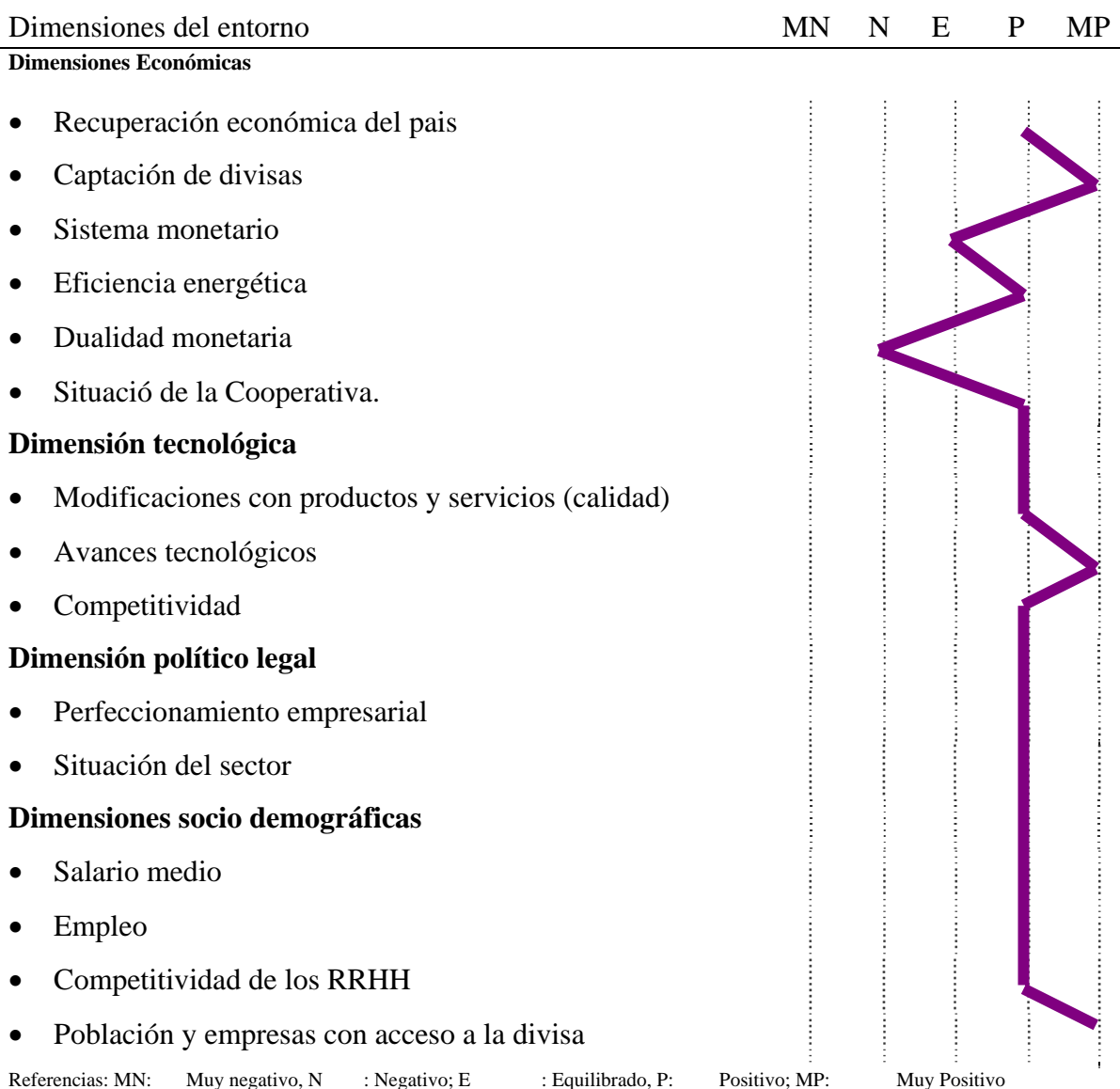
Las dimensiones precedentes y los actores que se incluyen en cada ámbito se grafican en la figura 1 donde se indica la posición de CRV de sus socios y del equipo de dirección.

Figura 1. Dimensiones del entorno



En el cambio de época, Cuba no queda exenta de las consecuencias de la crisis económica mundial a la que se agrega el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos. Como alternativa a la crisis económica en que quedó sumida en el periodo especial fueron introducidas un conjunto de transformaciones dirigidas por el Estado cubano para el mantenimiento de la obra social de la revolución y como contraparte al modelo neoliberal imperante en el nuevo orden internacional. La implantación de estas transformaciones ha traído como consecuencia cambios en la estructura socio-clasista de la sociedad cubana. Como aspecto positivo, las mismas pusieron de relieve una distribución más equitativa e igualmente se observan resultados favorables de las medidas de ahorro y eficiencia.

Esquema 1. Perfil estratégico del entorno



2.2 Entorno específico

Se supone que estará garantizado el financiamiento indispensable para sostener y mejorar, en la medida de lo posible, los servicios de educación y salud así como la asignación de divisas para el apoyo a la actualización del nuevo modelo económico en la nación.

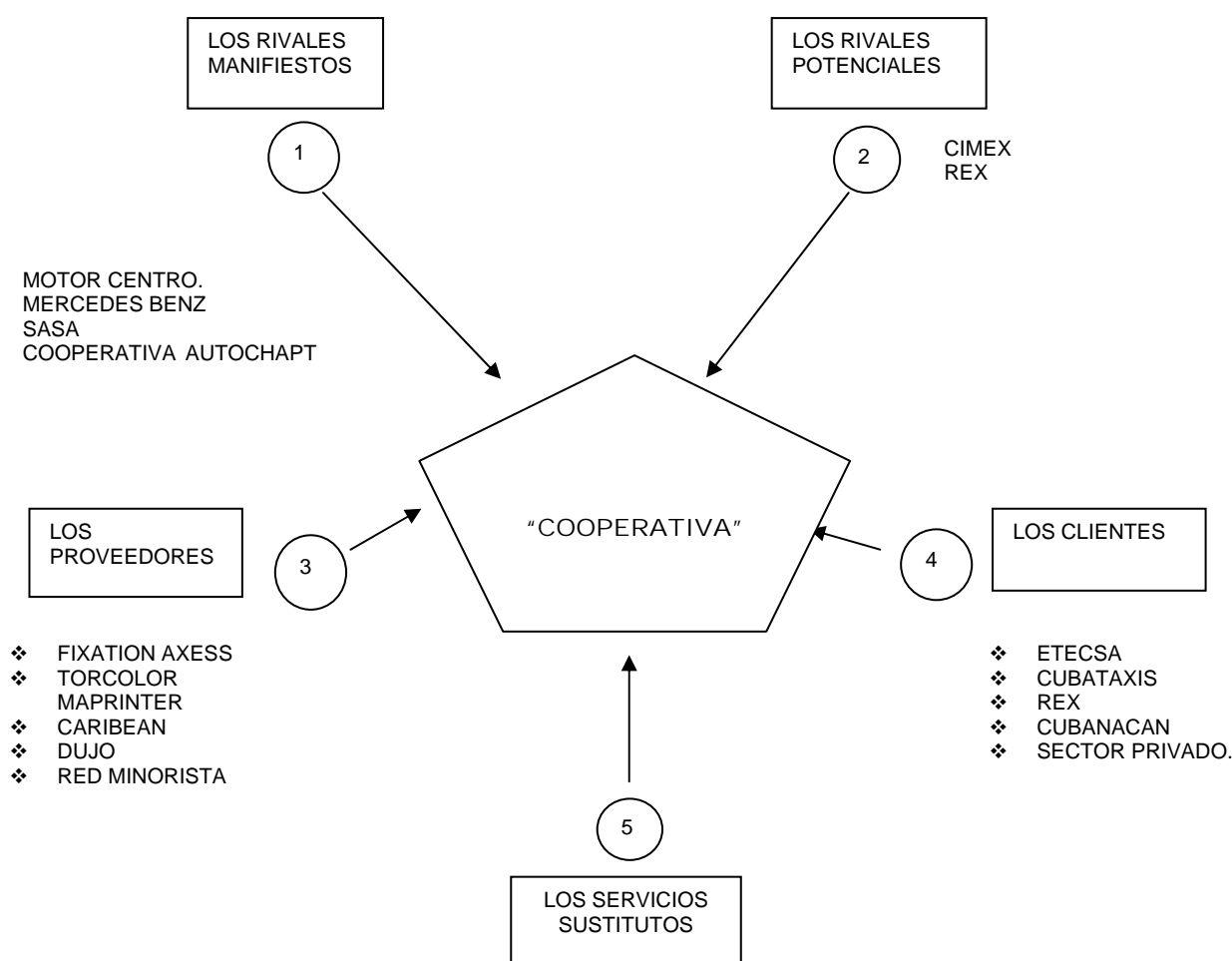
En síntesis, el perfil estratégico del entorno se representa en el esquema 1.

La necesidad de un análisis del entorno específico radica en que éste constituye el primer determinante fundamental del beneficio de la cooperativa y de hecho es uno de los soportes principales para formular la estrategia competitiva de CRV.

Este análisis comienza con la delimitación del conjunto de empresas que se dedican a brindar tipos de servicio similares en el territorio, vendiendo productos bien definidos o desarrollando una línea de servicios semejantes.

El somero análisis de las cinco fuerzas de la competencia se resume en la figura 2.

Figura 2. Fuerzas que actúan sobre la organización





Rivales manifiestos

Los rivales manifiestos que se representan en la figura anterior constituyen la forma más evidente de la competencia. Se trata de empresas que fabrican productos o servicios similares. En este caso determinamos como rivales manifiestos a EPSA, MOTORCENTRO, SASA, MERCEDES BENZ, COOPERATIVA AUTOCHAPT.

Se trata de empresas del sector automotriz, con talleres de chapa y pintura en diferentes puntos de la ciudad, aunque cuentan con infraestructura tecnológica y cierta cuota de mercado. Con respecto a CRV estas empresas se encuentran en desventaja ya que en primer lugar en estos talleres además de brindar servicios de chapa y pintura se integran otros servicios de la rama automotriz, tales como mecánica, electricidad, afinación de luces, reparación de caños de escape, y esto los aleja de la especialización.

Por otra parte tienen estándares de calidad muy bajos, y no tienen la independencia económica ni la autonomía necesaria para autogestionarse, ventajas que si tiene CRV debido a la aplicación de un nuevo modelo de gestión. Se observa un fenómeno interesante, pues sus cuotas de mercado han sido absorbidas por CRV y la tendencia de sus clientes ha sido la de migrar hacia nuestros talleres. Tal es el caso de REX, la rentadora de autos de lujo que pertenece al Ministerio del Turismo y recibía sus servicios en los talleres de Motor Centro, unos de los talleres de Ciudad Habana con mejor infraestructura tecnológica y know how.

La Cooperativa Autochapt es hasta el momento el rival más preocupante, pues surge de una empresa de talleres bien organizada y tiene resultados, experiencia y una cuota de mercado considerable que se concentra en la empresa de turismo Transtur, fidelizada con dicha cooperativa, aunque por ser una organización pequeña, no puede absorber más clientes. No obstante, están en una fase de crecimiento que es necesario observar ya que podría convertirse en una amenaza.

Se destaca que a los rivales actuales les puede costar bastante salir de su negocio, y teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en Cuba, podrían adoptar el status de cooperativa.

Rivales potenciales:

Se vislumbran algunas organizaciones como rivales potenciales, tales como CIMEX, REX, las que disponen de capital y tecnología de punta, pues están intentando hacer sus propios talleres, presentan ventajas como la asociación con capital extranjero, así como capacidad de importación y cobertura de los canales de distribución, no existen restricciones jurídicas y las ambientales pueden ser resueltas.



Por lo antes mencionado existen condiciones favorables para entrar en el negocio, pero existen barreras de entrada que tienen que salvar para ubicarse o establecerse en el mismo, como son las elevadas exigencias de calidad del servicio para los cuales hay requerimientos importantes de know how.

En las condiciones actuales y futuras se hace necesario contar con determinadas habilidades y recursos de ingeniería del servicio, comercialización y reputación empresarial.

La demanda actual de los servicios se concentra en algunos rivales manifiestos que ya mencionamos y que en los momentos actuales no son amenazas. La mayor cuota de mercado la tiene nuestra cooperativa CRV. Por otra parte no existen servicios que puedan sustituir a los actuales.

Los proveedores:

Es necesario un análisis detallado en cuanto al poder de negociación y la importancia de los proveedores. Los principales proveedores en la actividad de chapistería son: ACINOX, CARIBBEAN DRYDOCK, OXISOL quienes suministran planchas, discos abrasivos duros y flexibles, gases, alambre para soldar. Garantizan todos los productos de la actividad de chapistería que representan el 20 % del suministro y existen otros que también los ofertan. Por no ser únicos, resulta fácil cambiar. Por otro lado se trata de materias primas que se producen en el país.

Donde se debe profundizar es en el caso de los proveedores de la actividad de pintura que es nuestro producto estrella y presenta más de 200 renglones, todos importados de España, Canadá, Holanda. Los proveedores extranjeros son: FIXATION, firma canadiense y TORCOLOR, firma española que sólo venden a través de importadoras como AXES y MAPRINTER.

Estos proveedores representan dos marcas diferentes de pinturas pero muy similares en su gama de productos, los cuales utilizamos indistintamente. Es bueno detenerse en el análisis ya que son considerados los proveedores más importantes, debido a que suministran todos los productos de la principal actividad de CRV, sobre todo AXESS que suministra los productos de FIXATION, compañía que durante años ha trabajado estrechamente ligada al taller cuando pertenecíamos al sistema estatal y en la actualidad a la cooperativa.

Ofrecen cobertura en cuanto a exclusividad, calidad, plazos de entrega y posibilidades de pago, lo cual implica que tienen un alto poder de negociación. Prescindir de ellos en los momentos actuales llevaría a colapsar. No obstante, se observa que con la nueva apertura a la inversión extranjera se pueden vislumbrar nuevos proveedores de esta actividad.



Los clientes:

Nuestros principales clientes son: ETECSA, Rex, Cubanacán, Cubataxi y parte del sector privado. Actualmente las mayores ventas están concentradas en ETECSA las que representan el 70% de los ingresos de CRV, siendo este cliente muy cotizado por su capacidad de pago, además de tener una red de equipos en todo el país La mayoría recibe servicios en nuestra cooperativa.

Existe una buena percepción de los servicios que brinda CRV acorde con sus niveles de exigencia (calidad, plazos de entrega y rapidez). La mayor orientación de CRV se focaliza hacia el cliente y en forma permanente se interesa en conocer mejor cuáles son sus necesidades y sus deseos para satisfacerlos de la forma más adecuada.

Los aspectos anteriores permiten inferir que no existe una alta rivalidad en este tipo de negocio. A los actuales rivales les resultaría complejo salir del negocio y por ello se estima que van a permanecer. Por otra parte, nuestros principales proveedores tienen un alto nivel de negociación por ser los únicos, aunque se observan posibles firmas extranjeras que tratan de consolidarse con este tipo de productos en nuestro país.

El cliente más importante de CRV en todo el país es ETECSA, empresa con un alto poder de negociación por su fortaleza financiera. Es necesario tener en cuenta que por sus condiciones le puede costar poco cambiar de proveedor de servicio.

Por último, los posibles entrantes no representan una preocupación para CRV debido a las barreras ya mencionadas, aunque se debe destacar que presentan ventajas y esto no se debe perder de vista. No existen productos o servicios sustitutos.

Escenario realista hasta 2017

La introducción de las nuevas tecnologías adquiere suma importancia en toda la actividad de CRV.

1. Continúa en aumento la entrada al país de modernos equipos automotor de variadas marcas y modelos. Unidos al parque ya existente constituyen una cantera importante para el incremento de la demanda de los servicios que brinda CRV.
2. Las transformaciones empresariales en el país dentro de un proceso de perfeccionamiento empresarial, así como la actualización del nuevo modelo económico, promueven un incremento de los procesos de cambio en el ámbito de la cultura empresarial y llevan a la utilización de enfoques modernos de dirección, la autogestión financiera y mayor nivel de autonomía en busca de elevados niveles de eficiencia económico-productiva, pertenecientes a lo que se puede considerar como un período de recuperación.

3. El entorno de la empresa se hace más dinámico, exigente, agresivo y competitivo en cuanto a la calidad y al incremento de la demanda de estos servicios.
4. Se mantiene la estabilidad política del país. A pesar de que EE.U, plantea establecer relaciones diplomáticas con Cuba mantiene su política agresiva y no desiste de sus intenciones de desestabilizar y someter al país.
5. Se mantienen algunas desigualdades como resultado de las medidas de saneamiento económico que fueron tomadas desde el inicio de la década del 90. No obstante, dentro de CRV se pagan buenos saldos de anticipo por concepto de utilidad lo que fortalece la permanencia del personal.
6. Continúa incrementándose la proporción de inversiones de capital extranjero lo que abre nuevas posibilidades de asociación en nuevas áreas para la organización.
7. A pesar de que se han alcanzado avances significativos en los niveles de vida de la sociedad aún la pirámide social continúa invertida con su correspondiente efecto en las distintas capas de la sociedad.
8. En la actual época de la “Revolución del Conocimiento” se sostiene el incremento de la importancia del Know-How para el sector y las ventajas competitivas cada vez se concentran en menor grado en la tecnología dura adquirida y en mayor grado en el “cómo” se explota dicha tecnología.

Se indica en el cuadro 1 cuadro el posicionamiento de los factores clave del éxito de la cooperativa y en el cuadro 2 las oportunidades y amenazas.

Cuadro 1. Posicionamiento de los factores clave del éxito

Nº	FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Importancia relativa escala 1– 5*	Situación competitiva “COOPERATIVA”
1	Modernización y diversificación del transporte	5	5
2	Introducción de nuevas tecnologías	5	4
3	Asociación con capital extranjero	5	2
4	Calidad de los servicios	5	5
5	Requerimiento de Know-How	5	4

* 1 equivale a lo menos importante y 5 a lo más importante

Cuadro 2. Oportunidades y amenazas de CRV

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la demanda del servicio.	Rivales manifiestos pueden tomar el status de cooperativas.
Los nuevos entrantes no poseen un know how competitivo.	Los rivales manifiestos no pueden cambiar de negocio fácilmente.
Fidelidad de los clientes.	Se vislumbran rivales potenciales con capacidad tecnológica y financiera, así como con cobertura para acceder a los canales de distribución, sin restricciones jurídicas ni ambientales que se lo impidan.
Se estimula y hasta se exige por la alta dirección del país la recapitalización de equipos.	Clientes con alta capacidad de negociación.
Posibilidades de aparición de nuevos proveedores, en condiciones favorables para los productos de pintura.	Proveedores con alta capacidad negociación.
Estabilidad económica sostenida del país.	La calidad de los servicios de los competidores puede aumentar si pasan al status de “cooperativa”.
Independencia económica de la CRV sin subordinación a un organismo, lo que permite mejor gestión.	

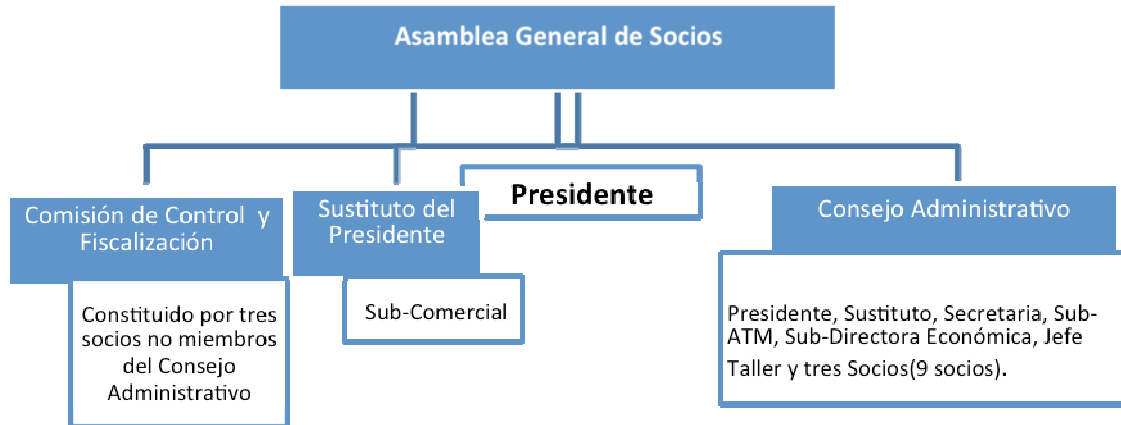
3. Análisis interno:

El objetivo de este análisis es evaluar los recursos de la organización como una de las formas de estudiar su capacidad interna y considerar sus fortalezas y debilidades para confrontarlas con el análisis del entorno. Esto permite contribuir de manera efectiva con la calidad y objetividad de la información necesaria para la futura toma de decisiones.

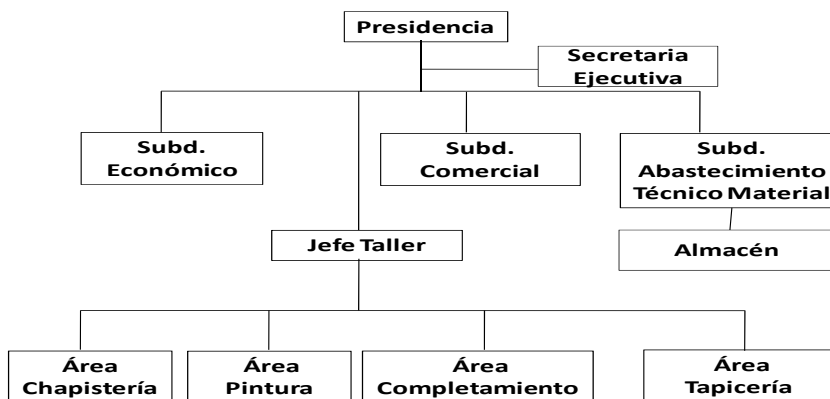
3.1 Organización general:

En nuestro caso la estructura formal coincide con la estructura real que funciona en CRV. Se presenta el organigrama genérico y el organigrama funcional para mostrar que no existen niveles intermedios entre el presidente y los órganos superiores. Hay un solo nivel entre el presidente y el socio directo en la producción que es el Jefe de Taller, quien facilita y viabiliza la toma de decisiones.

Organigrama genérico de la cooperativa



Organigrama funcional de la cooperativa



Organización de la producción de bienes y servicios:

De forma sintética los principales procesos establecidos en la cooperativa y la forma en que se realiza el servicio se resumen en la figura 3:

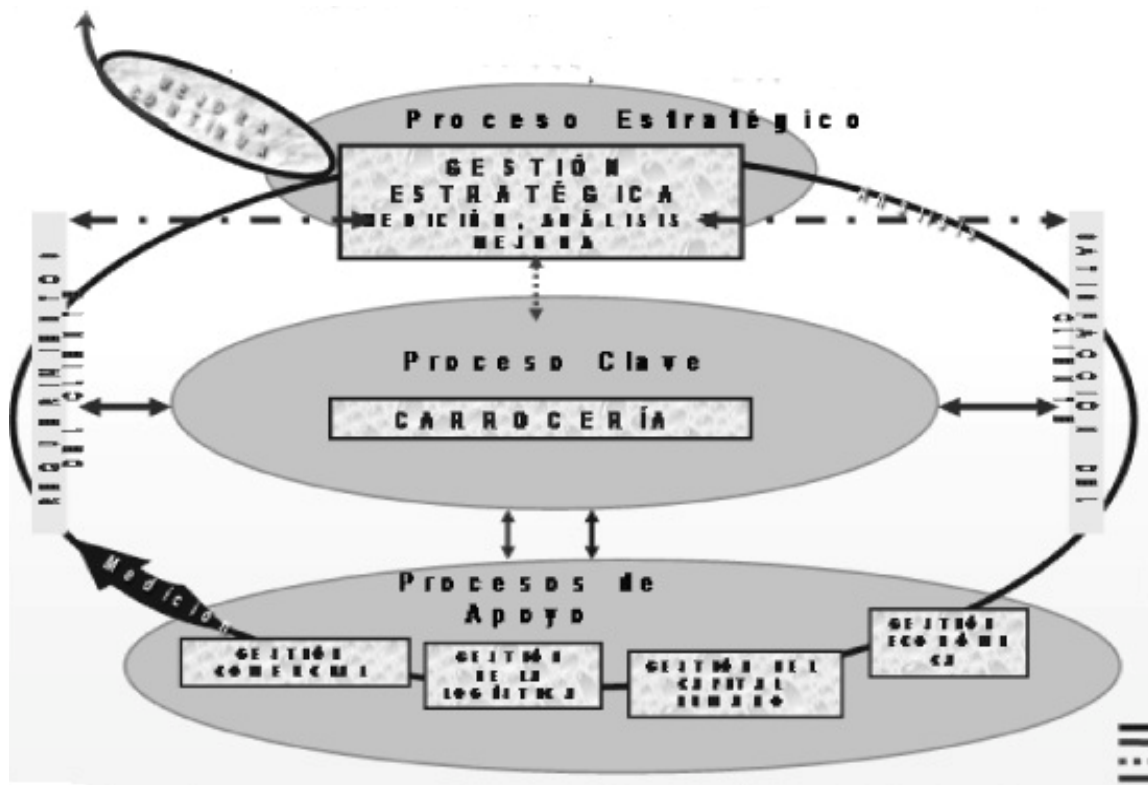
En la figura se identifica el proceso estratégico, el proceso clave de carrocería y los procesos de apoyo³.

Es conveniente destacar que entre el inicio y el final del proceso existen aspectos que se consideran necesarios tales como la entrega de materiales, tasaciones, facturas etc. No existe un

³ En general el cliente solicita el servicio a la Subdirección Comercial, se le entrega la propuesta de Contrato de Servicios, posteriormente se desafecta y se realiza inventario ocular, luego se desarma el vehículo quitándole accesorios partes y piezas hasta quedar en carrocería. Entra a la actividad de chapistería y comienza su reconstrucción. Terminada esta actividad pasa a la actividad de pintura, donde se prepara en detalle para ser posteriormente pintado. Paralelamente se tapizan, asientos, paños de puerta etc. Luego se comienza a armar ubicando los accesorios y piezas retirados inicialmente y culminando la actividad de tapicería interior (tapizado de techo, alfombrado de pisos etc.). Por último el vehículo es armado definitivamente y entregado al cliente.

aprovechamiento eficaz del proceso ya que al estar departamentalizado y no conectado se ocasionan demoras, pérdidas de tiempo y cruce entre los departamentos. Esto indica que aún no está planteado un software de gestión ERP dado el rápido crecimiento de la demanda de servicios.

Figura 3: Mapa de procesos de CRV



Poseemos capacidades productivas potenciales y disponibles, contamos con una tecnología y equipamiento de avanzada para la realización de los servicios especializados de chapistería y pintura, pero debemos destacar que las capillas de pintura, compresores y máquinas de soldar por hilo y máquinas de coser de tapicería están en muy malas condiciones. Estas son un activo fundamental para mantener altos niveles de calidad. También se requiere crear nuevas estructuras constructivas consistentes en otra área de chapistería y otro local para la actividad de tapicería.

Cuando se trata de organización de una entidad, con independencia de su complejidad, en mayor o menor medida es necesario hacer referencia a la cultura organizacional. Ésta desempeña determinadas funciones de gran importancia, en especial para emprender transformaciones



cuantitativas de consideración debido a que define límites, es decir, señala diferencias entre una entidad y otra facilitando que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, propiciando la integración de las metas individuales, colectivas y organizacionales. Por consiguiente, la cultura organizacional refuerza la estabilidad del sistema social ofreciendo estándares de lo correcto y lo incorrecto, de lo que deben hacer los directivos y trabajadores y por ello sirve de mecanismo de control sobre la conducta de los miembros de la organización.

Con el objetivo de apreciar la cultura organizacional se aplicó un conjunto de estrategias de investigación tal como: encuestas, criterio de jueces, observación y entrevistas. Estas nos permitieron contar con información necesaria y muy valiosa para poder emitir criterios de utilidad orientados a la dirección. En base a los resultados se ha podido caracterizar la cultura organizacional de la cooperativa en gran medida como fuerte, ya que los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos por la mayoría de sus miembros, ejerciendo gran influencia en la conducta de todo su personal. La mayoría de los trabajadores sabe qué se espera de ellos y reconocen, asumen y aceptan la subordinación de los intereses personales y grupales a los intereses de la organización, viendo a la cooperativa de forma holística.

En sentido general, existe gran correspondencia entre la cultura organizacional existente y la que exigen los cambios que deben desarrollarse en la cooperativa de acuerdo a la orientación estratégica adoptada. Sin embargo, hay un aspecto importante para CRV y para cualquier organización relacionado con la imagen tangible de la misma tal como las condiciones de las instalaciones, la pintura, señalización de áreas, imagen corporativa etc., que en los momentos actuales necesita una atención prioritaria.

En cuanto a la calidad de los servicios, se puede apreciar como resultado de la aplicación de encuestas sistemáticas una satisfacción del 95%. Dado que en ETECSA se concentra nuestra mayor cuota de mercado, además de las encuestas, se realizan reuniones periódicas y encuentros con los clientes donde se discuten con los técnicos y choferes de los vehículos los problemas existentes, insatisfacciones y necesidades que van surgiendo a medida que se avanza en el servicio.

Sin embargo, carecemos de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la certificación por las normas ISO 9001 de 2008, la que se encuentra en fase de implementación. Debemos destacar que aunque se han logrado resultados satisfactorios, es necesario subrayar el importante avance de las técnicas para la chapistería y la pintura. Se



requeriría formular un plan de capacitación del personal tanto para desarrollarse en el ámbito local como fuera del país. Actualmente CRV asigna parte de las reservas que crea al dictado de cursos y entrenamientos, sin consultar para lograrlo debido al nivel de independencia que se le ha dado. Esto es un aspecto importante para desarrollar plenamente el capital humano, tanto en el aprendizaje de nuevas técnicas y herramientas como en los principios del cooperativismo. En cuanto al personal directivo, tanto a nivel de la alta dirección como en áreas funcionales tales como brigadas y talleres, se requiere formación en técnicas de dirección, gestión financiera, marketing etc.

Los precios de CRV no están restringidos a resoluciones estatales, son acordados con el cliente de acuerdo a la oferta y la demanda. Los anticipos, antes denominados salarios, están asociados al cumplimiento de los planes individuales de los socios. La figura de asalariados se sustituye por la de libres asociados, que dejan de estar dirigidos al convertirse en trabajadores autogestionados. Esta condición ha favorecido un mejor nivel de ingresos ya que de 3.000 pesos que ganaban en el sistema estatal, han pasado a ganar entre 7.500 y 8.000 pesos por mes. Este cambio evita los desvíos de materia prima y materiales, logrando un comportamiento racional de cada socio en cuanto a cultura, calidad, valores etc.

Otro aspecto importante a destacar es que no existe actividad de marketing, por lo que el mismo se hace espontáneamente a través de los clientes que comentan la calidad del servicio. Esto no implica desconocer la apertura del país hacia formas cooperativas y privadas de gestión las que en el futuro pueden reducir nuestra cuota de mercado. Esto nos desafía para trabajar promocionando el servicio, buscando nuevas áreas, talleres, y otros mercados para los servicios actuales.

Debido a nuestra actual fase de crecimiento debe desarrollarse un nuevo plan de negocios como innovación sostenida en el segmento de mercado de equipos pesados tales como: ómnibus, camiones, etc.

Aunque las condiciones de la cooperativa son distintas a las de la empresa anterior, por el alto nivel de recursos que se maneja es necesario que se adecuen los componentes del control interno previo a las características de la cooperativa. En este caso se trata del ambiente de control; la gestión y prevención de riesgos; las actividades de control; la información y comunicación y el monitoreo y control.

Fortalezas y debilidades

A partir del análisis interno se puede concluir con la identificación de las principales fortalezas y debilidades (Cuadro 3).

Cuadro 3: Fortalezas y debilidades de CRV.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actividades de chapistería y pintura con tecnologías de punta y capacidades bien aprovechadas	Capillas, compresores, máquinas de soldar y de coser, como principales activos, en mal estado y obsoletos
Alto nivel de compromiso de los trabajadores con la Cooperativa	No existe un plan estratégico de capacitación técnica, ni un ERP
Los servicios están orientados hacia el cliente	No se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad
Prevalece el liderazgo en el Consejo Administrativo	No existe una buena actividad de comercialización y marketing
Buena situación económica de la Cooperativa	Áreas de trabajo e inmuebles y estructuras constructivas en mal estado.
Estabilidad de la fuerza de trabajo.	No se ha reestructurado a las características de la Cooperativa el Sistema de Control Interno.
Los plazos de entregas están por debajo de la media del sector.	

Como se observa en los resultados del cuadro 4 el mayor peso en los impactos se concentra en el primer cuadrante de la matriz, con una gran diferencia entre este y el resto de los cuadrantes, por lo que se valora la situación de CRV en una posición ofensiva. Se considera entonces fortalecida su posición con respecto al entorno inmediato.

Cuadro 4: Matriz de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

	OPORTUNIDADES							AMENAZAS							
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	
FORTALEZAS	1	x	-	x	x	-	x	x	x	x	x	-	-	x	
	2	x	x	x	x	-	-	x	x	-	-	-	-	x	
	3	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	-	x	x	
	4	x	-	x	x	-	-	-	x	-	-	-	-	x	
	5	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	-	-	x	
	6	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	-	-	x	
	7	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	-	
		43%								25%					
DEBILIDADES	1	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	-	x	x	
	2	x	x	x	x	-	-	x	x	-	x	-	x	x	
	3	x	-	x	-	-	-	-	x	-	x	-	x	x	
	4	-	-	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	x	
	5	-	-	-	-	-	-	x	-	-	x	x	-	-	
		15%								17%					

Sus principales fortalezas se concentran en el enfoque al cliente, la situación económica de CRV, así como los plazos de entrega que están por debajo de la media del sector. Las actividades de chapistería y pintura presentan tecnologías de avanzada y las capacidades instaladas están bien aprovechadas así como la independencia económica de la cooperativa.

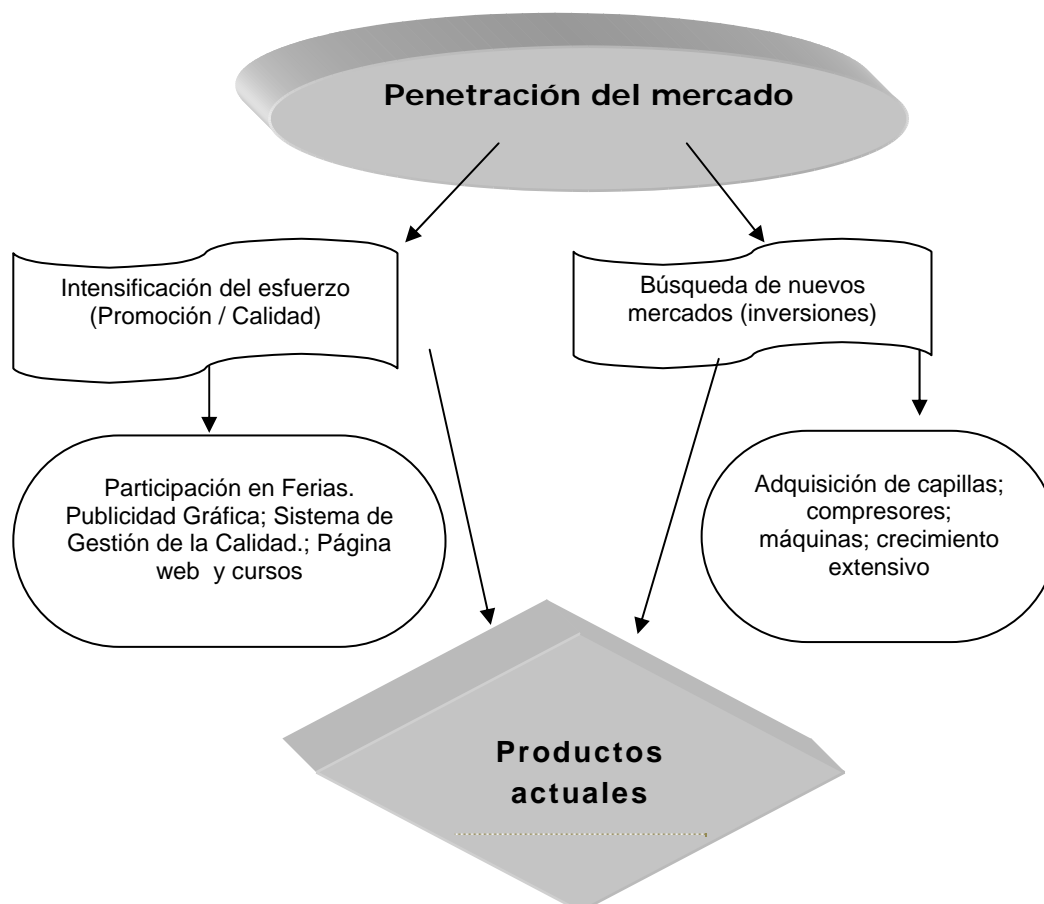
Objetivos estratégicos y estrategias de la cooperativa.

Valorando los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico y en las etapas anteriores, se determinan como áreas de resultado clave de la cooperativa: las inversiones, la calidad de los servicios, el capital humano, el marketing y el control interno.

Derivada del tipo de estrategia anterior se puede explicitar como estrategia principal de la cooperativa la penetración del mercado a través de una intensificación del esfuerzo para incrementar su participación en el mercado actual con los productos actuales. A esto se agrega la búsqueda de un nuevo segmento del mercado en el sector del transporte.

Expresados de manera gráfica estos objetivos se indican en la figura 4.

Figura 4: Estrategia principal de CRV





A continuación se muestran las áreas clave y sus objetivos estratégicos, mencionando las estrategias específicas. En cada caso la cooperativa establece criterios de medida y de manera sistemática evalúa su grado de consecución.

Area clave: inversiones

Objetivo estratégico N° 1: crear estructura constructiva de locales y áreas de trabajo en la búsqueda de mejores condiciones de trabajo para el personal

En este ámbito entre las estrategias específicas se debe mencionar la remodelación de los baños de los socios; la pintura e impermeabilización de las oficinas; el montaje del sitial de la cooperativa; la remodelación del recibidor de las oficinas; el mejoramiento de las zonas de parqueo y vías de acceso; la construcción del comedor de los socios; la construcción de nueva área de tapicería y remodelación de la misma; el techado y el piso del taller.

Objetivo estratégico N° 2: instalación del equipamiento moderno consistente en capilla para pintura, compresor de aire comprimido, máquinas soldadoras por hilo y máquinas de coser que permitan un nivel competitivo en el territorio nacional.

Las estrategias específicas en este objetivo consisten en: instalar una nueva capilla de pintura, adquirir seis máquinas de coser para tapicería, instalar al menos cinco máquinas de CO2 y adquirir un compresor de tornillo de aire comprimido.

Area clave: calidad de los servicios

Objetivo estratégico N° 1: alcanzar la excelencia en la calidad del servicio fortaleciendo la imagen que los clientes poseen de los servicios de la cooperativa.

Las estrategias específicas en este objetivo consisten en la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad y en mantener un ciclo medio de los servicios de 21 días a fin de alcanzar el cumplimiento de los plazos de entrega.

Los criterios de medida son el sistema certificado, el ciclo medio de los servicios igual o menor de 21 días y el cumplimiento del 90% de los plazos de entrega pactados.

Area clave: capital humano

Objetivo estratégico N° 1: alcanzar una eficiente gestión del capital humano en la cooperativa.

Las estrategias específicas al respecto consisten en mantener la estabilidad de la fuerza laboral; mantener un clima organizacional favorable fomentando los principios del cooperativismo; mantener un bajo ausentismo y lograr una capacitación sistemática dirigida a chapistas y pintores, así como a directivos.



Los criterios de medida son los índices de rotación del personal, el resultado de un diagnóstico de clima, el índice de ausentismo (IA) y el plan general de capacitación.

Area clave: marketing

Objetivo estratégico N° 1: lograr el pleno conocimiento del producto que ofrece la cooperativa por parte de los clientes en general que contribuya decisivamente tanto a la intensificación del esfuerzo con el mercado ya existente como en la búsqueda de nuevos mercados fuera del municipio

Las estrategias específicas en este ámbito consisten en lograr calidad reconocida en los servicios; realizar actividades específicas dirigidas al mantenimiento de la fidelidad de los clientes actuales; participar en ferias y exposiciones e implementar la página web de la cooperativa.

Objetivo estratégico N° 2: conocer la evolución o tendencia del mercado para llevar a cabo la mejora continua para el posicionamiento de la cooperativa siendo la estrategia específica el estudio de benchmarking de posición y el criterio de medida la realización del estudio benchmarking.

Area clave: control interno

Objetivo estratégico N° 1: aplicar la Resolución N° 60/11⁴ a las condiciones de la cooperativa.

Las estrategias específicas en este campo consisten en circular, estudiar y dominar el contenido de los cinco componentes de la Resolución 60 (ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo) los que se encuentran estructurados en normas.

Conclusiones

1. El modelo de gestión estratégica empleado ha sido seleccionado teniendo en cuenta criterios de flexibilidad, adaptabilidad, sencillez y objetividad evaluando la relación necesidad/posibilidad de la organización en un sistema de gestión que por primera vez se asume en una cooperativa de trabajo.
2. La valoración/análisis de diversas tecnologías existentes para el proceso de dirección estratégica ha favorecido la adopción de decisiones efectivas.
3. Las insuficiencias actuales presentadas por la organización en factores tan imprescindibles para la competitividad empresarial como el marketing, la calidad y el desarrollo del talento humano, representan áreas clave de desarrollo esenciales para la sobrevivencia de la cooperativa en el

⁴ Por esta resolución, la Contralora General de la República aprobó en Cuba en 2011 un modelo estándar del Sistema de Control Interno.



ambiente estratégico y su futuro desarrollo, dados los cambios que se presentan en Cuba a partir de la vigencia del nuevo modelo de gestión.

4. La preparación con que cuenta el equipo de dirección de CRV en cuanto al sistema de gestión que se propone es insuficiente para los requerimientos de su implementación, por lo que se exige comenzar de inmediato con la capacitación de los directivos.
5. El proceso de dirección estratégica de CRV constituye la respuesta más efectiva a la necesidad de comenzar a proyectarse estratégicamente en un entorno dinámico y reconoce abiertamente la competencia sobre la base de cierta autonomía cada vez más evidente, con un producto en gran medida atractivo.
6. La implementación paulatina de los diversos propósitos estratégicos contribuirá a elevar la efectividad en los resultados, tanto directos al producto como en cuanto a la creación de un mejor clima organizacional y una cultura acorde a las exigencias de los nuevos propósitos.
7. CRV tiene las condiciones tecnológicas, económicas y político legales para la implementación del modelo propuesto de modo de lograr en el futuro un alto desempeño que le permita no solo competir en un entorno nacional, si no de cara al establecimiento de inversión extranjera de estos servicios en el sector.

BIBLIOGRAFÍA.

Alabar Pino, Yesmín. “La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial”. Temáticas Gerenciales Cubanas Primera Edición. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1999.

Ansoff, H.I. “Strategic Management”, MacMillan, Hong Kong 1979.

Aquino, Jorge A/ otros. “Recursos Humanos”. Segunda Edición. Ediciones Macchi. 1996.

Band, William A. “Creando Valor para los Consumidores: Diseñando e Implementando una Estrategia Corporativa Total”. Publicado en Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1997.

Berry, Leonard. “¡Un buen servicio no basta!: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Edit. Norma. Bogotá, 1997.

Besseyre des Horts, Charles H. “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Madrid. Editorial DEUSTO. 1987.



- Bowman, Cliff. “La esencia de la Administración Estratégica”. Prentice Hall /1996. Edic. en Español.
- Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edit. Pirámide. 5ta Edición. Madrid/ 1996.
- Castellanos Castillo, José R. “Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias”. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Enero 2000.
- Champy, James. “Reingeniería en la gerencia: cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito”. Edit. Norma. Bogotá 1996.
- Colectivo de Autores, “Estrategia Organizacional “. Editorial Félix Varela. La Habana. 2010.
- Covey, S. R. “El liderazgo centrado en principios”. Editorial Paidós Mexicana S.A. México. 1995.
- Cruz Cordero, Teresa. “El sistema empresarial, Cultura y Consultoría”. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Marzo 2000.
- D’Aumale Geoffrey. “La programación de las decisiones”. PUF. París. / 1988.
- David, G. “La gerencia Estratégica”. Edit. Legis. Bogotá. Colombia.1998.
- Díaz Llorca, Carlos/ otros. “El dirigente como agente de cambio”. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Febrero1999.
- Díaz Riera Carlos M. “Modelo de Dirección Estratégica para el área de Aseguramiento Técnico-Material Hospital Militar. Manuel Fajardo Rivero”. Tesis de Maestría./ 1996.
- Egan, Gerard. “Cultive su cultura”. Tomado de Management Today. Publicado en Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1997.
- Galán González, José L. (European Foundation for Q Management). “La importancia de los Recursos Humanos en las evaluaciones de la gestión de la Calidad Total. Las directrices del modelo Europeo de la ETQM”.Revista Alta Dirección 1997.
- Gale, Bradley T. 2Descubra el valor de su cliente: produzca la calidad y el servicio que el cliente pueda ver”. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. S. A. México, 1996.
- García, S /Dolan S. “Dirección por Valores”. Edic. Cub. 1999.



- Gárciga Marrero, Rogelio J. “Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos” Editorial Félix Varela. 1ra Edición 1999.
- Gimbert, Xavier. “El enfoque estratégico de la Empresa. Principios y esquemas básicos”. Ediciones Deusto S.A. (Unica Edición). 1998.
- Gutiérrez Morales, Eberto Pablo. “Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo, en la red de universidades cubanas”. Tesis de Doctorado (Resumen)/ 1999. S. Spiritus.
- Hampton, David R. “Administración”. Edit Mc Graw-Hill. _2da Ed. en Español/ 1997
- Harrington, James. “Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edit. Mc Graw Hill Interamericana. S.A. Colombia, 1993.
- Isidor Castro, José Luis. “Planeación Estratégica de los Recursos Humanos”. (Curso). Programa de Cooperación México- Cuba. Habana, 1997.
- Jackson, Harry. “Logrando la ventaja competitiva: una guía hacia la calidad de clase mundial”. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997.
- Koontz, Harold. Elementos de Administración. 5ta Ed. México: Ed. Mac Graw Hill, 1991.
- Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”. (Impresión Cubana). 1995.
- Lawrence, P.R.; Lorsch (1987). “Organización y ambiente”. Plaza y Jonés. Barcelona.
- Leal Millán, Antonio. “La importancia de los Recursos Humanos en las evaluaciones de la gestión de la Calidad Total: Las directrices del modelo europeo de la EFQM”. (Artículo). Revista Alta Dirección/1997. No.194.
- Lorch, Laurence P.R. “Organización y Ambiente”. Plaza y Jonés. Barcelona, 1987.
- Martínez Díaz, Félix. “La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría”. Temáticas Gerenciales Cubanas. Primera Edición. La Habana.
- Materiales académicos del Módulo1, 3, 4,5. Del Diplomado Europeo para la enseñanza de la gestión.
- Piñeiro Harnecker C., “Cooperativas y Socialismo, una mirada desde Cuba “. Editorial Caminos, La Habana. 2012.