

Planificación estratégica para las organizaciones de la economía social

Raúl Andrade Merino



ESPOCH
2025

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Raúl Andrade Merino



**Decanato
de Publicaciones**



esPOCH

Planificación estratégica para las organizaciones de la economía social

© 2025 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

© 2025 Raúl Andrade Merino Ph.D.

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½

Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones Científicas

Riobamba, Ecuador

Teléfono: 593 (03) 2 998-200

Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego

(*peer review*)

Publicado en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio, sin
la previa autorización por escrito de los propietarios del *Copyright*

CDU: 658

Planificación estratégica para las organizaciones de la economía social

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Decanato de Publicaciones, año 2025

137 pp. vol: 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-51-577-3

1. Administración de empresas

ÍNDICE GENERAL

Introducción	9
--------------	---

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES, IMPORTANCIA, APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
1.1. Antecedentes de la planificación estratégica	11
1.1.1. Importancia de la Planificación Estratégica	12
1.1.2. Aplicación de la planificación estratégica	13
1.2. La economía social	14
1.2.1. La economía social a través de la Historia	15
1.2.2. Economía social contemporánea	16
1.2.3. Antecedentes, características y principios	16
1.3. El escenario de la economía social	18
1.4. La economía social en ecuador	28
1.5. El sistema económico social como actor del sistema financiero popular y solidario	33
1.6. Emprendedores	36

CAPÍTULO II

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL	38
2.1. Organizaciones de economía social, entorno y los grupos implicados	38
2.1.1. Organizaciones de economía social	38
2.2. El entorno para la planificación estratégica	39
2.3. Los implicados o stakeholders	41

CAPÍTULO III

3.	MODELO CONCEPTUAL, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA	43
3.1.	Diagnóstico estratégico	44
3.1.1.	La misión estratégica	44
3.1.2.	Análisis externo en la planificación estratégica	48
3.1.3.	Análisis interno en la economía social	50
3.1.4.	Determinación de los factores estratégicos externos e internos desde la economía social	55
3.2.	Matriz de prioridades	56
3.2.1.	Perfil estratégico desde la economía social (método Likert)	58
3.2.2.	La capacidad de respuesta a los factores estratégicos externos e internos en la economía social	61
3.2.3.	Pronosticación	63
3.2.4.	Visión estratégica desde la economía social	68
3.2.5.	El problema y la solución estratégica general	71
3.2.6.	Redacción del problema estratégico general (ADFO)	71
3.2.7.	Redacción de la solución estratégica general (FOAD)	71

CAPÍTULO IV

4.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	76
4.1.	Sistema de objetivos	76
4.1.1.	Derivación de objetivos desde la misión estratégica	76
4.1.2.	Objetivos generales y específicos	77
4.2.	Metas	78
4.3.	La matriz FODA	79
4.3.1.	Diseño de las estrategias	81
4.4.	Políticas en las organizaciones de la economía social	82

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	84
5.1. Implementación del plan estratégico en las organizaciones de la economía social	84
5.1.1. Presentación de una idea de proyecto incorporada a un plan estratégico en organizaciones de la economía social	87
5.1.2. Soporte de la estrategia en organizaciones de la economía social	91

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	93
6.1. Evaluación de las estrategias con empleo de criterios cualitativos	93
6.1.1. Evaluación de estrategias con empleo de criterios cualitativos en la economía social	93
6.1.2. Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias	95

CAPÍTULO VII

7. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	98
7.1. Boston Consulting Group (BCG) o matriz de crecimiento – cuota mercado	98
7.1.1. Elementos que intervienen en el gráfico de la matriz BCG	101
7.1.2. Escenarios futuros	103
7.2. Formulación de estrategias	106
7.3. Trece principios para crear estrategias exitosas	107
7.3.1. Estrategia corporativa	108
7.3.2. Estrategia de negocio	108
7.3.3. Estrategias operativas	109
7.3.4. Tipologías de estrategias	109

7.3.5. Estrategias de integración	109
7.3.6. Estrategias intensivas	110
7.3.7. Estrategias de diversificación	110
7.3.8. Estrategias defensivas	111
7.3.9. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa	111
7.3.10. Estrategias de estabilidad y supervivencia	112
7.3.11. Estrategias de supervivencia	113
7.3.12. Estrategia de cosecha	114
7.3.13. Estrategias de desinversión	115
7.3.14. Estrategia de liquidación	115
7.3.15. Matriz desarrollada de estrategias de crecimiento	115
7.3.16. Estrategias competitivas	117
7.3.17. Estrategia de diferenciación	118
7.3.18. Estrategia de enfoque, nicho o focalización o alta segmentación	119
7.3.19. Estrategias de transformación	120
7.3.20. Estrategias según sectores	120
7.3.21. Opciones estratégicas	122
7.3.22. Las estrategias funcionales	123
7.3.23. Estrategia de producción	125
7.3.24. Estrategias de financiación	125
7.3.25. Estrategia de investigación y desarrollo	126
7.3.26. Estrategia de recursos humanos	126
7.3.27. Estrategia de sistemas de información	127
7.4. Análisis costo-beneficio o costo-eficacia	127
7.4.1 Introducción al análisis costo-beneficio (ACB) y análisis costo-eficacia (ACE)	127
Referencias bibliográficas	129

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta fundamental en la construcción de organizaciones sólidas y sostenibles, especialmente en el ámbito de la economía social. En este contexto, donde los valores de solidaridad, cooperación y equidad económica desempeñan un papel crucial, resulta imprescindible diseñar estrategias que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos sin perder de vista su misión social.

Este libro, titulado *Planificación estratégica para las organizaciones de la economía social*, surge como una contribución a la comprensión y aplicación de esta disciplina en un sector que se enfrenta a retos constantes. Desde una perspectiva académica y práctica, se abordan los principios fundamentales de la planificación estratégica, adaptados a las características particulares de las organizaciones de la economía social.

El contenido de esta obra se estructura en capítulos que guían al lector desde los fundamentos teóricos hasta la implementación y evaluación de estrategias concretas. Cada apartado está diseñado para proporcionar herramientas prácticas, ilustradas con ejemplos aplicables en diferentes escenarios, con el fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones para responder a un entorno dinámico y competitivo.

Como profesor de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y miembro de la Escuela de Finanzas, he sido testigo de la importancia de formar profesionales y líderes que entiendan el papel crucial de la planificación estratégica en el desarrollo económico y social. Este libro refleja esa experiencia y busca servir de guía tanto para académicos como para gestores de organizaciones de la economía social.

Invito al lector a adentrarse en estas páginas con una perspectiva crítica y constructiva, dispuesto a adaptar los conocimientos aquí expuestos a las necesidades y desafíos específicos de su entorno. La planificación estratégica, bien ejecutada, no solo fortalece a las organizaciones, sino que también contribuye al

bienestar colectivo y al desarrollo sostenible. El objetivo central de este libro es ofrecer una guía integral que combine fundamentos teóricos con enfoques prácticos, orientada a fortalecer la capacidad de análisis estratégico, la toma de decisiones informadas y la formulación de planes sostenibles y adaptativos. De este modo, se busca contribuir al desarrollo de profesionales capaces de liderar procesos de transformación en organizaciones de diverso tipo, especialmente aquellas pertenecientes a la economía social.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES, IMPORTANCIA, APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso que tiene sus raíces en diversas disciplinas, como la administración, la economía y la psicología. A lo largo del tiempo, ha evolucionado a partir de diferentes enfoques y teorías que han contribuido a su desarrollo.

Aunque no existe un único punto de origen, se puede rastrear su evolución desde la teoría de la contingencia en la década de 1960, pasando por modelos como la matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group* (BCG) en la década de 1970, hasta la teoría de juegos y la teoría de la innovación disruptiva en décadas posteriores. Estos antecedentes reflejan la necesidad de las organizaciones de adaptarse a un entorno cambiante y de tomar decisiones informadas sobre cómo alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Algunos de los antecedentes y conceptos relevantes para la planificación estratégica incluyen:

- El Enfoque de Sistemas: a finales de la década de 1950, se comenzó a aplicar la teoría de sistemas a la gestión organizacional. Este enfoque considera a la organización como un sistema interconectado de partes que se influyen mutuamente.
- La Teoría de Juegos: a partir de la década de 1950, la teoría de juegos comenzó a influir en la estrategia empresarial. Este enfoque analiza las interacciones estratégicas entre diferentes actores y cómo pueden tomar decisiones óptimas considerando las acciones de los demás.

- La Teoría de la Contingencia: esta teoría sostiene que no hay una única forma correcta de gestionar una organización, sino que las estrategias deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada situación. Autores como Joan Woodward y Paul Lawrence contribuyeron a esta perspectiva en la década de 1960.
- Matriz de Crecimiento-Participación de BCG: *en la década de 1970, el Boston Consulting Group (BCG)* introdujo esta herramienta que clasifica los productos o unidades de negocio en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento. Esto ayudó a las empresas a tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos.
- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: en la década de 1980, para analizar la industria y la competencia, se identifican cinco fuerzas clave (competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y barreras de entrada) que influyen en la posición competitiva de una empresa.
- Enfoque de Recursos y Capacidades: a partir de la década de 1990, se dio más importancia a los recursos internos y las capacidades distintivas de una organización como base para la formulación de estrategias. Autores como Jay Barney y Gary Hamel influyeron en esta perspectiva.
- Teoría de la Innovación Disruptiva: Clayton Christensen introdujo esta teoría en la década de 1990, enfocándose en cómo las empresas pueden ser superadas por innovaciones aparentemente menos sofisticadas, pero más asequibles y accesibles.
- Planificación a Largo Plazo: a lo largo del siglo XX, muchas organizaciones adoptaron la planificación a largo plazo como una forma de anticipar y prepararse para el futuro. Esta práctica evolucionó hacia la planificación estratégica más formalizada.

1.1.1. Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es esencial para las organizaciones por varias razones:

- Enfoque en objetivos: permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y establecer un camino claro para alcanzarlos.

- Adaptación al entorno: ayuda a las organizaciones a anticipar y responder a los cambios en el entorno, ya sea en términos de tecnología, competencia, regulación u otros factores.
- Optimización de recursos: facilita la asignación eficiente de recursos escasos, asegurando que se utilicen de manera óptima para lograr los objetivos estratégicos.
- Coherencia y coordinación: ayuda a coordinar las actividades de diversas áreas de la organización en función de un objetivo común, para evitar la fragmentación y la falta de coherencia.
- Toma de decisiones informadas: proporciona un marco para tomar decisiones basadas en datos y análisis, reduciendo la influencia de decisiones impulsivas o reactivas.

1.1.2. Aplicación de la planificación estratégica

La planificación estratégica se aplica en diversos niveles y tipos de organizaciones, desde empresas comerciales hasta organizaciones sin fines de lucro y gubernamentales. El proceso típico de aplicación incluye los siguientes pasos:

- Análisis del entorno: evaluar el entorno interno y externo de la organización, para identificar oportunidades y amenazas.
- Definición de misión y visión: establecer la razón de ser de la organización (misión) y su dirección a largo plazo (visión).
- Establecimiento de objetivos: definir objetivos específicos y medibles que guiarán las acciones estratégicas.
- Formulación de estrategias: desarrollar estrategias coherentes para lograr los objetivos, considerando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.
- Implementación: poner en práctica las estrategias mediante planes y proyectos concretos.

- Evaluación y control: medir el progreso hacia los objetivos y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Revisión y actualización: adaptar continuamente la planificación estratégica en función de los cambios en el entorno y los resultados obtenidos.

Es necesario considerar las siguientes características básicas de la estrategia;

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno.
- La estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo de la empresa, entendiendo como largo plazo aquel horizonte al que, como máximo, puede llegar al sistema de decisión.
- La estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de medios.
- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, por lo que puede cuestionar la naturaleza y estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas (unidades de negocio).

1.2. LA ECONOMÍA SOCIAL

La economía social tiene sus raíces en la necesidad ancestral de protección y ayuda mutua en las comunidades humanas. Desde las primeras agrupaciones sociales conocidas hasta la economía social contemporánea, la colaboración y la solidaridad han sido fundamentales para abordar desafíos económicos y sociales. Esta perspectiva, respaldada por teóricos como Kropotkin, Mauss y Polanyi, destaca la importancia de la cooperación en la evolución de la economía social a lo largo de la historia.

La economía social, conocida también como economía del trabajo o economía popular, tiene sus raíces en las primeras agrupaciones humanas conocidas. Desde tiempos remotos, los seres humanos han sentido la necesidad de colaborar y organizarse para enfrentar los desafíos que la vida les presenta.

El investigador Jean-Louis Laville, un reconocido experto en economía social define esta área como «un sistema de organizaciones y empresas cuyo objetivo es

la producción y el intercambio de bienes y servicios que siguen los principios de la cooperación, la democracia y la solidaridad» (Laville, 2006).

Según José Luis Monzón (2004), la economía social se caracteriza por «la propiedad colectiva o asociativa de los medios de producción y la gestión democrática, con un fin prioritario de satisfacción de las necesidades de sus miembros o de la comunidad en la que opera».

Evers y Laville, en su libro *The Third Sector in Europe*, describen la economía social como «un conjunto diverso de organizaciones que operan en los sectores de bienestar, cultura y educación, y que están caracterizadas por valores compartidos de solidaridad, cooperación y búsqueda de objetivos no lucrativos» (Evers y Laville, 2004).

El economista Juan Torres López (2013) define la economía social como «un enfoque de la actividad económica que coloca a las personas y su bienestar en el centro, promoviendo la cooperación, la solidaridad y la equidad, y tratando de conciliar la eficiencia económica con la justicia social».

José Luis Coraggio (2008), experto en economía social, la considera como «un conjunto de prácticas, experiencias y modelos económicos que, sin ser capitalistas ni estatales, pueden desplegar economías donde los individuos se organizan socialmente y hacen prevalecer valores de solidaridad, igualdad y justicia social».

Estos conceptos de autores destacados en el campo de la economía social enfatizan la propiedad colectiva, la gestión democrática, la solidaridad y la búsqueda del bienestar social como características fundamentales de esta área de estudio. La economía social se presenta como una alternativa a los modelos económicos tradicionales, centrada en la satisfacción de las necesidades humanas y la promoción de valores éticos y sociales.

1.2.1. La economía social a través de la Historia

1. Ayuda mutua en comunidades primitivas: desde las primeras sociedades humanas, las personas se unieron en comunidades para compartir recursos y brindarse apoyo mutuo. Según Peter Kropotkin (1902), teórico del anarquismo y experto en ayuda mutua, «en la historia de la humanidad, es

la cooperación, más que la competencia, lo que ha permitido la supervivencia y el progreso de las civilizaciones».

2. Sistemas de solidaridad y cuidado comunitario: muchas sociedades antiguas tenían sistemas de solidaridad y cuidado comunitario. Por ejemplo, las comunidades indígenas americanas practicaban el *potlatch*, una ceremonia en la que las tribus compartían recursos y riquezas para fortalecer la cohesión social (Maus, 1925).
3. Gremios y cofradías: durante la Edad Media, surgieron gremios y cofradías que proporcionaban apoyo económico y social a sus miembros. En palabras de Karl Polanyi (1944), «los gremios eran una respuesta al desafío de la supervivencia de la comunidad en una sociedad cambiante».

1.2.2. Economía social contemporánea

La economía social contemporánea se basa en estos principios ancestrales de cooperación y solidaridad. Se ha desarrollado en diversas formas, incluyendo cooperativas, mutualidades, asociaciones y organizaciones sin fines de lucro. A medida que la sociedad ha evolucionado, la economía social ha adquirido un enfoque más amplio, abordando una variedad de necesidades sociales, desde la atención médica y la educación hasta la vivienda y el desarrollo comunitario.

1.2.3. Antecedentes, características y principios

Antecedentes de la economía social

La economía social tiene profundas raíces históricas en movimientos como el cooperativismo, el mutualismo y la filantropía. Un ejemplo notable es la creación de la Sociedad de Socorros Mutuos en el siglo XIX, que brindaba apoyo financiero y de salud a sus miembros en tiempos de necesidad. Además, el movimiento cooperativo, con la creación de la primera cooperativa en Rochdale, Inglaterra, en 1844, desempeñó un papel significativo en el desarrollo de la Economía Social.

Características de la economía social

1. Enfoque en el bienestar social: la economía social se centra en la mejora del bienestar de las comunidades y sus miembros en lugar de maximizar los beneficios individuales.
2. Participación y cooperación: promueve la participación de los miembros y la colaboración en la toma de decisiones y la gestión de actividades económicas.
3. Propiedad colectiva o comunitaria: los recursos y las empresas pueden ser de propiedad colectiva, lo que significa que los beneficios y el control están en manos de la comunidad o los trabajadores.
4. Principios éticos y solidarios: la economía social se rige por valores éticos, como la solidaridad, la equidad y la justicia social.
5. Sostenibilidad y responsabilidad social: tiene un enfoque a largo plazo que busca la sostenibilidad económica, social y ambiental, y fomenta la responsabilidad hacia las generaciones futuras.

Principios de la economía social

1. Principio de participación: los miembros de las organizaciones de economía social participan activamente en la toma de decisiones y en la gestión de la entidad.
2. Principio de solidaridad: se basa en la cooperación y la ayuda mutua entre sus miembros, promoviendo la solidaridad económica y social.
3. Principio de autonomía y gestión democrática: las organizaciones de economía social son autónomas y se gestionan democráticamente, con igualdad de voto para todos los miembros.
4. Principio de beneficio para la comunidad: los beneficios generados por las actividades de la economía social se reinvierten en la comunidad o en la mejora de los servicios ofrecidos.

5. Principio de compromiso con la educación: fomenta la educación y la formación de sus miembros y la comunidad en general en temas económicos y sociales.

La economía social se distingue por su enfoque en el bienestar social, la participación y cooperación, la propiedad colectiva, los principios éticos y la sostenibilidad. Sus antecedentes se remontan a movimientos históricos de cooperación y mutualismo, y sus principios fundamentales se basan en la participación, la solidaridad y la gestión democrática.

1.3. EL ESCENARIO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Los temas relacionados con la economía social y sus actores que serán objeto de análisis han adquirido especial interés en las últimas décadas en el orden científico, político y social. Las actividades económicas ejercidas por sociedades cooperativas, mutualistas y asociaciones son reconocidas como parte de la economía social, según el Consejo Valón de la Economía Social (CWES)¹.

Las economías de asociación voluntaria y su filosofía son identificadas como una de las formas de expresión tradicional de la economía social. Menos conocidas que otras formas de la economía social; esta figura ha sido «marginada, oculta, poco desarrollada, en los más de los casos inadvertida y silente, pero potencialmente poderosa y esencialmente flexible frente al objetivo de desarrollar empresas autogestoras y productivas que operen con criterios de economía social y solidaria» (Jiménez Gil, 2001).

No obstante, para comprender los orígenes, las dinámicas y el alcance que poseen las distintas expresiones de la economía social, se hace imprescindible el análisis de las diferentes corrientes de pensamiento y de los criterios de los principales autores reconocidos en esta materia.

Debido a la diversidad de criterios sobre la economía social, no existe consenso en su definición, ni forma única de nombrarla. Comúnmente se identifica como «economía social», «economía solidaria», «economía del trabajo», «economía popular». Otros autores son partidarios de incluir la palabra solidaria para

¹ El Consejo Valón de Economía Social fue creado en Bélgica en 1989 por el Ejecutivo Regional Valón.

remarcar que ese gran objetivo solo puede alcanzarse con una revolución cultural, donde prime la solidaridad sobre la competencia. El autor se adscribe al término de economía social y solidaria (ESS). Por otro lado, la diversidad de nombres y enfoques, las definiciones confluyen en un intento por construir y consolidar «otra forma» de hacer economía, repensando las relaciones entre lo económico y lo social.

En el I Encuentro Internacional sobre la Globalización de la Solidaridad celebrado en Lima, Perú en 1997, participaron varias redes y activistas de la economía social y solidaria (ESS) a escala mundial para intercambiar sus experiencias. Se definió entonces «la economía social y solidaria como el conjunto de actividades y prácticas económicas con finalidad social y que contribuyen por construir una nueva manera de pensar y hacer la economía» (Declaración de Lima, 1997).

En el caso europeo, el nacimiento y evolución del concepto de economía solidaria está muy ligado al desarrollo experimentado por sus estructuras organizativas y empresariales clásicas. Las empresas cooperativas, las mutualidades y las asociaciones han tenido una evolución que, desde su nacimiento en el siglo XIX y a lo largo del siglo XX, han experimentado un progresivo proceso de institucionalización.

Así, en el caso de la asociación voluntaria de personas, y con todos los matices que caracterizan a cada Estado, la generalización de los seguros sociales las ha convertido en organizaciones «paraestatales», perdiendo en el camino su carácter de filiación voluntaria y su independencia respecto de los poderes públicos. En el caso de algunas cooperativas, su inmersión en la economía mercantil y la competencia en los mercados con empresas de capital ha generado un desequilibrio en el balance de sus objetivos y sus formas organizativas, considerado por algunos autores como un proceso de isomorfismo. Estas instituciones han ido acercándose a la lógica del capital y la maximización del retorno a sus propietarios en detrimento de su filosofía fundacional.

De las lecturas analizadas para esta investigación, se infiere que, en Europa, los estudios sobre ESS se desarrollan desde dos perspectivas. La perspectiva macro, como una nueva forma de entender la economía que anule la división tradicional entre economía, sociedad y política y que permita una democratización real de las formas de producción, distribución y consumo. Este enfoque define las iniciativas que ocurren en su seno desde una doble dimensión sociopolítica y socioeconómica.

Este enfoque macro lleva implícita una voluntad de transformación; esto ha permitido que se haya convertido en un importante referente teórico en Latinoamérica, a pesar de que las propuestas europeas tienen un carácter menos radical que las latinoamericanas en cuanto a los cambios que suponen y en cuanto a su confrontación con el modelo capitalista.

El segundo enfoque tiene un carácter micro; concentra su atención en el análisis de las organizaciones, su funcionamiento, sus características, las diferencias en formas jurídicas, los sectores a los que dedican su actividad, la forma en que gestionan sus recursos o los problemas que puede tener para asegurar su viabilidad. Desde este punto de vista, la preocupación no es tanto el proponer modelos alternativos como el encontrar un lugar para estas organizaciones en la economía actual, buscando la forma en la que pueden convivir con las empresas privadas y el sector público.

Según Laville (2004, pp. 20-23), «la economía social europea tiene la ventaja de poder ser aprehendida por las estructuras jurídicas (asociaciones, cooperativas, mutualidades), lo cual facilita su identificación. Por su parte, la perspectiva de la economía solidaria integra el tema de los resortes de la iniciativa y el modelo de desarrollo en el que se inscriben estas estructuras».

Imprescindible en el análisis de la controversia sobre la ESS establecida entre las corrientes de pensamiento europea y el enfoque radical latinoamericano es el libro *L'économie sociale au Nord et au Sud* (Defourny, Develtere y Fonteneau, 1999). Este recoge un interesante compendio de trabajos desarrollados por investigadores con diversas visiones de la ESS desde la perspectiva de los países del norte y del sur. En él se presentan los elementos históricos y teóricos relacionados con la economía social; se analizan sus campos de actividad entre los que destacan el ahorro y el crédito. Se aborda la necesidad de tener en cuenta los contextos locales y la existencia de un riesgo de instrumentación para las iniciativas de asociación, al ser consideradas por los poderes públicos como medios transitorios de lucha contra la pobreza y no como actores del desarrollo capaces de recomponer la relación entre lo económico y lo social.

Por su parte Benoit Lévesque, Marie Claire Melo y Jean Pierre Girad analizan el surgimiento de una nueva economía social a partir de la década del 80. Examinan las alianzas entre cooperativas en los sectores de la vivienda, trabajo y salud y las iniciativas de servicios sociales auspiciadas por grupos comunitarios

como guarderías, asociaciones sin fines de lucro en el sector de la vivienda social; identificando estas alianzas como rasgos del desarrollo de la economía social en Quebec. Este estudio muestra el marcado dinamismo social y el reconocimiento que en términos de participación del gobierno puede alcanzar la economía social.

En su reseña del libro *L'economiesociale au Nord et au Sud*, Madeleine Richer (2002) plantea: «El gran desafío de la nueva economía social es su reconocimiento efectivo por los poderes públicos y los demás actores económicos, sin que este reconocimiento sea una instrumentalización. Pues las lógicas dominantes del mercado o de la intervención pública tienden a negar las especificidades y la necesidad de autonomía en las actividades asociativas».

García (2012, p. 1), en su artículo «La economía solidaria: sustento y esperanza», contextualiza la existencia de tres enfoques: el neoliberal que considera la ES como una subeconomía paliativa; el enfoque socialdemócrata donde se considera como aliada del Estado; y un tercer enfoque poscapitalista» al que se adscribe el autor español, en el que es identificada como una alternativa económica al capitalismo.

En su definición de economía social, incorpora las ideas de consumo responsable, finanzas éticas, así como la generación y preservación de bienes comunes. Define «la economía solidaria como el conjunto de prácticas económicas, es decir, de actos de producción, comercialización, consumo y crédito que persiguen la satisfacción de necesidades en vez del lucro y que se rigen por los valores de cooperación, solidaridad, democracia, igualdad y sostenibilidad».

Apartándose de la tendencia positivista de otros autores estudiados, García incursiona en un tema poco tratado, las debilidades de la ESS. Identifica como las más importante la existencia de estas organizaciones en medio de una sociedad capitalista, regida por valores y mecanismos contrarios a la ESS y las prácticas esporádicas de algunas de sus organizaciones que son de carácter efímero.

Otras limitaciones identificadas por él son los déficits de gestión; las conductas no cooperativas de alguno de sus miembros; la estrechez económica: capital propio exiguo, mayor dificultad para encontrar financiación que las empresas capitalistas; una excesiva dependencia financiera de las administraciones públicas, la baja autoestima y la escasa conciencia de constituir una alternativa económico-empresarial; el escaso conocimiento que tiene la sociedad del sector y por último su poca integración económica y sociopolítica.

Partiendo de su enfoque poscapitalista, propone siete líneas de actuación para desarrollar la ESS en España. La estrategia consiste en mejorar la gestión de las empresas solidarias, potenciar el surgimiento de todo tipo de iniciativas de la economía solidaria, generalizar las prácticas de consumo responsable y de ahorro ético, promover la intercooperación hasta crear mercados sociales, abanderar los sectores ecológico y de servicios sociales y conseguir políticas públicas más activas.

En tiempos de crisis, la ES, con sus modelos empresariales, se revela como una economía que resiste a los problemas del mercado. La Confederación Empresarial Española de la Economía Social (Cepes) refiere que, en la crisis española, los modelos empresariales distintivos de la ES han crecido y generado empleo. En el año 2012, se crearon 2000 nuevas cooperativas y sociedades laborales, con lo que se generaron 15 834 nuevos empleos y se movilizaron 220 millones de euros (Álvarez. 2013). Esto demuestra, que este tipo de modelo empresarial, más que una solución coyuntural, puede ser un elemento importante y dinamizador que no debe pasarse por alto, por lo que demanda una mayor atención dentro de las políticas de recuperación económica de la Unión Europea.

Cepes identifica la economía social como realidad y a las cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones como organizaciones de economía social (OES), criterio que comparte el autor de este trabajo.

En el estudio de los antecedentes, se incursiona también en la denominada banca ética, en la que se distingue el artículo «Banca con valores» (Larios y Lerna, 2013), donde los autores hacen referencia a Tríodos Bank, banco europeo independiente fundado en 1980, referente en banca ética y sostenible. El modelo de negocio de este banco está basado en la transparencia y combina la rentabilidad financiera con la rentabilidad social y medioambiental.

Los autores repasan el origen de la banca ética en 1968 y las posibilidades de usar el dinero como instrumento para el cambio social. Centran su estudio en la fundación Tríodos, creada con la intención de servir de consultoría a emprendedores sociales y devenida, en 1980 en Tríodos Bank. Esta entidad bancaria liderada por un grupo de investigadores se centró en la búsqueda de una forma alternativa, más consciente y sostenible de gestionar el dinero; influyendo en otras instituciones de finanzas éticas en Europa como GLS Bank en Alemania, Merkur Bank en Dinamarca o La Nef en Francia.

Estas instituciones promueven iniciativas, proyectos y empresas comprometidas con el uso responsable de los recursos naturales, que aportan soluciones tecnológicas innovadoras y realistas respetuosas con el medio y que contribuyen a la conservación de la naturaleza, en sectores tales como la agricultura ecológica o biodinámica, el ahorro energético y las energías renovables; la edificación sostenible, tanto de viviendas como de otro tipo de construcciones, la industria y la tecnología ambiental (reciclaje, transporte, aire, agua), la defensa medioambiental y la conservación de la biodiversidad. Sitúan a las personas en el centro de su actividad, ponderando de manera equilibrada los objetivos sociales y los económicos. Promueven iniciativas encaminadas a la prestación de servicios y la generación de oportunidades para aquellos con necesidades de cuidados especiales: niños, ancianos, inmigrantes, enfermos, personas con problemas de adicción, personas con discapacidad o personas en riesgo de exclusión social.

En la corriente de pensamiento latinoamericano las posiciones son más radicales, con un enfoque crítico y decididamente transformador de las grandes estructuras y los modelos de organización y de acción. En este contexto, la ES se identifica habitualmente como Economía Popular y supone un proyecto de transformación social que procura construir una economía alternativa a las prácticas dominantes y el capitalismo.

En este ámbito, se destaca el trabajo del profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica de Santa María de Buenos Aires, Alfredo Laspiur (2005, p. 1) que, en su ponencia «El concepto de economía social cambios y desafíos futuros» analiza la ES, su relevancia y el desafío que esta representa a la convivencia en las sociedades democráticas.

Realiza un interesante análisis teórico sobre las divergencias entre lo social y lo económico, que son generadas por políticas públicas ineficientes e insostenibles en el largo plazo e impiden pensar en vías efectivas de desarrollo humano. Identifica la economía social como alternativa viable frente a la economía pública y privada. Según Laspiur (2005, p. 28):

Es menester entender a la economía social, en un contexto histórico y filosófico, que ha producido un gran avance y crecimiento, como elemento que desarrolla actividades de complemento de la intervención de los poderes públicos de la economía. Se trata también de una fórmula que integra de forma diferente el desarrollo de la actividad económica y el reparto de la riqueza generada con una nueva perspectiva. La Economía Social es innovadora por definición, ya que habitualmente intenta responder a necesidades o aspiraciones no satisfechas por el mercado o el estado.

Hace referencia al mutualismo, como base sustancial de la solidaridad; en donde prime la ayuda recíproca, la acción grupal en la búsqueda de procedimientos dinámicos y soluciones que tengan en cuenta la sensibilidad humanística. Identifica la naturaleza de la organización mutual como institución representativa de la ES debido fundamentalmente a su funcionamiento y gestión democrática; particularizando en la realidad económica argentina.

Desde la perspectiva de Laspiur, estas asociaciones podrían constituir lo que se conoce como «tercer sector»² que surge provisoriamente ante las imperfecciones coyunturales de los mercados y ante la imposibilidad del Estado de corregirlas. Esta idea es compartida por Curci y Sigliano (2014), que evalúan las experiencias argentinas y latinoamericanas de desarrollo de la economía solidaria desde las asociaciones mutuales. Las autoras hacen referencia a la Organización de las Entidades Mutuales de las Américas (Odema) surgida en 2004 y cuyo objetivo principal es la integración regional de estas organizaciones. La misión de esta organización es promover y fortalecer en las mutuales el compromiso de la asistencia, creando las condiciones que propicien la capacitación, el intercambio de experiencias y acuerdos programáticos para la unidad mutual.

Las experiencias de Odema demuestran, a juicio del autor de esta investigación, que, en el ámbito latinoamericano, el mutualismo se reconoce como una herramienta válida, y que ha dejado de ser un esfuerzo aislado para ganar espacios en el contexto internacional.

Prosiguiendo con el estudio, en el contexto colombiano, la participación e incidencia del sector solidario en las actividades productivas y de servicio es baja, exceptuando los renglones de salud y de seguros. Sin embargo, en el proceso de confección del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, se produjo un diálogo nacional en que participaron más de trescientas organizaciones, centros de investigación, instituciones académicas, gremios, organizaciones solidarias y los consejos regionales de la ES (Staadén, 2010).

Como resultado de este debate, se propuso incluir en el plan una política de estado que valore y fomente el capital social, que promueva, fortalezca y proteja la propiedad solidaria y sus organizaciones. Los principales ámbitos de debate fue-

2 Término acuñado por la Universidad John Hopkins de Estados Unidos, define a este sector como el que integra a todas las organizaciones sin fines de lucro o *non-profit*.

ron la promoción de una cultura de la solidaridad y la asociatividad y el fortalecimiento normativo e institucional que permita el crecimiento del sector solidario.

En este debate, Valderrama (2010) defiende la idea de la ESS como modelo adecuado para los colombianos; a diferencia de otros autores, no circunscribe el análisis a las entidades que comúnmente se identifican como representativas de la ESS. Propone tres opciones válidas para modificar la estructura de propiedad, sociedad anónima abierta, propiedad pública y, por último, las empresas que integran la economía solidaria de carácter mutualista. Este criterio no es compartido por el autor. Antes de hablar de modificaciones estructurales en otros sectores, debe haber un marco regulatorio y una política estatal que las propicie y, en Colombia, la perspectiva de la ESS en la actualidad parece estar condenada a ser un elemento marginal del modelo económico neoliberal.

Según el criterio que defiende Martínez (2013): «La suerte de la economía solidaria también está ligada al avance de la democracia. Las posibilidades del desarrollo del modelo cooperativo y solidario, que no es otra cosa que una propuesta de construcción solidaria de justicia económica y democracia administrativa, están estrechamente relacionadas con la construcción de una sociedad democrática y sostenible».

Martínez refiere la necesidad de superar la mentalidad restrictiva de creer que la ESS se reduce a formas organizativas (cooperativas, fondos y mutuales). Si bien es cierto, que estos modelos asociativos y empresariales se distinguen por sus características especiales, para hablar de ESS estos deben extenderse a diversos sectores de la sociedad, del Estado y adquirir nuevas y diversas formas de organización.

Fortalecer la ESS pasa por reconocer la democracia y por la necesaria metamorfosis de «sujetos de crédito» en «sujetos sociales» que desempeñen un papel protagónico en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Otros autores, como Dávila (2010), advierten sobre la presencia de un isomorfismo organizacional en algunas de las entidades del sector solidario. «Estamos observando un alejamiento de los principios y valores que plantea la doctrina y la ley, una tendencia al isomorfismo organizacional, a la desnaturalización, es decir, querer parecerse al sector capitalista, ser banqueros y empresarios capitalistas».

Las buenas prácticas del sector solidario han permitido a sus organizaciones seguir existiendo, propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida a sus

asociados. Dávila defiende que este paradigma, está soportado en la identidad y la diferencia cooperativa en relación con otras entidades.

El paradigma de la ventaja cooperativa, como ventaja competitiva, tiene que ver con el propósito de la organización solidaria que es la gestión del servicio y no la gestión de rentabilidad. En la filosofía de gestión, expresada en la presencia del mutualismo, la autonomía y la ayuda mutua en el actuar de forma solidaria se manifiestan en principios y valores como instrumentos de gestión. Y el tercer fundamento de esa ventaja competitiva es el modo de gestión, que tiene dos elementos claves, uno, el direccionamiento estratégico, basado en la propia teoría del sector y, otro, el liderazgo de carácter colectivo, en el cual se expresa una propuesta solidaria de acción colectiva que busca el beneficio general, sin perder de vista el beneficio individual.

La tendencia al isomorfismo organizacional mina la fortaleza de la ESS que es precisamente el vínculo y el sentido de pertenencia que surge a partir del criterio de identidad entre asociado, usuario y dueño.

Jiménez (2001) manifiesta que las redes de apoyo mutuo que se dan hoy en Latinoamérica son una expresión de una economía plural, en la que coexisten Estado, empresas solidarias y empresas capitalistas en el contexto de un mercado regulado. En este sentido, plantea que las mutuales decepcionan a los defensores del neoliberalismo, para los que la economía ideal es aquella donde las empresas capitalistas compiten en un mercado libre, y a los defensores de remplazar el mercado por la planeación económica centralizada.

La promesa mutualista es una utopía, que el clasifica como «real», lo suficientemente radical para no conformarse con el mercado regulado y lo suficientemente real para ser viable en las condiciones del mercado contemporáneo. Estas entidades, a su juicio, tienen una vocación global, ya que uno de los principios de la mutualidad y de la ESS es la colaboración entre asociados, por lo que la considera como una de las formas de globalización contrahegemónica.

Por su parte, Corraggio, académico e investigador de la Universidad General Sarmiento en Argentina, define la ESS como «manera de institucionalizar la organización de la producción, la distribución, la circulación y el consumo que genere relaciones sociales y con la naturaleza propias de una sociedad más igualitaria, más justa, con otra convivencia y otra racionalidad: la de resolver las condiciones materiales de vida digna de todas y todos» (Ministerio de Política Económica,

2013). Esto implica fomentar las relaciones de reciprocidad, redistribución de riqueza, cuidado del medio ambiente y la democratización política.

Enuncia tres niveles de práctica de la ESS que se complementan; un nivel micro, donde se promueve el emprendimiento, las soluciones a la exclusión, a la pobreza, predominando la solidaridad hacia el interior de las instituciones. El nivel meso promueve la creación de un sector orgánico o subsistema de ESS integrado por subsistemas productivos y reproductivos, redes y territorios solidarios, donde objetivos particulares estén orientados a una articulación solidaria desde el inicio; esta corriente procura generar asociaciones de productores, comerciantes, financiadores, consumidores y propugna acciones para lograr una mayor reciprocidad y redistribución a través del mercado. Por último, identifica un nivel sistémico de aplicación, que va más allá de la construcción de un subsistema de ESS y procura erigir otro sistema económico.

Los tres niveles de intervención de la ESS enunciados por este autor se complementan y necesitan mutuamente. El primer nivel de implementación advierte la necesidad del segundo nivel de práctica y así sucesivamente. «Como los tres niveles coexisten, parte de la tarea política es dialogar y lograr alianzas, vincular la atención de la urgencia inmediata con la mirada estratégica, analizar en cada situación concreta el papel que cada tipo de intervención o proyecto puede tener en el movimiento en conjunto» (Coraggio, 2013, p. 10).

En este caso, es válida también una lectura inversa, criterio al que se suma el autor. Las mejoras en el marco legal y la inclusión de la ESS (Brossard-Sabourin, 2013, p. 53) en países como Ecuador, Honduras, Colombia, España, Suiza, Italia, Grecia y México, si bien genera reconocimiento por parte de las políticas públicas, visibilidad a escala social y mayores posibilidades de desarrollo, no garantiza por sí sola la construcción de una nueva economía. No es posible transformar la economía mediante la ley. Son los actores microsociales dispuestos a redimensionar sus acciones, movilizandolos las personas y los recursos necesarios los que hacen posible la construcción de redes, subsistemas y a la postre la ESS.

La economía social y solidaria puede ser entendida como un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, priorizando al ser humano sobre el capital. Este enfoque pretende incorporar a la gestión de la actividad económica y productiva los valores y principios universales que deben regir la sociedad: equidad, justicia, fraternidad económica, solidaridad social y democracia.

Del análisis, se puede concluir que la crisis sistémica del capitalismo establece escenarios de oportunidades para el surgimiento y fortalecimiento de entidades de economía social que integran personas y objetivos comunes. Existen condiciones para el desarrollo de redes de productos y servicios que participen en un mercado global bajo la misma filosofía. Partiendo de la idea de Stiglitz (2008), «la llave del éxito es un sistema económico plural, con un sector privado tradicional, un sector público eficaz y un sector creciente de economía social y cooperativa». En la actualidad, la coexistencia de estos sectores y el marco regulatorio propicio se convierten en la antesala de un tercer nivel de intervención de la ESS.

Del análisis realizado, se puede concluir que el debate en torno a la ESS cobra especial interés en América Latina; sin embargo, ha alcanzado diferentes niveles de reconocimiento, desarrollo y profundidad. Coincidiendo con los criterios de Defourny (2003), las conceptualizaciones más habituales reconocen como sus unidades económicas representativas a las cooperativas, mutuales y asociaciones y definen como sus principios éticos; supremacía del trabajo sobre el capital, finalidad de servicio más que de lucro y autonomía de gestión respecto del Estado.

1.4. LA ECONOMÍA SOCIAL EN ECUADOR

La economía social y solidaria (ESS) en Ecuador es un campo de estudio y desarrollo importante en la actualidad. Dos competencias clave en este ámbito son:

- Gestión de empresas de economía social y solidaria en Ecuador: esta competencia implica la capacidad de gestionar eficazmente organizaciones de economía social y solidaria en el contexto ecuatoriano. Según Carrión (2016), «la gestión de empresas de ESS en Ecuador se caracteriza por su enfoque participativo y democrático, donde se busca el beneficio colectivo y la equidad en la toma de decisiones».
- Diseño y evaluación de políticas públicas para la economía social y solidaria en Ecuador: esta competencia se refiere a la capacidad de diseñar, implementar y evaluar políticas públicas que fomenten el desarrollo de la economía social y solidaria en Ecuador. Según Torres (2018), «la ESS en Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo gracias a políticas públicas que promueven su fortalecimiento y sostenibilidad».

Estas dos competencias son fundamentales para comprender y promover la economía social y solidaria en Ecuador, un enfoque económico que busca la equidad, la participación y el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

Ecuador ha decidido avanzar en el camino de la economía social y solidaria y un primer paso en ese sentido es la existencia de un marco regulatorio. La Constitución de 2008 y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria propician la coexistencia de la economía popular y solidaria, la privada y la pública.

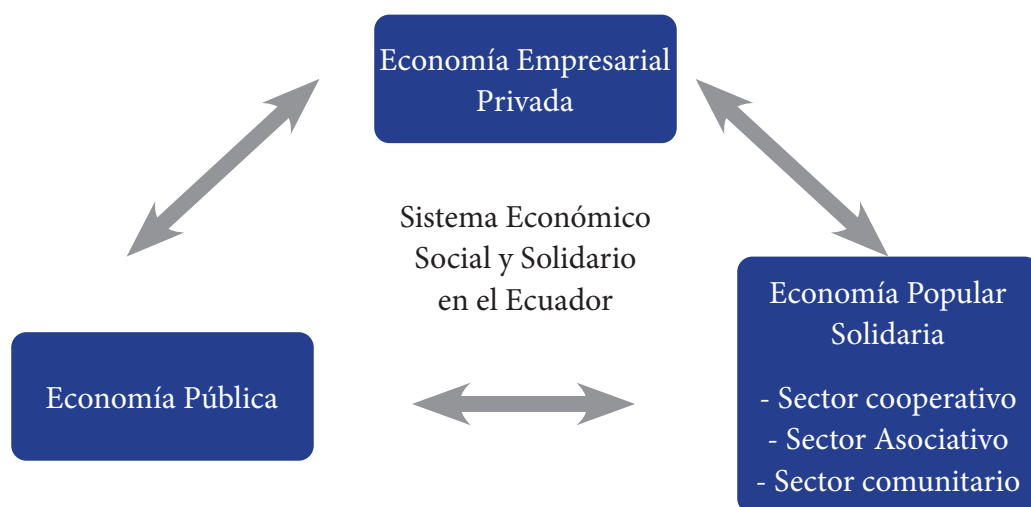
El modelo económico, tiene como fin alcanzar un sistema económico social y solidario que reconoce al ser humano como principio y fin de su gestión, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; con el objetivo de garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el bienestar sostenible.

La propuesta parte de la regulación de los mercados financieros, la protección de la industria nacional, la sustitución de importaciones, los cambios en la matriz productiva y el empleo de una filosofía económica y política identificada con el estado de bienestar (Marty, 2014).

El sistema económico social y solidario está compuesto por organizaciones públicas, privadas y organizaciones de la economía popular solidaria, como se aprecia en la figura 2. Esta última es reconocida programáticamente en la Constitución ecuatoriana (Constitución, 2008). Según el artículo 283, «la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios».

Este nuevo subsistema se convierte en el más relevante y característico del sistema económico social y solidario. En julio de 2012, el sector financiero popular y solidario llegó a representar el 16,5 % de los depósitos y el 23 % de los préstamos, triplicando su participación en la cartera de créditos en los últimos cinco años, según datos del Center for Economic and Policy Research de los Estados Unidos de América (Weisbrof, Johnston y Lefebure, 2013, p. 12).

Figura 1.1. Sistema económico social y solidario y sus actores



La adscripción a este nuevo enfoque implica pensar en transformaciones consideradas por el neoliberalismo como utópicas. El reconocimiento de esta realidad sistemáticamente ignorada implica un reto importante y la creación de nuevas políticas públicas dirigidas a consolidar la economía social y solidaria con carácter sistémico.

Estas políticas públicas deben incluir las agendas sectoriales, los presupuestos de las entidades del sector público y de los gobiernos autónomos descentralizados. Específicamente, los objetivos del sector financiero (OSF) incluidos en las políticas públicas de la Agenda Económica (2011) son:

- OSF.1. Democratizar el acceso al sistema financiero potenciando las finanzas populares y solidarias.
- OSF.2. Canalizar el ahorro interno hacia la inversión productiva.
- OSF.3. Incrementar la eficiencia de la banca pública, la integralidad de las finanzas populares y solidarias y la solidez del sistema financiero.
- OSF.4. Desarrollo de herramientas alternativas para el manejo de los flujos monetarios e instrumentos complementarios de liquidez.

En la tabla siguiente se muestran los lineamientos que responden a cada objetivo y los indicadores de impacto previstos en la Agenda de la política económica para el buen vivir.

Tabla 1.1. Políticas e indicadores de la Agenda de la política económica ecuatoriana

Objetivo	Lineamientos de política de la Agenda Económica	Indicadores de impacto
OSF.1	Impulsar el acceso de los actores del sector financiero popular y solidario al sistema nacional de pagos.	Variación en el número de instituciones nuevas de las finanzas populares y solidarias en el sistema nacional de pagos.
	Impulsar el proceso de inclusión financiera.	Concentración de acceso al crédito.
		Porcentaje del número de transacciones que se originan en el sistema de economía popular y solidaria.
OSF.2	Fomentar el ahorro de largo plazo y canalizarlo hacia la inversión productiva mediante el desarrollo del mercado de valores.	Porcentaje de la población con depósitos en el Sistema Financiero, sobre el total de la población mayor de 19 años.
		Porcentaje de la población con acceso al crédito en el sistema financiero, sobre el total de la población mayor de 19 años.
		Operaciones del mercado de valores sobre el producto interno bruto.
		Porcentaje de hogares que destinaron remesas a actividades productivas.
OSF.3	Potenciar la banca pública para apoyar la transformación de la matriz productiva del país.	Capitalización bursátil sobre el PIB.
		Gastos operativos sobre activos productivos para la medir la eficiencia operativa de la banca pública.
		Margen de intermediación sobre activo promedio para medir la eficiencia de intermediación de la banca pública.
		Volumen de crédito.
	Consolidar la institucionalidad del sistema financiero popular y solidario.	
	Consolidar el Sistema Financiero y fortalecer el control y la supervisión bancaria.	Índice de morosidad de cartera, monto de cartera vencida más cartera que no devenga intereses sobre el total de cartera vigente.
		Patrimonio técnico sobre los activos ponderados por riesgo.
		Índice de liquidez del sistema financiero
		Provisión para cuentas incobrables sobre la cartera improductiva bruta.
		Coefficiente de liquidez doméstica.

OSF.4	Profundizar desmaterialización del sistema nacional de pagos.	
	Desarrollar instrumentos complementarios de liquidez.	

Fuente: Ministerio de la Política Económica, 2011

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) es el encargado, desde el punto de vista pragmático, de consolidar, fortalecer, potenciar, promocionar y dinamizar a los actores de la ESS cumpliendo con los lineamientos para el sector financiero, que aparecen en la Agenda de la Política Económica.

El MIES (2011) ha definido objetivos estructurales y principios rectores como respuesta programática para lograr las condiciones objetivas que permitan a los actores de la Economía Popular y Solidaria mantener relaciones equilibradas y dinámicas con la economía pública y privada. Los cuatro objetivos estructurales son:

- Promover la transición de las formas de organización de la economía popular a las formas de organización de la economía popular y solidaria, para esto cooperativa, asociativa o comunitaria.
- Articular la forma de organización de la economía popular y solidaria para fortalecer y dinamizar los procesos de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo de bienes y servicios.
- Consolidar a los actores de la economía popular y solidaria en sujetos sociales-económicos- políticos que impulsen procesos de desarrollo endógeno articulados al plan nacional del buen vivir.
- Consolidar a la economía popular y solidaria como desencadenante de la construcción de un nuevo régimen de vida y del sistema económico social y solidario, en donde exista la supremacía del trabajo sobre el capital como eje circular de la sociedad.

Estos objetivos se soportan en seis principios rectores: desarrollo endógeno; planificación democrática y participativa; generación y redistribución de la riqueza; sostenibilidad del ecosistema; inclusión económica y social; plurinacionalidad, interculturalidad e igualdad de género.

La Agenda de la Economía Popular y Solidaria define cinco ejes articuladores de sus políticas públicas y lineamientos. Uno de estos ejes de acción se relaciona con el objeto de este trabajo investigativo y es el fortalecimiento del sistema financiero popular y solidario articulando a la banca pública y a la inversión productiva. Este eje se ha planteado dentro de sus fines:

1. Fortalecer y consolidar las entidades del sector financiero popular y solidario.

Permite la creación de cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales y cajas de ahorro y crédito que tengan altos niveles de solidaridad y asociatividad e impulsen la inversión de los recursos del ahorro en las iniciativas productivas, democratizando así los servicios financieros y no financieros.

2. Articular al sector financiero popular y solidario con la banca pública a escala territorial.

Para esto deben generarse líneas de financiamiento de segundo piso a través de la banca pública para propiciar el fortalecimiento de las entidades del sector financiero popular y solidario e incentivar su activo papel como aliados estratégicos para ampliar la cobertura de atención a la economía popular y solidaria.

3. Dinamizar los medios de cobro y pago para garantizar el intercambio a escala nacional e internacional.

Ampliar el acceso de las entidades del sector financiero popular y solidario al sistema nacional de pagos y desplegar puntos de cobro y pago.

4. Impulsar el uso de medios de pago complementarios.

Creando mecanismos complementarios de liquidez en el sector financiero popular y solidario y consolidar mecanismos alternativos de capitalización.

1.5. EL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL COMO ACTOR DEL SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

La definición del sistema económico de Ecuador como social y solidario implica un cambio de la visión centrada en el mercado que privilegiaba el capital por encima de los seres humanos. La anterior visión relegó a un segundo plano a una

serie de actores que ahora pasan a ser un eje fundamental en la concepción de la economía del país.

El artículo 311 de la Constitución (2008) dice:

El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

En la praxis, esto se ha traducido en una mayor participación de las entidades financieras cooperativas en los préstamos. No obstante, más allá de las cooperativas, las denominadas finanzas populares solidarias (FPS) están compuestas por entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. Sin embargo, a pesar de la importancia de estos actores en la nueva concepción de la economía ecuatoriana, la memoria escrita vinculada a este tema es incipiente.

Entre los estudios realizados en esta temática, se destaca el libro de Miño (s. f.) *La historia del cooperativismo en el Ecuador*. Este autor expone el origen del cooperativismo, la conformación del sector en los gremios de trabajadores del puerto de Guayaquil y en las intermediaciones de Quito, por medio de las cajas de ahorro. Identifica la cooperación como forma de acceso de amplios sectores sociales sobre todo en el campo del ahorro y crédito y del transporte.

Los diversos actores que sientan las bases del crecimiento y desarrollo del sistema cooperativista actual; y el papel de pequeñas cooperativas rurales, los bancos comunales, las cajas de ahorro y otras asociaciones comunales identifica el advenimiento de una ruptura histórica en el desenvolvimiento del sector y en la definición de sectores de la economía popular y solidaria (EPS) y de las finanzas populares y solidarias.

A juicio de Miño, se determina un profundo reordenamiento institucional. Con la derogación de la Ley de Cooperativas de 1966 y la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Social y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario, se impulsa de manera sistémica el predominio del ser humano en la economía y la sociedad. Con ese marco jurídico, se produce un cambio conceptual, abandonando el concepto de economía social de mercado para asumir el de ESS.

La nueva visión de la economía ecuatoriana privilegia el trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su gestión, por sobre la apropiación individual, el lucro y la acumulación del capital; dicha visión responde a la llamada filosofía del buen vivir. Estas transformaciones han significado un reto que Miño identifica con la creación de una nueva arquitectura técnico-administrativa.

Adicionalmente, las ventajas comparativas sobre las organizaciones gubernamentales y las organizaciones empresariales convencionales que pueden ser explicadas en esencia por su:

- Organización peculiar, que combina la jerarquía en la gestión ejecutiva con la adopción de decisiones democráticas; los asociados contribuyen en la gestión de dirección por su participación en las decisiones de manera democrática.
- Conjunción de intereses de sus miembros; las cuotas de participación e integración se utilizan para satisfacer objetivos solidarios de sus asociados.
- Capacidad de reducir riesgos para sus asociados. Al existir una cuota de ingreso por asociarse, se minimiza el riesgo.
- Aptitud para llevar a cabo inversiones dependientes de las ayudas mutuas; capacidad de gestión de los recursos aportados por los asociados para satisfacer sus necesidades.
- Autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos. La independencia de la ayuda económica evita interrelaciones e injerencias estatales, lo que permite la toma de decisiones autónomas.

Estas ventajas permiten a las organizaciones de las finanzas solidarias fortalecer su presencia y competitividad en el contexto empresarial, constituyéndose en una alternativa viable en la realidad económica ecuatoriana.

No obstante, las organizaciones financieras solidarias pueden convertirse en actores importantes. Su filosofía de integración de personas para satisfacer objetivos comunes se identifica plenamente con la economía social de la sociedad del buen vivir.

1. El debate en torno a la economía social solidaria ha adquirido especial interés en las últimas décadas y en él se distinguen dos corrientes de pensamiento: la europea y la latinoamericana. La primera centra el análisis en

las organizaciones y su convivencia con las empresas privadas y el sector público. Las posiciones en Latinoamérica son más radicales, con un enfoque crítico y transformador de las grandes estructuras y los modelos de organización y acción; identificando la ESS como un proyecto de transformación social alternativo a las prácticas dominantes y el capitalismo.

2. La actual crisis sistémica del capitalismo lleva a establecer escenarios de oportunidades para el surgimiento y fortalecimiento de entidades de economía social y solidaria. En el caso ecuatoriano existen condiciones para el fomento de la ESS al ser reconocida como un sector y existir políticas públicas encaminadas a su fortalecimiento con un carácter sistémico.

1.6. EMPRENDEDORES

Los emprendedores desempeñan un papel fundamental en la economía global, impulsan la innovación, generan empleos y contribuyen al crecimiento económico. A lo largo de la historia, individuos visionarios han transformado industrias y sociedades por medio de sus ideas y esfuerzos.

Los emprendedores se destacan por una serie de características distintivas que los impulsan hacia el éxito. En su obra seminal *Innovators Dilemma*, Clayton Christensen describe cómo los emprendedores son disruptores, desafiando las convenciones y buscando soluciones novedosas para problemas existentes. La pasión y la determinación son cualidades intrínsecas que los impulsan a perseverar a pesar de los obstáculos y fracasos. Además, suelen ser proactivos y tomar la iniciativa, asumiendo riesgos calculados para llevar a cabo sus proyectos (Shane, 2008).

Los emprendedores persiguen una variedad de objetivos, pero uno de los más comunes es la creación de valor económico y social. Esto puede manifestarse en la creación de nuevas empresas, la mejora de procesos existentes o la introducción de productos y servicios innovadores en el mercado. Además, los emprendedores a menudo buscan la autonomía y la independencia, evitando la burocracia corporativa y teniendo el control de sus destinos profesionales (Hisrich, Peters y Shepherd, 2017).

Los emprendimientos se organizan en diversas categorías según su enfoque y objetivo. Uno de los tipos más comunes es el emprendimiento de oportunidad,

donde los emprendedores identifican una brecha en el mercado y desarrollan una solución innovadora para aprovecharla. Por otro lado, el emprendimiento por necesidad surge de la falta de opciones de empleo y lleva a individuos a crear sus propios negocios para sobrevivir. Además, el emprendimiento social busca abordar problemas sociales y medioambientales mediante la creación de empresas con un propósito más allá de las ganancias (Dees, 1998).

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan los emprendedores es la obtención de financiamiento para sus proyectos. Existen diversas fuentes de financiamiento disponibles, incluyendo el capital propio, *crowdfunding*, capital de riesgo, préstamos bancarios y financiamiento público mediante subvenciones y programas gubernamentales. El libro *Venture Deals*, de Brad Feld y Jason Mendelson, ofrece una visión detallada de las transacciones de capital de riesgo y cómo los emprendedores pueden aprovechar esta fuente de financiamiento.

Los emprendedores son motores de cambio económico y social en todo el mundo. Sus características únicas, objetivos variados y tipos de emprendimientos reflejan la diversidad de ideas y soluciones que impulsan el progreso. A pesar de los desafíos financieros y la incertidumbre inherente al emprendimiento, su determinación y pasión continúan siendo fuerzas impulsoras que transforman industrias y sociedades.

CAPÍTULO II

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL

2.1. ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL, ENTORNO Y LOS GRUPOS IMPLICADOS

2.1.1. Organizaciones de economía social

Una organización de la Economía Social (ES) es una entidad organizada y estructurada con el propósito de llevar a cabo actividades comerciales, productivas o de servicio con el objetivo de generar ingresos y beneficios económicos. Se trata de una entidad con identidad propia que reúne recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para realizar operaciones que satisfacen las necesidades y demandas del mercado.

Las organizaciones de la economía social pueden variar en tamaño y alcance, desde pequeños negocios locales hasta grandes corporaciones. Operan en diversos sectores y pueden estar involucradas en la producción, distribución, venta de bienes y servicios, así como en actividades financieras y de inversión.

Las organizaciones de la economía social tienen una serie de características distintivas, entre las que se incluyen:

1. **Objetivo económico:** la principal finalidad es obtener beneficios colectivos y contribuir al desarrollo sostenible mediante una gestión eficiente, potencializando el impacto comunitario.
2. **Estructura organizativa:** las organizaciones cuentan con una estructura jerárquica que define roles y responsabilidades, lo que permite una coordinación eficiente de actividades.
3. **Recursos humanos:** las personas son un componente fundamental, apor-

tando habilidades y esfuerzo para llevar a cabo las diferentes funciones.

4. Capital financiero: el acceso a recursos financieros es esencial para financiar actividades, inversiones y expansiones.
5. Bienes o servicios: producen bienes tangibles o proporcionan servicios que se comercializan en el mercado.
6. Competencia: operan en entornos competitivos, interactuando con otras organizaciones similares para captar clientes y ganar cuota de mercado.
7. Innovación: la búsqueda de ventajas competitivas lleva a muchas empresas a innovar, desarrollar nuevos productos, servicios o procesos.
8. Responsabilidad social: tienen una responsabilidad no solo con sus asociados, sino también con la sociedad en general, y cada vez más se espera que adopten prácticas socialmente responsables.

Su estructura organizativa, recursos y actividades son moldeados por su visión, misión y objetivos de bienestar económicos.

2.2. EL ENTORNO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El entorno en el contexto de la planificación estratégica se refiere al conjunto de factores y fuerzas externas que rodean a una organización y que tienen el potencial de influir en sus operaciones, decisiones y resultados. Este entorno comprende una amplia gama de elementos, incluyendo condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y competitivas que impactan en la capacidad de una organización de economía social (ES) para alcanzar sus objetivos estratégicos.

1. El análisis del entorno es una fase crítica de la planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones anticipar y adaptarse a cambios y tendencias que podrían afectar su desempeño futuro. Un entendimiento profundo del entorno permite a la organización identificar oportunidades que puede aprovechar y amenazas que debe mitigar.
2. El entorno se puede dividir en dos componentes principales:

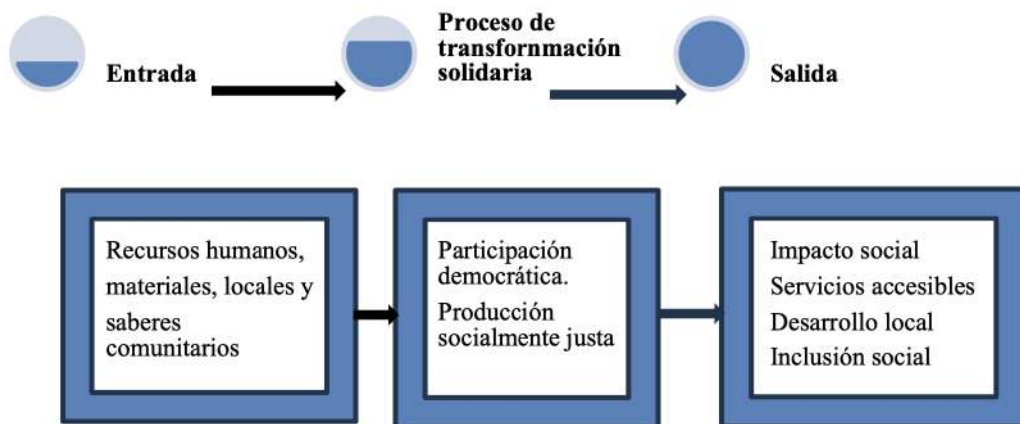
Entorno externo: incluye aquellos factores que están fuera del control di-

recto de la organización, pero que tienen un impacto significativo en sus operaciones y resultados. Esto abarca aspectos como las condiciones económicas globales, la regulación gubernamental, las tendencias sociales y culturales, los avances tecnológicos y la competencia en el mercado.

Entorno interno: si bien no forma parte del entorno organizacional en el sentido tradicional, el entorno interno también juega un papel crucial en la planificación estratégica. Esto se refiere a los recursos, capacidades, cultura organizacional y estructura interna. Un análisis profundo de las fortalezas y debilidades internas proporciona información valiosa para la formulación de estrategias.

Se ilustra la relación de las organizaciones de la economía social y su entorno, como se muestra a continuación:

Figura 2.1. Las organizaciones de la economía social y su entorno



¡Preséntenos a su organización!

Presente una organización de economía social que conozca o de la que forme parte. Conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nombre de la organización?
- ¿Qué bienes o servicios solidarios ofrece?
- ¿Qué tipo de personal o voluntariado necesita?
- ¿Cuáles son los principales insumos o conocimientos que emplea?
- ¿Qué herramientas o medios colectivos utiliza?

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de transformación para generar valor comunitario?

Incluso una pequeña organización de base puede considerarse un sistema complejo donde interactúan diversos actores que inciden en su rumbo y sostenibilidad.

2.3. LOS IMPLICADOS O *STAKEHOLDERS*

En la economía social, los implicados o *stakeholders* son todas aquellas personas, colectivos e instituciones que participan o se ven afectados por las decisiones y actividades de una organización. La ESS, por su vocación participativa y comunitaria, reconoce de forma prioritaria a estos actores como parte esencial en su gestión democrática.

La noción de *stakeholders* es fundamental en la gestión estratégica, ya que considerar las necesidades y expectativas de estos grupos ayuda a la organización a tomar decisiones informadas y sostenibles.

En el contexto del libro *Strategic Management*, de Freedman, los *stakeholders* se abordan como aquellos que tienen una relación significativa con la organización y que pueden afectar o ser afectados por su desempeño y decisiones estratégicas. Estas partes interesadas pueden variar ampliamente y pueden incluir a los socios de una cooperativa, beneficiarios de un proyecto comunitario, redes de comercio justo, instituciones públicas aliadas, ONG, comunidades locales, grupos de mujeres productoras, organizaciones indígenas, entre otros.

El modelo estratégico en ESS promueve un diálogo constante con sus *stakeholders*, integrando sus necesidades, preocupaciones y aspiraciones para construir proyectos con legitimidad social, eficiencia solidaria y sostenibilidad transformadora.

La toma de decisiones estratégicas conscientes de las expectativas y preocupaciones de los *stakeholders* puede contribuir a una gestión más equitativa, sostenible y exitosa de la organización en su conjunto.

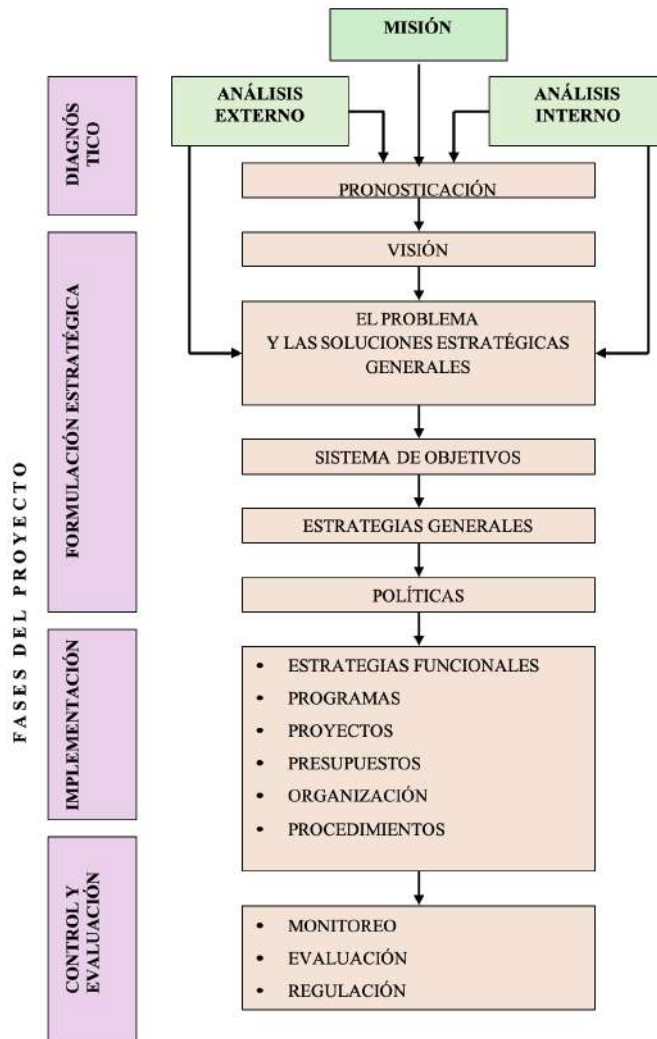
Tabla 2.1. Listado típico de implicados y sus posibles criterios o indicadores por los cuales miden el desempeño de la organización de ESS.

IMPLICADOS	CRITERIOS O INDICADORES
Asociados a la cooperativa	Participación en asambleas, distribución equitativa de excedentes
Cajas de ahorro populares	Acceso al crédito justo, confianza en la gestión
Asociación de mujeres productoras	Mejora de ingresos familiares, autonomía económica
Gobiernos locales	Aporte al desarrollo territorial, colaboración en políticas públicas
Redes de ESS	Capacidad de articulación, intercambio de buenas prácticas
Comunidades locales	Generación de empleo digno, preservación de la identidad cultural
Organismos de cooperación	Impacto social del proyecto, rendición de cuentas transparente

CAPÍTULO III

3. MODELO CONCEPTUAL, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

Figura 3.1. Modelo conceptual de estrategias para las OEPS



3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico es un proceso de análisis exhaustivo que una organización realiza para evaluar su situación actual y comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con su entorno en la economía social solidaria. Este análisis es fundamental para la planificación estratégica, ya que proporciona la base necesaria para desarrollar estrategias efectivas y tomar decisiones informadas. El diagnóstico estratégico implica examinar tanto el entorno interno de la organización como el entorno externo en el que opera.

Según Porter (1985), el diagnóstico estratégico debe incluir el análisis de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Este análisis permite a las organizaciones entender mejor su posición en el mercado y las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan.

Por su parte, Ansoff (1985) propone el análisis FODA, que se centra en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Este análisis permite identificar los recursos y capacidades de la organización y cómo estos se pueden utilizar para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Además, el diagnóstico estratégico también puede incluir el análisis del entorno económico, político y social, el análisis de la cadena de valor de la organización, el análisis de la cultura organizacional y el análisis de los recursos humanos y tecnológicos.

En definitiva, el diagnóstico estratégico es un proceso fundamental en la planificación estratégica ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la definición de objetivos y estrategias. Como afirma Mintzberg (1994), «sin una comprensión profunda de la situación actual de la organización y del entorno en el que opera, cualquier intento de planificación estratégica será ineficaz».

3.1.1. La misión estratégica

La misión se refiere a una declaración concisa y clara que describe la razón fundamental de existencia de una organización. La misión de una organización

ESS establece su propósito central, identifica su campo de acción y define cómo planea proporcionar valor a sus asociados, empleados, y otras partes interesadas. Es una declaración fundamental que guía la dirección estratégica y las actividades de la organización a lo largo del tiempo.

La misión se utiliza para comunicar tanto interna como externamente lo que la organización aspira a lograr y cómo lo hará. Suele ser el punto de partida para la formulación de estrategias y la toma de decisiones, ya que ayuda a establecer un enfoque claro y a alinear las acciones con los objetivos generales de la organización.

La misión, en la planificación estratégica, es una declaración que encapsula el propósito fundamental de una organización y guía su enfoque estratégico al proporcionar dirección y coherencia en sus actividades y decisiones.

La misión estratégica es la razón de ser de la organización, su propósito fundamental y su contribución al mundo en el que opera.

La misión debe responder a las preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es el beneficio social principal?

Según Kotler (2000), la misión debe ser clara, concisa y significativa, y debe reflejar los valores y principios de la organización.

La misión es el objetivo supremo de la organización ESS, y expresa de modo muy general lo que quiere alcanzar, en función de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la comunidad.

Sirve de referencia sintética para que sistemáticamente la organización oriente sus actividades de modo armónico e integrado, inspirando a toda persona que la conforma. La misión es resultado de la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la organización.

Es resultado de la cultura de la organización, pero a veces, se expresa simplemente a través de las aspiraciones de los integrantes de la comunidad.

Se define al iniciar el proceso de diseño estratégico, pero es revisable durante el mismo.

Sirve de inspiración para dar la definición de:

- Nombre de la nueva organización
- Lema de la organización
- Símbolos gráficos o sonoros que representan a la organización (logotipo, jingles, etc.).

Diseño de la misión

Se diseña tomando en consideración las siguientes preguntas:

¿Qué hace la organización?	Ofrecer soluciones de movilidad sostenible desarrolladas con participación local.
¿Cómo lo hace?	Promoviendo una gestión democrática y cooperativa.
¿Con cuáles criterios?	Basados en la equidad, la eficiencia solidaria, la sostenibilidad ambiental y la calidad accesible.
¿Para qué lo hace?	Para mejorar la calidad de vida de las comunidades, promoviendo el bienestar colectivo y el desarrollo territorial.
¿Con qué valores comunitarios?	A través de la integración de personas, saberes comunitarios, innovación tecnológica apropiada y redes colaborativas entre actores de la economía social.

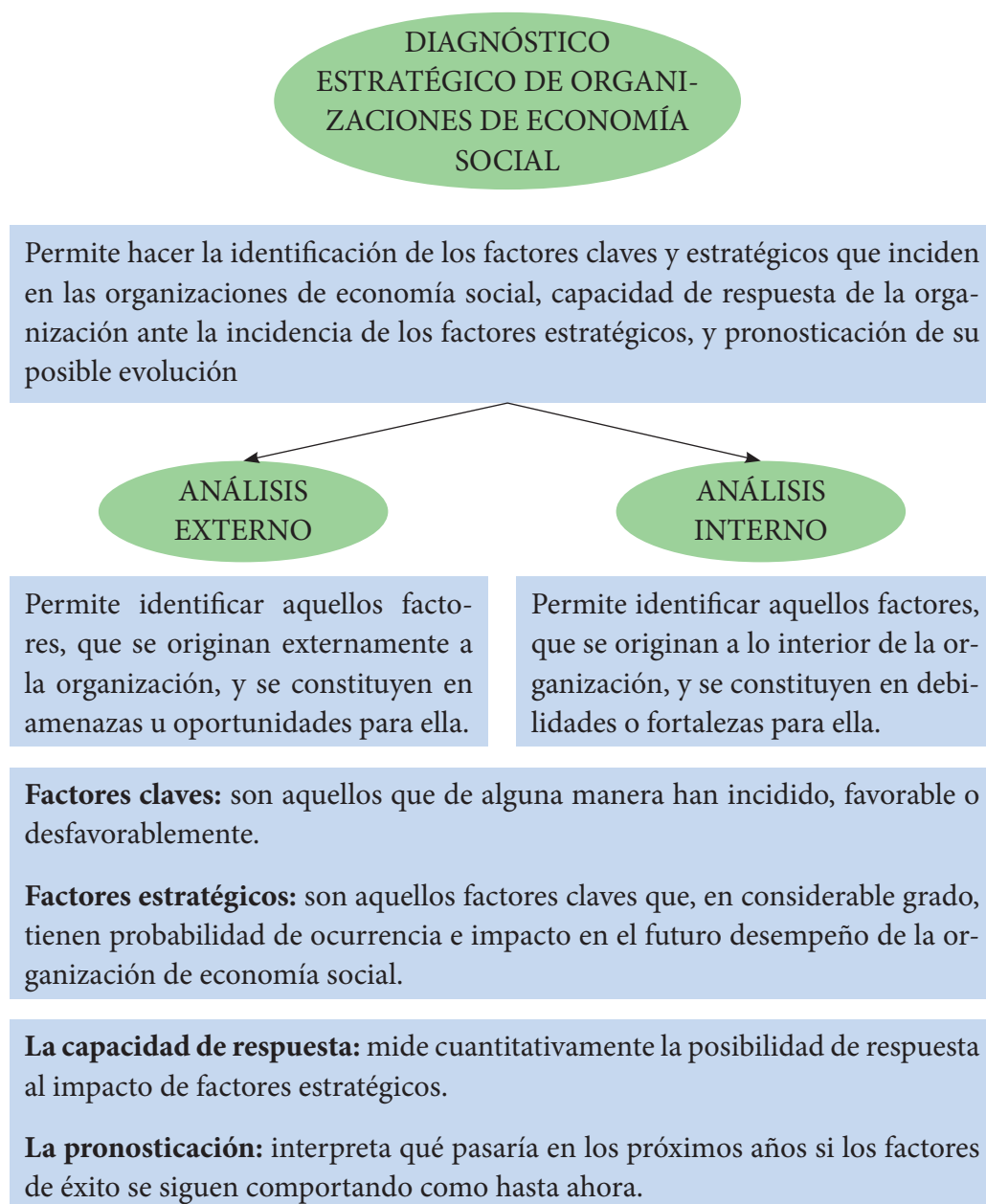
Ejemplo redacción de misión:

Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Ramasa

Nuestra misión es ofrecer soluciones de movilidad sostenible desarrolladas de forma participativa, bajo una gestión democrática y cooperativa, con criterios de equidad, sostenibilidad, eficiencia solidaria y calidad accesible. Buscamos mejorar la calidad de vida de las comunidades y fomentar el desarrollo local, integrando personas, saberes colectivos, tecnologías apropiadas y redes colaborativas del ecosistema de la economía social y solidaria.

En la figura 3.2, se expresan de manera gráfica los principales conceptos sobre el análisis interno y externo de los factores, así como el procedimiento a seguir.

Figura 3.2. Análisis interno y externo y diagnóstico de una organización de economía social



3.1.2. Análisis externo en la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución sin fines de lucro o una entidad gubernamental. Dentro de este proceso, el análisis externo juega un papel crucial al evaluar el entorno en el que opera la organización. El análisis externo implica examinar las influencias y factores que provienen del exterior de la organización y que pueden afectar su desempeño y decisiones estratégicas.

El análisis externo en la planificación estratégica se refiere al estudio sistemático de los elementos y fuerzas en el entorno externo que pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización. Esto incluye factores como tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas. Al comprender estos factores, las organizaciones pueden identificar oportunidades y amenazas clave que influyen en sus operaciones y en la formulación de estrategias.

El análisis externo es esencial porque proporciona información valiosa que permite a las organizaciones anticipar y responder de manera proactiva a los cambios en su entorno. Como lo afirmaron Grant y Jordan (2015) en *Foundations of Strategy*, «el análisis externo es fundamental para el proceso de toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información sobre las tendencias y fuerzas que afectan a la industria y al mercado en su conjunto». Ignorar el análisis externo puede llevar a la falta de adaptación a las condiciones cambiantes y a la pérdida de ventaja competitiva.

El análisis externo se realiza mediante la recopilación de datos relevantes, su interpretación y la identificación de patrones significativos. Se utilizan herramientas como el análisis Pestel (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) para examinar factores macroambientales, y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el entorno de colaboración y tensiones en el sector solidario. La observación de cambios en el comportamiento del consumidor son aspectos clave de este proceso.

La utilidad del análisis externo radica en su capacidad para fomentar la toma de decisiones estratégicas informadas y sustentadas. Al comprender las tendencias emergentes, los desafíos regulatorios y las preferencias del cliente, las organizaciones de la economía social pueden ajustar sus objetivos y estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, manteniéndose fieles a sus

principios solidarios y participativos. Este enfoque proactivo fortalece su capacidad de adaptación y sostenibilidad en un entorno dinámico, sin perder de vista su compromiso con el bien común y el desarrollo territorial.

El análisis externo es un componente esencial de la planificación estratégica. Por medio de la evaluación de factores y fuerzas externas, las organizaciones de la economía social pueden tomar decisiones informadas que les permitan adaptarse y cumplir eficazmente su misión en un entorno cambiante. La capacidad de identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo fortalece su resiliencia, mejora su desempeño solidario y cooperativo, y potencia su contribución al desarrollo sostenible y al bienestar colectivo.

El análisis externo es una fase clave en la planificación estratégica de las organizaciones de la economía social, ya que les permite evaluar el entorno en el que operan e identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en el cumplimiento de su misión social. En este proceso, se examinan factores y tendencias externas, como las políticas públicas, el entorno económico, los cambios tecnológicos, las dinámicas del mercado y las necesidades sociales, que pueden afectar su sostenibilidad y capacidad de generar valor comunitario.

El entorno inmediatamente fuera de la empresa se conoce también como:

Microentorno o entorno específico

En este análisis se identifican y evalúan las fortalezas y debilidades de una organización de la economía social en sus áreas clave, tales como la gestión democrática y participativa, la comunicación con la comunidad, las finanzas solidarias, la contabilidad social, la producción sostenible, la innovación social y el uso de tecnologías apropiadas. Este diagnóstico permite fortalecer la capacidad organizativa y la coherencia entre los principios solidarios y la gestión operativa.

Más allá, se identifica el:

Macroentorno o entorno general

En el análisis del macroentorno, las organizaciones de la economía social consideran aquellas fuerzas externas no controlables que pueden incidir en su funcionamiento y sostenibilidad. Estas variables, aunque no pueden ser gestionadas directamente, deben ser comprendidas para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades. Se consideran fundamentalmente cuatro dimensiones:

- Económica, que influye en la disponibilidad de recursos y en el acceso a mercados inclusivos.
- Político-legal, que abarca las políticas públicas, normativas y marcos jurídicos que regulan y promueven el sector de la economía social.
- Sociocultural, que incluye los valores comunitarios, las prácticas solidarias y el compromiso social de los territorios.
- Tecnológica, referida a los avances que pueden ser utilizados para mejorar la eficiencia, la participación y la innovación social.

Evolución del entorno en las organizaciones de la economía social

El entorno en las organizaciones sociales ha visto incrementarse sensiblemente su complejidad. Se aprecian cambios cada vez más intensos y profundos. El grado de incertidumbre del entorno aumenta.

3.1.3. Análisis interno en la economía social

En el contexto actual, caracterizado por una creciente complejidad social y económica, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental no solo para la sostenibilidad de las organizaciones, sino también para el cumplimiento de sus fines sociales y comunitarios. En las organizaciones de la economía social, el análisis interno constituye una etapa esencial del proceso de planificación estratégica, ya que permite evaluar las capacidades organizativas, los recursos colectivos, las fortalezas solidarias y las áreas de mejora desde una perspectiva democrática y participativa.

El análisis interno en la economía social se refiere a la evaluación sistemática de los recursos tangibles e intangibles de la organización, incluyendo el capital humano comprometido, la participación activa de los socios, los mecanismos de gobernanza democrática, la cultura organizacional basada en la solidaridad y las redes de cooperación con el entorno.

Identificar las capacidades organizativas, las competencias colectivas y las debilidades estructurales que pueden influir en el diseño de estrategias sostenibles y coherentes con los principios del bien común. Tal como plantean los enfoques

contemporáneos de la gestión social, este análisis busca reforzar la autonomía, la resiliencia comunitaria y el impacto social positivo de la organización.

En la economía social, el análisis interno cobra relevancia no como un ejercicio de competencia mercantil, sino como una herramienta para fortalecer el tejido organizacional, identificar los activos comunitarios y mejorar la eficiencia en función de los valores fundacionales; solidaridad, equidad, participación y cooperación. Este análisis permite a las organizaciones comprender en profundidad qué las hace únicas y útiles para la comunidad, y cómo pueden potenciar sus capacidades para alcanzar un desarrollo inclusivo y sostenible.

Permite anticipar riesgos asociados a limitaciones internas, como la baja participación de los socios, debilidades en la gestión democrática o carencias formativas, y diseñar estrategias para abordarlas de forma corresponsable.

El análisis interno en las organizaciones de economía social se basa en metodologías participativas, donde los distintos actores —socios, trabajadores, beneficiarios y comunidades vinculadas— contribuyen a diagnosticar el estado de la organización desde múltiples dimensiones.

Gobernanza participativa: revisión de los mecanismos de decisión y su eficacia democrática.

Capital humano solidario: evaluación del compromiso, capacidades y bienestar de las personas que integran la organización.

Procesos internos y sostenibilidad: análisis de la eficiencia operativa, la innovación social y la alineación con los objetivos transformadores.

Cultura organizacional: identificación de los valores predominantes, las prácticas colaborativas y el sentido de pertenencia comunitaria.

Este proceso es continuo y reflexivo, ya que las organizaciones de la economía social evolucionan junto con las comunidades a las que sirven. Como señala Barney (1991), adaptado al contexto solidario: «Las organizaciones que desarrollan y movilizan de manera colectiva sus capacidades internas, alineadas con su misión social, estarán mejor posicionadas para lograr un impacto transformador y sostenido en el tiempo».

Tabla 3.1. Identificación de factores clave del macroentorno en organizaciones de economía social

Dimensión	Factores clave	Implicaciones para la economía social	Ejemplos concretos
Económica	• Ciclos económicos, acceso a financiamiento • Políticas fiscales y monetarias; inflación, desempleo, pobreza • Comercio justo y economía local	Afecta la sostenibilidad financiera, acceso a recursos, precios solidarios y relaciones con el entorno económico territorial.	Variación en tasas de interés para créditos solidarios; impacto de la inflación en costos de producción.
Político - Legal	• Legislación sobre economía social y solidaria; políticas públicas inclusivas • Reconocimiento jurídico de las organizaciones; estabilidad institucional.	Determina el marco de acción legal, el acceso a incentivos estatales y la legitimidad del sector.	Ley de cooperativas; fondos públicos de apoyo a emprendimientos sociales; cambios en gobiernos locales.
Sociocultural	• Cultura de solidaridad • Participación ciudadana • Educación en valores • Demografía y migración • Equidad de género	Influye en la aceptación social, cohesión comunitaria y participación activa de los miembros.	Campañas educativas sobre consumo responsable; migración que modifica el tejido social de una comunidad.
Tecnológica	• Acceso a tecnologías digitales • Innovación social y colaborativa • Brecha digital • Plataformas de economía colaborativa	Mejora la gestión, comunicación y articulación en redes; también puede ampliar desigualdades si no se gestiona adecuadamente.	Uso de <i>apps</i> para ferias locales; plataformas digitales para financiamiento colectivo (<i>crowdfunding</i> solidario).

Tabla 3.2. Identificación de factores claves del microentorno en las organizaciones de la economía social

Áreas competitivas	Factores clave	Implicaciones para la economía social	Ejemplos concretos
Gestión participativa	Nivel de compromiso de los miembros. Calidad de la gobernanza democrática	Afecta la legitimidad interna, la cohesión social y la sostenibilidad de las decisiones	Alta participación en asambleas; rotación democrática de cargos directivos
Relación con la comunidad	Enraizamiento territorial. Identificación de necesidades sociales	Mejora la pertinencia de la oferta, refuerza la identidad colectiva y fortalece vínculos comunitarios	Proyectos productivos con población vulnerable; servicios locales con enfoque solidario
Finanzas solidarias	Acceso a crédito ético. Gestión transparente de excedentes	Asegura sostenibilidad financiera sin perder el enfoque redistributivo y comunitario	Créditos rotativos entre socios; reinversión de excedentes en proyectos sociales
Marketing social	Difusión de valores solidarios. Visibilización de impacto social	Incrementa la confianza del entorno, posiciona la organización en redes sociales y mercados alternativos	Campañas de consumo responsable; etiquetas de comercio justo
Producción y servicios éticos	Calidad, sostenibilidad e innovación en productos y servicios	Fortalece la reputación, aumenta la demanda y genera impacto positivo en el entorno	Producción agroecológica; servicios educativos alternativos
Innovación y tecnología	Uso de TIC apropiadas. Gestión del conocimiento compartido	Optimiza procesos, mejora la comunicación interna y externa, e incrementa el alcance comunitario	Plataformas digitales para ferias solidarias; bancos de tiempo virtuales
Redes y cooperación	Alianzas intercooperativas. Participación en plataformas del sector	Potencia la incidencia política, genera sinergias y reduce costos mediante economías de escala	Consortios de cooperativas; compras conjuntas entre organizaciones sociales

Tabla 3.3. Identificación de los factores estratégicos internos en la economía social

Factores y sus funciones	Comportamiento	Impacto en la organización	Implicados
Gobernanza democrática. Proceso de toma de decisiones colectivas	Nivel de participación activa en las asambleas y órganos de gobierno	Fortalece la cohesión organizativa y legitima la planificación estratégica	Consejo de administración, socios, trabajadores, comunidad
Compromiso y motivación del capital humano. Actitud de servicio y vocación solidaria	Compromiso con los fines sociales, sentido de pertenencia, rotación del personal	Incrementa la productividad social y reduce el riesgo de desarticulación interna	Trabajadores, socios activos
Cultura organizacional solidaria. Valores, normas, identidad compartida	Existencia de valores cooperativos compartidos y prácticas internas coherentes	Genera identidad colectiva y clima organizacional positivo	Toda la organización
Capacidades técnico-productivas. Conocimientos, habilidades, calidad de procesos	Nivel de profesionalización, experiencia, innovación solidaria	Determina la capacidad para ofrecer bienes o servicios con valor social	Equipos técnicos y operativos
Gestión financiera ética y sostenible. Uso responsable de los recursos	Transparencia, eficiencia en el uso de recursos, disponibilidad de fondos para reinversión social	Asegura la continuidad de las actividades con enfoque de bien común	Área contable-financiera, directivos
Infraestructura y recursos materiales. Equipamiento y entorno físico	Estado y adecuación de la infraestructura para el trabajo comunitario o asociativo	Impacta la calidad del servicio y el bienestar de quienes participan	Administración, usuarios, socios
Comunicación interna y externa. Flujos de información y transparencia	Claridad en la comunicación, acceso a la información y mecanismos de escucha	Mejora la confianza interna, la coordinación y la relación con el entorno	Dirección, equipos de trabajo, socios, comunidad
Innovación social y capacidad de adaptación. Capacidad de crear soluciones colectivas	Grado de apertura al cambio, creatividad en la solución de problemas sociales	Permite sostener la relevancia de la organización ante nuevas demandas sociales	Toda la organización
Relaciones internas. Clima laboral y cooperativo	Nivel de confianza, colaboración y equidad en las relaciones laborales	Refuerza la estabilidad interna y el trabajo en equipo	Trabajadores, directivos, voluntarios
Formación y educación continua. Capacitación y empoderamiento	Existencia de planes de formación para socios y trabajadores en gestión solidaria	Fortalece la autonomía, la calidad del servicio y la gobernanza democrática	Áreas de formación, recursos humanos, dirección, socios

3.1.4. Determinación de los factores estratégicos externos e internos desde la economía social

En el marco de la planificación estratégica de las organizaciones de la economía social, la determinación de los factores estratégicos externos e internos representa un proceso clave para garantizar la sostenibilidad, la pertinencia territorial y la coherencia con los principios solidarios y participativos. Este análisis permite identificar y comprender las influencias, tendencias y condiciones tanto del entorno como del interior de la organización que pueden incidir en el cumplimiento de su misión social y comunitaria.

Desde esta perspectiva, los factores externos incluyen aspectos económicos, políticos, socioculturales, ambientales y tecnológicos que, si bien no pueden ser controlados directamente por la organización, deben ser considerados para anticipar riesgos, detectar oportunidades de cooperación y fortalecer su incidencia transformadora. Igualmente, los factores internos hacen referencia a los recursos, capacidades, estructura organizativa, nivel de compromiso de sus miembros, procesos de participación y cultura institucional.

Para identificar y priorizar estos factores estratégicos, las organizaciones de la economía social pueden valerse de herramientas adaptadas como el análisis Pestel, el análisis FODA participativo, la matriz de prioridades y otras metodologías que permiten un abordaje reflexivo y colectivo. Estas herramientas ofrecen un marco para clasificar e interpretar los factores clave en función de su impacto sobre la organización y su grado de urgencia, siempre en coherencia con su vocación transformadora y democrática.

Cabe destacar que no es necesario aplicar todas las metodologías en todos los casos; su elección debe responder a las características de la organización, a su grado de desarrollo organizativo, a su contexto territorial y a los objetivos de su planificación estratégica.

Se procede a la determinación de los factores estratégicos, por medio de una técnica de reducción del listado de los factores clave denominada matriz de prioridades.

3.2. MATRIZ DE PRIORIDADES

La matriz de prioridades —también conocida como matriz de probabilidades o matriz de impacto-probabilidad— es una herramienta útil en el proceso de planificación estratégica de una empresa. Esta matriz combina dos dimensiones clave: la probabilidad de ocurrencia y el impacto de ciertos factores en los objetivos y metas estratégicas de la organización. Su objetivo principal es ayudar a identificar y priorizar los factores estratégicos más relevantes y críticos para el éxito de la empresa.

¿Cómo funciona y cómo se puede utilizar la matriz de prioridades en la planificación estratégica?

El primer paso en la planificación estratégica de una organización de la economía social consiste en identificar los factores que pueden influir en el cumplimiento de su misión colectiva y sus objetivos solidarios. Estos factores pueden ser tanto internos, como los recursos disponibles, las capacidades organizativas, el grado de participación de sus miembros y la cultura asociativa; como externos, tales como cambios en las políticas públicas, dinámicas del entorno territorial, transformaciones sociales o nuevas regulaciones que afecten al sector.

Cada uno de estos factores debe ser evaluado considerando su probabilidad de ocurrencia, la cual puede clasificarse en niveles como alta, media o baja. Esta estimación se basa en el análisis de tendencias sociales, indicadores comunitarios, datos históricos y conocimiento compartido.

Junto a la probabilidad, es fundamental valorar el impacto potencial de cada factor sobre el logro de los objetivos socioeconómicos de la organización. Este impacto puede clasificarse también como alto, medio o bajo, según cómo incida positiva o negativamente en su sostenibilidad, su capacidad de transformación social, su legitimidad comunitaria y su viabilidad económica con valores.

La matriz de prioridades, también conocida como matriz de probabilidades, es una herramienta estratégica de gran valor para las organizaciones de la economía social, ya que ofrece una estructura participativa para evaluar y priorizar los factores que pueden incidir en su sostenibilidad y misión transformadora. Al considerar tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial, esta matriz permite a las organizaciones canalizar sus recursos y esfuerzos hacia los

aspectos más cruciales para el fortalecimiento de su proyecto colectivo y la generación de valor social.

La matriz se construye sobre la base de dos dimensiones clave; la importancia, entendida como la contribución de cada factor al cumplimiento de los objetivos sociales, económicos y comunitarios de la organización; y la urgencia, que señala la necesidad de actuar de manera inmediata frente a ciertos factores que pueden representar riesgos o generar oportunidades inminentes.

Facilita la toma de decisiones solidarias y consensuadas, orientando la planificación hacia la transformación social con eficacia y eficiencia. Al clasificar los factores según su nivel de importancia y urgencia, las organizaciones pueden enfocar su accionar en los ámbitos donde su intervención es más necesaria, fortaleciendo su resiliencia y su capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno.

Además, al ser una herramienta visual, participativa y fácil de comprender, promueve el diálogo entre los miembros de la organización, fomenta el trabajo en equipo y facilita la construcción de consensos en torno a las prioridades estratégicas.

Los pasos para construir la matriz de prioridades en el contexto de la economía social incluyen:

1. Identificar colectivamente los factores internos y externos que afectan a la organización.
2. Evaluar la importancia de cada factor en relación con la misión, principios y objetivos estratégicos solidarios.
3. Evaluar la urgencia de su abordaje inmediato.
4. Clasificar los factores en una de las cuatro categorías:

Alta importancia / Alta urgencia

Alta importancia / Baja urgencia

Baja importancia / Alta urgencia

Baja importancia / Baja urgencia

- Definir acciones estratégicas específicas para los factores clasificados como de alta importancia y alta urgencia.

Esta matriz se convierte en una aliada fundamental en los procesos de planificación transformadora, ya que permite priorizar las acciones clave, reforzar la gobernanza participativa y asegurar una gestión orientada al bien común, minimizando riesgos y maximizando el impacto social.

MATRIZ DE PRIORIDADES (PROBABILIDADES, IMPACTO-PROBABILIDAD)

Probabilidad de ocurrencia	ALTA	Alta prioridad	Alta prioridad	Media prioridad
	MEDIA	Alta prioridad	Media prioridad	Baja prioridad
	BAJA	Media prioridad	Media prioridad	Baja prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de impacto en la organización		

¿Cómo proceder?

- Cada uno de los factores claves, (representado por su código), debe ubicarse en algún cuadrante, según se responda a la pregunta combinada siguiente:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuán probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal?

- Se identifica como *factor estratégico*, aquel que se haya ubicado en alguno de los cuadrantes de *alta prioridad*.

3.2.1. Perfil estratégico desde la economía social (método Likert)

El perfil estratégico es una herramienta de análisis utilizada en los procesos de planificación estratégica de las organizaciones de la economía social, que permite evaluar de manera participativa y estructurada la situación de su entorno y su capacidad interna para cumplir con su misión social. A diferencia del enfoque tradicional centrado en la competencia, este perfil se orienta hacia la colaboración, la sostenibilidad, la equidad y el impacto comunitario.

El perfil estratégico externo ayuda a las organizaciones de la economía social a comprender mejor el contexto territorial y socioeconómico en el que actúan, fortaleciendo su capacidad para anticiparse a cambios, identificar oportunidades de cooperación y responder de forma ética a las amenazas que puedan afectar su labor solidaria.

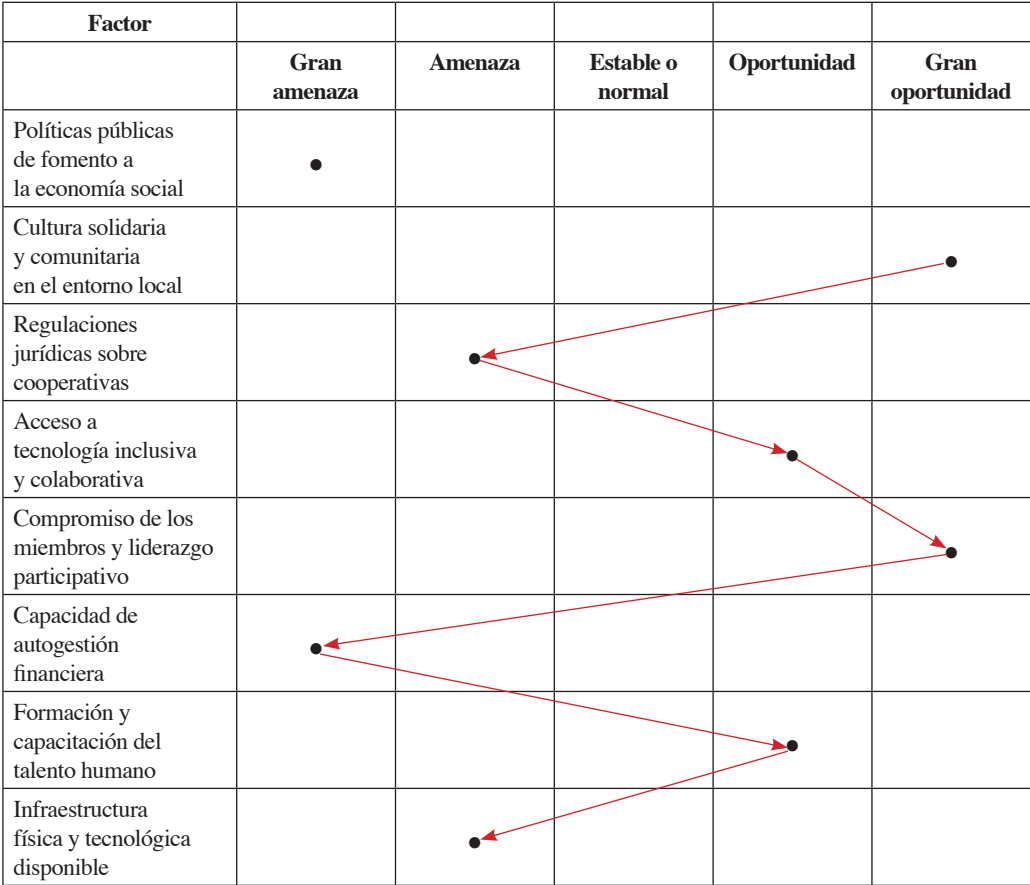
3.2.1.1. Pasos para construir un perfil estratégico en organizaciones de economía social

1. Identificación de factores externos relevantes: analizar las fuerzas externas que pueden incidir en el cumplimiento de los fines sociales de la organización, tales como políticas públicas de fomento a la economía social, condiciones del mercado solidario, cambios tecnológicos, tendencias sociales, culturales y ambientales.
2. Evaluación de la importancia de cada factor: valorar en qué medida cada factor afecta la sostenibilidad, la inclusión, el empoderamiento comunitario o la viabilidad económica de la organización. Se recomienda utilizar una escala Likert que permita consensuar percepciones colectivas.
3. Valoración de la posición de la organización: reflexionar sobre el grado de preparación o posicionamiento que tiene la organización ante cada uno de los factores externos, considerando sus capacidades internas, redes de apoyo, participación de los miembros y alianzas territoriales.
4. Identificación de amenazas y oportunidades: clasificar y priorizar aquellas condiciones del entorno que pueden significar una amenaza para la misión de la organización o una oportunidad para ampliar su impacto social y fortalecer su tejido comunitario.
5. Formulación de estrategias solidarias y transformadoras: diseñar líneas de acción que permitan afrontar las amenazas desde la resiliencia y el trabajo colectivo y aprovechar las oportunidades mediante la innovación social, el fortalecimiento de capacidades y la colaboración intercooperativa.

El perfil estratégico, adaptado a la economía social, es una herramienta esencial que permite construir conocimiento compartido sobre el entorno, fortalecer la gobernanza democrática y orientar la acción estratégica hacia la transforma-

ción social. Esta herramienta no solo sirve para adaptarse a los cambios, sino para incidir éticamente en el entorno, reforzando el compromiso con el desarrollo humano y sostenible de las comunidades.

Figura 3.3. Perfil estratégico (Likert)



Clasificación del impacto:

Clasificación	Condiciones
Gran oportunidad	Alta importancia (4-5) + alta posición (4-5)
Oportunidad	Media-alta importancia (3-4) + posición media (3)
Normal	Factor de baja prioridad estratégica o bien controlado
Amenaza	Alta importancia + posición débil
Gran amenaza	Alta importancia + posición muy débil (1-2)

Nota: en el plan estratégico, se deben concebir proyectos que neutralicen los impactos negativos de las amenazas, y mejorar las condiciones para aprovechar las oportunidades.

3.2.2. La capacidad de respuesta a los factores estratégicos externos e internos en la economía social

En el contexto de la economía social, la capacidad de respuesta a los factores estratégicos externos e internos hace referencia a la habilidad de las organizaciones solidarias (como cooperativas, asociaciones, mutuales y empresas sociales) para anticiparse, adaptarse y responder de forma participativa y sostenible a los cambios del entorno o a los desafíos internos que puedan afectar su misión y sus fines colectivos.

Desde esta perspectiva, la capacidad de respuesta externa no solo implica adaptarse a variables como las políticas públicas, los cambios regulatorios o los avances tecnológicos, sino también fortalecer los lazos con la comunidad, responder a las necesidades sociales emergentes y aprovechar oportunidades que fomenten la solidaridad, la equidad y la inclusión.

Por su parte, la capacidad de respuesta interna requiere evaluar y mejorar continuamente aspectos como el compromiso de los socios, el liderazgo participativo, la gestión democrática, la formación continua y la capacidad de autogestión financiera, siempre alineados con los principios y valores de la economía social.

Para mejorar esta capacidad de respuesta, las organizaciones de la economía social deben:

- Implementar sistemas de monitoreo participativo para detectar tempranamente riesgos y oportunidades.
- Fomentar la inteligencia colectiva y la deliberación democrática para tomar decisiones estratégicas inclusivas.
- Diseñar estrategias con un enfoque de resiliencia comunitaria y flexibilidad organizacional.
- Impulsar procesos de formación permanente orientados a fortalecer competencias técnicas y sociales en sus miembros.

Una capacidad de respuesta sólida en la economía social no busca únicamente mantener una «ventaja competitiva», sino garantizar la sostenibilidad socioeconómica, la cohesión interna, el arraigo territorial y el cumplimiento del bien común como finalidad estratégica.

Tabla 3.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos

Factor	Importancia ponderada	Peso específico	Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de respuesta
Políticas públicas de fomento a la economía social	16	0.11	4	0.44
Cultura solidaria y comunitaria en el entorno local	20	0.14	4	0.56
Regulaciones jurídicas sobre cooperativas	20	0.14	4	0.56
Acceso a tecnología inclusiva y colaborativa	16	0.11	4	0.44
Compromiso de los miembros y liderazgo participativo	20	0.14	3	0.42
Capacidad de autogestión financiera	16	0.11	2	0.22
Formación y capacitación del talento humano	20	0.14	2	0.28
Infraestructura física y tecnológica disponible	16	0.11	4	0.44
Total:	144	1		3,36

Leyenda:

Importancia ponderada. - Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto según la escala de:

Escala	Valor
Alto	5
Sobre lo normal	4
Normal	3
Bajo lo normal	2
Pobre	1

La suma de calificaciones recibidas por cada factor refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente. Se suma en fila de «Total».

Peso específico. - Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es siempre 1.

Valor de la calificación de respuesta. - Cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta dada por la empresa según la escala de:

Escala	Valor
Alto	5
Sobre lo normal	4
Normal	3
Bajo lo normal	2
Pobre	1

Se calcula el promedio de las calificaciones por factor.

Valor ponderado de la respuesta. - Para cada factor, se multiplica el valor de la calificación de respuesta por el valor del peso específico que le corresponda. Se indica en el cuadrante correspondiente.

La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

3.2.3. Pronosticación

La pronosticación en la planificación estratégica se refiere al proceso de prever y estimar eventos futuros relevantes para una organización. Es un componente esencial de la planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y prepararse para los cambios y desafíos que puedan surgir en el futuro. Los pronósticos ayudan a reducir la incertidumbre y a mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Existen diversos modelos y enfoques para realizar pronósticos en la planificación estratégica. Algunos de los más comunes son:

- **Métodos cuantitativos:** estos métodos se basan en datos numéricos y estadísticos para prever futuros eventos. Algunos ejemplos incluyen el análisis de series temporales, modelos de regresión y técnicas de suavización exponencial. Estos enfoques son útiles cuando se dispone de datos históricos confiables.

- **Métodos cualitativos:** estos métodos se centran en la opinión y la experiencia de expertos en el campo, en lugar de datos numéricos. Incluyen técnicas como paneles de expertos, análisis Delphi y escenarios. Estos enfoques son adecuados cuando no se dispone de datos históricos suficientes o cuando los factores cualitativos son importantes.
- **Modelos de simulación:** la simulación implica crear modelos matemáticos o computacionales que representen el comportamiento de un sistema en el tiempo. Se pueden probar diferentes escenarios y condiciones para evaluar cómo pueden afectar los resultados futuros.

La necesidad de la pronosticación en la planificación estratégica varía según cada organismo. Algunas razones clave por las cuales las empresas pueden necesitar pronosticar incluyen:

- Toma de decisiones informadas: los pronósticos permiten a las empresas anticipar los cambios en el mercado, la demanda de productos y servicios, y otros factores relevantes. Esto ayuda a tomar decisiones más informadas y estratégicas.
- Asignación de recursos: la planificación de recursos, como la mano de obra, la inversión en activos y el presupuesto, se beneficia de pronósticos precisos para evitar subutilización o exceso de recursos.
- Identificación de oportunidades y riesgos: los pronósticos pueden ayudar a identificar oportunidades emergentes en el mercado, así como riesgos potenciales que podrían afectar negativamente a la empresa.
- Estrategias de marketing y ventas: los pronósticos permiten a las organizaciones planificar estrategias de *marketing* y ventas más efectivas al anticipar la demanda y las tendencias del mercado.
- Innovación y desarrollo de productos: los pronósticos pueden influir en las decisiones sobre la investigación y el desarrollo de nuevos productos o servicios, asegurando que estén alineados con las necesidades futuras del mercado.

La pronosticación en la planificación estratégica es esencial para ayudar a las organizaciones a prepararse y adaptarse a los cambios futuros, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos. Los métodos y enfoques de pronóstico pueden variar según las circunstancias y los recursos de cada empresa.

Es necesario recordar los conceptos del momento límite crítico que nos servirán de ayuda para la pronosticación. El momento límite crítico para una organización desde el punto de vista de la planificación estratégica puede variar según la situación específica de la organización y su medio social y cultural, por lo que no hay una respuesta única que aplique a todas las organizaciones. Sin embargo, podemos analizar algunos conceptos y citas de expertos en el campo de la planificación estratégica que pueden ayudar a comprender este tema.

Michael E. Porter, en su libro *Estrategia competitiva*, señala que el momento límite crítico para una empresa puede estar relacionado con su capacidad para mantener una ventaja competitiva sostenible en su industria. Cuando una empresa no puede mantener esta ventaja o enfrenta una disminución significativa en su rentabilidad, podría estar llegando a un punto crítico.

Jim Collins, en su libro *Empresas que sobresalen*, sugiere que el momento límite crítico puede manifestarse cuando una empresa experimenta un estancamiento o declive después de un período de éxito. Esto puede ocurrir si la empresa no puede adaptarse a los cambios en su entorno o si se vuelve complaciente.

W. Chan Kim y Reneé Mauborgne, en su libro *La estrategia del océano azul*, plantea que el momento límite crítico puede surgir cuando una empresa no puede encontrar un nuevo espacio de mercado (un «océano azul») y se queda atrapada en la competencia intensa y destructiva en su mercado actual.

Philip Kotler, en su libro *Dirección de marketing*, argumenta que el momento límite crítico para una empresa puede relacionarse con la falta de adaptación a las cambiantes demandas y preferencias del mercado. Cuando una empresa no puede ajustar su estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes, corre el riesgo de perder cuota de mercado.

Richard A. Rumelt, en su libro *Good Strategy Bad Strategy*, destaca que una empresa puede llegar a un momento límite crítico cuando carece de una estrategia clara y efectiva. La falta de dirección estratégica puede llevar a la confusión y a la toma de decisiones ineficaces.

Recuerda que el momento límite crítico puede ser único para cada organización de la economía social, y su identificación y abordaje requieren un análisis detenido de su situación y contexto específico.

3.2.3.1. El modelo cualitativo para realizar la pronosticación en un sistema de organizaciones en la economía social solidaria

Seleccionar el grupo de expertos

Se refiere a un conjunto de individuos con conocimientos y experiencia en áreas relevantes que se reúnen para analizar datos, tendencias y variables relevantes con el objetivo de prever eventos futuros y tomar decisiones estratégicas informadas.

Estos grupos pueden conformarse en diversas organizaciones, como empresas, instituciones gubernamentales o instituciones académicas, y su principal función es proporcionar información precisa y útil para la toma de decisiones estratégicas.

Definición de los objetivos

El grupo debe tener claros los objetivos de la pronosticación en la planificación estratégica. Esto implica determinar qué eventos o situaciones se desean pronosticar y cómo se utilizarán los resultados en la toma de decisiones estratégicas.

Recopilación de datos

El grupo debe recopilar datos relevantes, que pueden incluir datos históricos, información de mercado, datos financieros y cualquier otra fuente de información que sea relevante para el área de pronóstico.

Análisis de datos y modelado

Los expertos utilizarán técnicas estadísticas y modelos matemáticos para analizar los datos recopilados y crear modelos de pronóstico. Estos modelos pueden variar según la naturaleza de los datos y los objetivos del pronóstico.

Validación y revisión

Los resultados de los modelos de pronóstico se validan y revisan continuamente para asegurarse de que sean precisos y útiles. Esto puede implicar ajustar los modelos según sea necesario a medida que se obtiene más información.

Comunicación de resultados

Una parte importante del proceso es comunicar los resultados de los pronósticos de manera efectiva a los tomadores de decisiones estratégicas en la orga-

nización. Esto implica la presentación de informes claros y la explicación de las implicaciones de los pronósticos.

Una vez integrado y seleccionado el grupo de expertos, proceda según los siguientes cinco pasos:

1. Haga un listado de factores determinantes para alcanzar el éxito de la organización
2. Someta a calificación de los expertos, cada uno de los factores de éxito identificados. Sume los resultados y selecciones aquellos (5-6) que hayan alcanzado mayor valor.
3. Describan el comportamiento actual de ellos.
4. Exponga, para cada factor, la respuesta a la pregunta *¿qué pasaría si, en los próximos años, los factores de éxitos seleccionados siguieran comportándose como hasta ahora?*
5. Determine, para cada uno, el momento límite crítico (MLC) en que el factor requeriría cambio, por lo cual resulta importante considerarlo más adelante al diseñar objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos.

Tabla 3.5. Factores determinantes para el éxito de la empresa

Factores	Calificaciones	Suma	Comportamiento actual	¿Qué pasaría si, en los próximos años, los factores de éxito seleccionados siguieran comportándose como hasta ahora?	Momento límite crítico	Comentarios
1.-Participación democrática en la toma de decisiones	10, 10, 9, 10, 9	48	Alta participación en asambleas y consejos, pero irregular en comités y procesos operativos	Se consolidaría la cohesión organizacional y el sentido de pertenencia, aunque podría estancarse la eficiencia operativa si no se fortalece en todos los niveles.	Si la participación baja al 50 % o menos.	Requiere mecanismos de inclusión permanente y capacitación en liderazgo democrático.
2. Compromiso ético y solidario del capital humano	10, 9, 10, 10, 10	49	Elevado en miembros fundadores; desigual entre nuevos trabajadores y voluntarios	El clima organizacional se mantendría positivo, pero podría debilitarse la cultura cooperativa si no se integra y capacita a los nuevos actores.	Si el nivel de compromiso cae bajo el 70 %.	Se sugiere implementar programas de formación y mentoría intergeneracional.

3. Capacidad de auto-gestión financiera solidaria	9, 10, 10, 10, 9	48	Gestión financiera transparente, pero dependencia de subvenciones externas	Se mantendría la operación a corto plazo, pero se limitaría la sostenibilidad a largo plazo si no se diversifican las fuentes de ingresos solidarios.	Cuando las subvenciones cubran menos del 40 %.	Es prioritario desarrollar estrategias de autofinanciamiento desde los principios de la economía social.
4. Vinculación con la comunidad y su entorno	10, 10, 9, 9, 10	48	Buenas relaciones con organizaciones aliadas y redes locales	Se conservaría la legitimidad social, pero podría desaprovecharse el potencial de alianzas estratégicas si no se profundiza esta interacción.	Cuando el grado de vinculación esté por debajo del 60 %.	Reforzar el enfoque territorial y de corresponsabilidad.
5. Capacidad de innovación social	9, 9, 10, 10, 10	48	Presente en algunos proyectos; aún limitada a iniciativas impulsadas por líderes concretos	Podría mantenerse la estabilidad básica, pero la organización se volvería rígida si no se sistematizan procesos de mejora continua e innovación desde la base asociativa.	Si se reducen las propuestas o ideas nuevas a menos de dos por año.	Crear espacios permanentes para la innovadora colaborativa.
6. Formación continua en gestión participativa	10, 9, 9, 10, 9	47	Existe oferta formativa básica, pero no es continua ni integral	El capital humano se estancaría en sus competencias, lo que afectaría la gobernanza, la sostenibilidad y la adaptación a los cambios del entorno.	Si menos del 50 % del equipo recibe capacitación anual.	Diseñar un plan formativo anual vinculado a los objetivos estratégicos y con enfoque de educación popular.

3.2.4. Visión estratégica desde la economía social

La visión estratégica en las organizaciones de la economía social constituye la imagen colectiva y transformadora que sus miembros tienen sobre el futuro deseado de su entidad, más allá del beneficio económico individual. Es lo que la organización aspira a ser y alcanzar en el largo plazo, manteniendo su coherencia con los valores de solidaridad, participación democrática, equidad y sostenibilidad.

La visión debe responder a la pregunta:

¿Cómo queremos que sea nuestra organización solidaria en el futuro, en beneficio de sus miembros y de la comunidad?

Según Collins y Porras (1996), una visión auténtica debe ser ambiciosa, inspiradora y estar orientada por un propósito superior que trascienda los fines financieros. En la economía social, ese propósito superior puede ser el bienestar colectivo, la justicia social, el empoderamiento comunitario o la sostenibilidad ambiental.

La visión estratégica orienta la toma de decisiones, la formulación de objetivos colectivos y el diseño de estrategias alineadas con los principios de la economía social. Como señalan Collins y Porras (1996), «la misión y la visión estratégica son los cimientos de la planificación estratégica y la clave para construir una organización duradera y exitosa». En el contexto solidario, podríamos añadir: y también para construir una comunidad más justa, resiliente y comprometida con el bien común.

Se entiende por visión estratégica solidaria;

Un conjunto de ideas compartidas, algunas de ellas simbólicas o éticas, que ofrecen un marco de referencia de lo que una organización quiere ser como sujeto colectivo transformador en el futuro.

Una guía para trazar el rumbo hacia el desarrollo social, económico y humano de la organización, considerando los resultados del diagnóstico participativo.

La diferencia entre lo alcanzable en el corto plazo y los objetivos comunitarios de largo plazo.

Una declaración clara y concisa de un futuro deseado, formulada desde la esperanza activa.

Se redacta en tiempo presente, como si ya estuviera ocurriendo, para fortalecer el compromiso colectivo.

Utiliza un lenguaje honesto, transparente y esperanzador, entendible por todos los actores sociales.

Se formula con racionalidad crítica (mente fría) y compromiso ético (corazón caliente).

Refleja la capacidad y la autogestión de la organización, evitando la dependencia de agentes externos.

Es importante diferenciar entre misión y visión estratégica:

La misión establece el propósito actual de la organización solidaria (por qué y para quién existe).

La visión proyecta su dirección futura (qué quiere ser y cómo quiere transformar su entorno).

Preguntas guía para formular una visión de economía social;

- Si los factores solidarios y estratégicos se desarrollaran positivamente, ¿cómo sería la organización dentro de tres a cinco años?
- ¿Qué logros sociales, económicos o comunitarios nos gustaría recordar dentro de cinco años?
- ¿Qué innovaciones colectivas podríamos implementar en nuestros productos o servicios?
- ¿Qué tecnologías apropiadas o sostenibles podríamos integrar en nuestros procesos?
- ¿Qué nuevas necesidades sociales podríamos atender a través de nuestros servicios o productos solidarios?
- ¿Qué talento humano con sentido ético y comunitario necesitará nuestra organización dentro de tres a cinco años?

Ejemplo ilustrativo (caso adaptado Cooperativa Solidaria Ramasa de servicios comunitarios)

Nuestra visión es la de ser una organización solidaria, resiliente y autogestionada, reconocida por ofrecer servicios comunitarios innovadores, justos y sostenibles, anticipándonos a las necesidades de las personas y comunidades que acompañamos.

Por ello, promovemos un entorno donde la participación democrática, la equidad de género, la formación continua y el respeto a la naturaleza sean pilares para la transformación social.

Para lograr esta visión, asumimos compromisos firmes con nuestros socios, aliados, territorios y futuras generaciones.

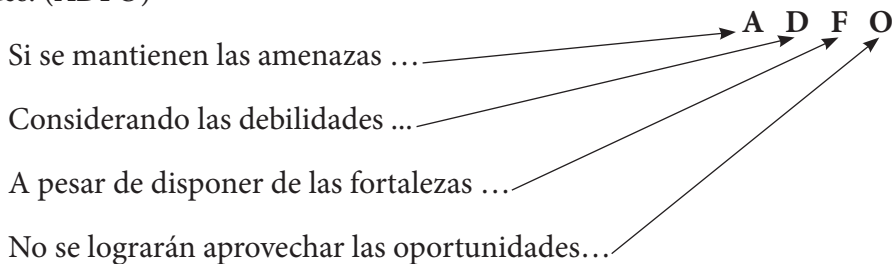
3.2.5. El problema y la solución estratégica general

Condición necesaria: ubicar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, destacando aquellas de mediana a alta relevancia. Con ellas se redacta el problema y solución estratégicos generales.

3.2.6. Redacción del problema estratégico general (ADFO)

Un problema, en el contexto de la toma de decisiones estratégicas, es una situación o desafío que requiere una solución. Puede ser cualquier obstáculo, pregunta o situación que una organización o individuo debe abordar para lograr sus objetivos. Los problemas pueden ser internos (relacionados con la organización misma) o externos (relacionados con el entorno organizacional o social). Comprender y definir claramente un problema es el primer paso para encontrar una solución efectiva.

Se propone utilizar el siguiente esquema de pregunta para construir el problema estratégico general, desde las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. (ADFO)



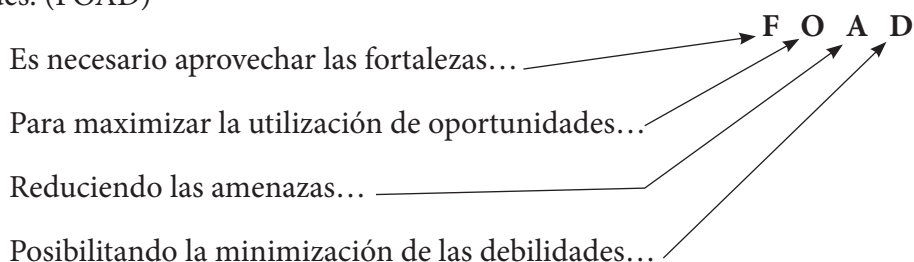
3.2.7. Redacción de la solución estratégica general (FOAD)

Una solución estratégica general se refiere a la estrategia o enfoque general que se elige para resolver un problema o alcanzar un objetivo a largo plazo. Es una respuesta integral y de alto nivel que guía la toma de decisiones y las acciones para abordar el problema. Las soluciones estratégicas generales suelen involucrar la asignación de recursos, la definición de metas y la identificación de acciones clave.

Una solución estratégica general se refiere a la estrategia o enfoque general que se elige para resolver un problema o alcanzar un objetivo a largo plazo. Es una respuesta integral y de alto nivel que guía la toma de decisiones y las acciones para abordar el problema. Las

soluciones estratégicas generales suelen involucrar la asignación de recursos, la definición de metas y la identificación de acciones clave.

Se propone utilizar el siguiente esquema de pregunta para construir la solución estratégica general, desde las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. (FOAD)



Uso de la matriz FODA para diseñar el problema y la solución estratégica general

Figura 3.4. Matriz FODA para diseño del problema

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)				DEBILIDADES (D)				SUMA	PROMEDIO
			F1	F2	...	Fn	D1	D2	...	Dn		
OPORTUNIDADES	O1											
	O2											
	...											
	On											
AMENAZAS	A1											
	A2											
	...											
	An											
	SUMA											
	PROMEDIO											

Procedimiento

1. En cada intersección de factores estratégicos se indica la calificación otorgada al grado de intensidad de la relación existente entre ellos, utilizando como escala la siguiente: ALTA: 5; MEDIA: 3; BAJA: 1; NULA: 0.
2. Se suman los valores de cada columna (fortalezas y debilidades) y se suman los valores de cada fila (oportunidades y amenazas).
3. Se calcula el promedio de filas y columnas.
4. Se seleccionan los factores estratégicos que tengan valores iguales o mayores a tres puntos, en sus promedios.

Modo de hacer las preguntas para establecer la calificación sobre la intensidad de las relaciones entre los factores estratégicos

Relación entre una fortaleza y una oportunidad:

- ¿En qué medida esta fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de esa oportunidad?

A mayores posibilidades, mayor calificación.

Relación entre una debilidad y una oportunidad

- ¿En qué grado esta debilidad puede impedir más que se aproveche esa oportunidad?

A mayor impedimento, mayor calificación.

Relación entre una fortaleza y una amenaza

- ¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de esa amenaza?

A mayor protección, mayor calificación.

Relación entre una debilidad y una amenaza

- ¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la empresa el impacto de esa amenaza?

A mayor agravamiento, mayor calificación.

Caso práctico de aplicación del modelo estratégico

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ramasa

Contexto general. -

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Ramasa, ubicada en una zona rural del Ecuador andino, brinda servicios financieros a pequeños productores agrícolas y comerciantes locales. Con más de quince años de funcionamiento, su objetivo es mejorar las condiciones económicas y sociales de sus socios a través del acceso al crédito, el ahorro y la educación financiera.

Aplicación del modelo estratégico. -

En el marco de su proceso de planificación estratégica, la cooperativa decidió aplicar el modelo propuesto en este libro, siguiendo sus cinco fases:

Diagnóstico participativo. -

Se realizaron talleres con socios, dirigentes y empleados para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre las fortalezas, se destacaron su capital social, la confianza comunitaria y una alta tasa de recuperación de cartera. Como debilidades, se identificaron la limitada digitalización y escasa formación técnica del personal.

Formulación estratégica. -

Se definió la visión de consolidarse como la cooperativa más sólida del cantón en inclusión financiera.

La misión reafirmó su compromiso con el desarrollo local solidario. Se establecieron objetivos estratégicos como: modernizar sus sistemas, ampliar servicios digitales y fortalecer la formación de socios.

Diseño del plan operativo. -

Se estructuraron proyectos prioritarios con responsables, recursos asignados y cronograma. Por ejemplo, se planificó la implementación de una plataforma de banca móvil y la creación de un programa de educación financiera para jóvenes.

Implementación. -

Se conformó un comité de seguimiento y se ejecutaron las primeras acciones en un piloto con cien socios.

Evaluación y retroalimentación. -

Mediante indicadores de desempeño (como crecimiento en captaciones, satisfacción del socio y reducción de costos operativos), se midió el impacto del plan. Se corrigieron algunos aspectos, como la necesidad de formación adicional en el uso de tecnologías.

Resultados preliminares. -

En seis meses, la cooperativa logró incrementar en un 18 % el número de socios activos y reducir los tiempos de atención al cliente en un 30 %. El nuevo enfoque estratégico reforzó la identidad cooperativa y mejoró la participación de los socios en la gestión.

CAPÍTULO IV

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. SISTEMA DE OBJETIVOS

4.1.1. Derivación de objetivos desde la misión estratégica

La derivación los objetivos estratégicos desde la misión puede variar según la organización y su contexto específico.

1. La misión estratégica es la declaración fundamental que establece la razón de ser de una organización y su propósito central. Generalmente, se enfoca en qué hace la organización, para quién lo hace y por qué lo hace. Un ejemplo de una misión podría ser: «Proporcionar productos de alta calidad a precios asequibles para mejorar la vida de nuestros socios».
- 2.- Los objetivos estratégicos son metas específicas que una organización se propone alcanzar para cumplir su misión. Estos objetivos deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido). Por ejemplo, uno de los objetivos estratégicos derivados de la misión podría ser: «Aumentar la cuota de mercado en un 10 % en los próximos dos años».

Un ejemplo de un objetivo sería:

Aumentar las ventas en la región central andina en un 10 % durante el próximo trimestre, asignando un equipo de ventas adicional para trabajar específicamente en ese mercado.

- 3.- Es importante asegurarse de que los objetivos estratégicos estén alineados con la misión de la organización. Esto garantiza que los esfuerzos de la organización estén enfocados en el logro de su propósito central.

- 4.- Para medir el progreso hacia la consecución de los objetivos estratégicos, es esencial desarrollar indicadores de desempeño clave (KPI), que ayuden a cuantificar el éxito y evaluar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos.
- 5.- La implementación de la estrategia y el seguimiento constante son cruciales para asegurarse de que la organización avance hacia el logro de sus objetivos estratégicos de acuerdo con su misión.

4.1.2. Objetivos generales y específicos

La planificación estratégica es un proceso fundamental para el éxito de cualquier organización, una institución sin fines de lucro o una entidad gubernamental. En el corazón de este proceso se encuentran los objetivos generales y específicos, elementos esenciales que guían el rumbo y determinan el éxito de la estrategia.

Los objetivos generales son declaraciones amplias y de alto nivel que definen la dirección fundamental de una organización. Representan la visión a largo plazo y la misión de la entidad. En contraste, los objetivos específicos son metas detalladas y concretas que contribuyen a la realización de los objetivos generales. Son las acciones específicas que una organización debe tomar para avanzar hacia su visión y misión.

Los objetivos generales y específicos desempeñan un papel crucial en la planificación estratégica por varias razones:

1. Establecen una visión clara de hacia dónde se dirige la organización y en qué se enfocarán los esfuerzos.
2. Proporcionan criterios objetivos para evaluar el progreso y el éxito de la estrategia. Sin objetivos claros, es difícil determinar si una estrategia es efectiva.
3. Ayudan en la asignación eficiente de recursos, ya que se pueden priorizar las iniciativas que están alineadas con los objetivos estratégicos.
4. Los objetivos generales inspiran y motivan a los empleados al proporcionar un propósito significativo. Los objetivos específicos brindan claridad sobre lo que se espera de cada unidad o individuo.

5. Los objetivos específicos permiten adaptarse a los cambios en el entorno empresarial o social. Si una estrategia no está funcionando como se esperaba, los objetivos específicos pueden ajustarse sin perder de vista los objetivos generales.

La utilidad de los objetivos generales y específicos en la planificación estratégica se deriva de su capacidad para alinear a la organización, medir el progreso y proporcionar un enfoque claro. Según Kaplan y Norton (1996), en su famoso libro "The Balanced Scorecard, los objetivos estratégicos bien definidos sirven como una base para desarrollar indicadores de desempeño que evalúan el rendimiento organizacional en todas las áreas clave.

4.2. METAS

Las metas son los resultados específicos y cuantificables que se establecen para lograr los objetivos generales y específicos en la planificación estratégica. Las metas son pasos concretos y medibles que deben alcanzarse para avanzar hacia la realización de los objetivos estratégicos de una organización. Son un componente esencial para descomponer y ejecutar la estrategia de manera efectiva.

A diferencia de los objetivos generales y específicos, que proporcionan una dirección amplia y una visión general de lo que se busca lograr, las metas son más detalladas y se centran en resultados específicos y tangibles. Están diseñadas para ser alcanzables en un período de tiempo definido y deben cumplir con los criterios SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y limitadas en el Tiempo).

Por ejemplo, una organización puede tener un objetivo general de «incrementar sus ingresos anuales en un 20 % en los próximos cinco años». Para alcanzar este objetivo, podrían establecer metas específicas para cada departamento, equipo o empleado que contribuirá a este crecimiento. Estas metas específicas podrían incluir aumentar las ventas en un 10 % para el equipo de ventas, mejorar la eficiencia operativa para reducir costos en un 15 % en el departamento de operaciones.

4.3. LA MATRIZ FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta ampliamente utilizada en la planificación estratégica debido a su capacidad para analizar de manera sistemática los factores internos y externos de una organización. Sin embargo, existen otras herramientas que pueden complementar o sustituir a la matriz FODA en determinados contextos.

Pestel es esta herramienta que analiza factores macroambientales que pueden afectar a una organización, incluyendo aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. El análisis Pestel ayuda a comprender mejor el entorno en el que opera la organización y a identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en su estrategia.

La importancia del análisis Pestel radica en su capacidad para identificar los factores externos clave que pueden influir en el éxito o fracaso de una organización. Permite comprender el entorno en el que opera la organización y anticipar los cambios y desafíos que pueden surgir.

Las Cinco Fuerzas de Porter es un análisis que se centra en las fuerzas competitivas que afectan a una industria en particular. Examina el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Este análisis proporciona una comprensión más profunda de la dinámica competitiva y ayuda a definir estrategias basadas en la posición de la organización dentro de su industria.

Análisis DAFO inverso, también conocido como análisis TOWS, invierte el orden de los elementos de la matriz FODA. En lugar de comenzar con las fortalezas y debilidades internas, se parte de las oportunidades y amenazas externas. Esto permite identificar estrategias que aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas, alineando las fortalezas y debilidades internas de la organización con el entorno externo.

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización que muestra la relación causa-efecto entre diferentes objetivos estratégicos. Ayuda a comunicar y alinear la estrategia en toda la organización, y a identificar las interdependencias entre los distintos elementos de la estrategia.

Análisis FODA cruzado es una herramienta que combina la matriz FODA con otro análisis complementario, como el Pestel o el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Al cruzar los resultados de ambos análisis, se obtiene una visión más completa y detallada de la situación estratégica de la organización.

En esta matriz, coloca los elementos de tu análisis FODA en el eje horizontal y los elementos del análisis FODA de tu competencia en el eje vertical.

Una vez que hayas completado la matriz FODA cruzada, podrás identificar estrategias clave:

- **Fortalezas vs. oportunidades (F-O):** estas son áreas donde puedes aprovechar tus puntos fuertes para capitalizar las oportunidades. Puedes diseñar estrategias ofensivas para maximizar estos beneficios.
- **Debilidades vs. oportunidades (D-O):** aquí, debes abordar cómo superar tus debilidades para aprovechar las oportunidades. Esto podría implicar estrategias de mejora interna o asociaciones estratégicas.
- **Fortalezas vs. amenazas (F-A):** aquí debes destacar tus ventajas competitivas y cómo puedes fortalecer para mitigar las amenazas. Puedes considerar estrategias ofensivas para maximizar estas ventajas.
- **Debilidades vs. amenazas (D-A):** identifica cómo puedes mitigar las amenazas que surgen de tus debilidades. Esto puede incluir estrategias defensivas para minimizar los riesgos.

El análisis FODA cruzado te permite ver cómo tu organización se compara con la competencia y cómo puedes diseñar estrategias basadas en esta comparación. Es importante recordar que este análisis es una herramienta de planificación estratégica y debe ser revisado y actualizado periódicamente para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y en tu organización.

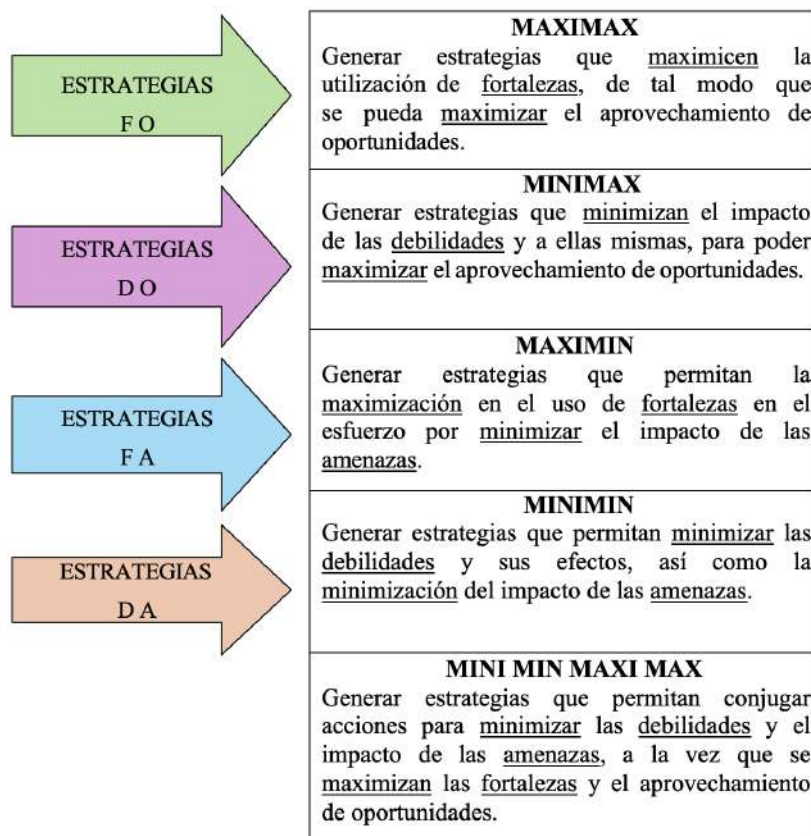
4.3.1. Diseño de las estrategias

Figura 4.1. Uso de la matriz FODA para diseñar las estrategias

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS (F)				DEBILIDADES (D)			
		F1	F2		Fn	D1	D2		Dn
FACTORES EXTERNOS									
OPORTUNIDADES	O1	ALTERNATIVAS F O MAXIMAX				ALTERNATIVAS D O MINIMAX			
	O2								
			ALTERNATIVAS D A F O MINI MIN MAXI MAX						
	On								
AMENAZAS	A1								
	A2								
		MAXIMIN ALTERNATIVAS F A			MINIMIN ALTERNATIVAS D A				
	An								

Después de diseñar los objetivos, se utiliza la matriz FODA para definir las alternativas estratégicas.

Figura 4.2. Alternativas estratégicas con los criterios siguientes



4.4. POLÍTICAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Las políticas organizativas en la economía social son directrices colectivamente acordadas que orientan el comportamiento, las decisiones y la gestión integral de las organizaciones, en coherencia con sus valores fundacionales: solidaridad, democracia, equidad, sostenibilidad y compromiso con el bien común. A diferencia del enfoque meramente empresarial, estas políticas no se diseñan solo para maximizar la eficiencia operativa, sino para garantizar la coherencia ética, la equidad en la toma de decisiones y el fortalecimiento de la cohesión social.

Las políticas organizativas son reglas, principios o acuerdos colectivos que permiten a la organización tomar decisiones coherentes con su misión social, su visión transformadora y su compromiso con las personas y comunidades a las que sirve (Robbins y Coulter, 2019, adaptado al contexto solidario).

Estas políticas no solo guían los aspectos funcionales, sino que también expresan la identidad ética y el proyecto político-social de la organización.

En la economía social, las políticas pueden clasificarse en explícitas e implícitas, aunque todas deben tender a ser colectivamente discutidas y asumidas por los miembros.

Políticas explícitas

Son aquellas formalmente escritas y adoptadas por los órganos democráticos de la organización (asambleas, consejos directivos, comisiones). Se incluyen en estatutos, reglamentos internos, manuales de convivencia, códigos de conducta o planes estratégicos.

Estas políticas son fundamentales para asegurar transparencia, participación equitativa y control democrático.

Ejemplo: una cooperativa puede tener una política explícita de «igualdad de género y corresponsabilidad» aprobada por la Asamblea General y difundida entre todos los miembros y trabajadores.

Políticas implícitas

Son prácticas no escritas, pero compartidas por la cultura interna de la organización. A menudo derivan de la experiencia histórica, los hábitos organizativos o las formas de relación entre miembros. Aunque son valiosas, deben ser revisadas críticamente para evitar la reproducción de desigualdades o prácticas poco democráticas.

Ejemplo: en una asociación comunitaria, puede existir una política implícita de priorizar a proveedores locales, sin que esté formalmente escrita, como parte de su compromiso con la economía territorial.

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

En las organizaciones de la economía social, la implementación del plan estratégico no solo representa una hoja de ruta para alcanzar metas institucionales, sino que se convierte en un ejercicio colectivo orientado al bien común y a la transformación social. Este plan refleja la misión transformadora de estas organizaciones, su vocación de servicio a la comunidad y su compromiso con la sostenibilidad económica, social y ambiental.

El plan estratégico establece la visión compartida, los valores cooperativos y solidarios, los objetivos sociales y económicos, y las estrategias democráticamente acordadas para alcanzarlos. En este contexto, la planificación no se impone desde una jerarquía directiva, sino que se construye de forma participativa, con la implicación activa de socios, trabajadores, usuarios y otros actores clave del territorio.

Las estrategias funcionales en una organización de economía social se desarrollan en coherencia con sus valores fundacionales. Así, las decisiones en áreas como recursos humanos, finanzas, operaciones o comunicación deben responder a criterios éticos, de equidad, transparencia y participación.

Por ejemplo, en recursos humanos, se prioriza la contratación digna, la inclusión de colectivos vulnerables y la promoción del trabajo decente.

En finanzas, se adoptan criterios de sostenibilidad y se evita la especulación, gestionando los recursos con responsabilidad social.

En operaciones, se optimizan procesos sin perder de vista el respeto al medio ambiente y la mejora continua de la calidad de vida de las personas involucradas.

Siguiendo la visión de Peter Drucker sobre la importancia de las estrategias funcionales, en el caso de la economía social, estas se orientan no solo a la eficiencia, sino a la justicia social y al fortalecimiento de los vínculos comunitarios.

Durante la implementación del plan estratégico, los programas representan la agrupación de iniciativas orientadas al cambio estructural o al cumplimiento de las metas solidarias. Cada programa traduce los principios cooperativos y solidarios en acciones coordinadas que tienen impacto tanto dentro como fuera de la organización.

Por ejemplo, si una cooperativa se propone fortalecer su vinculación con el territorio, podría crear un programa de desarrollo comunitario, con proyectos de educación financiera, redes de comercio justo y alianzas con actores sociales locales.

Los proyectos son las unidades específicas de intervención dentro de cada programa. Cada uno tiene objetivos claros, tiempos definidos, recursos asignados y una metodología participativa. Se diseñan para lograr resultados tangibles que aporten valor colectivo.

Por ejemplo, dentro del programa de desarrollo comunitario, un proyecto podría ser la organización de ferias de economía social, espacios de formación ciudadana o sistemas de trueque comunitario.

En las organizaciones de la economía social, el presupuesto no es simplemente una herramienta financiera, sino un instrumento de justicia distributiva y planificación ética. Cada programa y proyecto debe contar con recursos asignados de forma transparente, asegurando la participación en su elaboración y ejecución.

El presupuesto refleja el compromiso con la sostenibilidad y permite hacer un seguimiento del uso adecuado de los fondos, garantizando que se utilicen para cumplir objetivos sociales y no para el lucro individual. Como señala Gitman (2018), el presupuesto permite alinear recursos con prioridades organizativas; en el caso de la economía social, esas prioridades están ancladas en la solidaridad, la inclusión y el desarrollo local.

La implementación del plan estratégico en las organizaciones de la economía social representa un proceso participativo, ético y transformador. Programas y proyectos se desarrollan no solo para mejorar el desempeño interno, sino para generar valor colectivo, fortalecer el tejido social y contribuir a un modelo económico más justo, democrático y sostenible.

Ejemplo: alineación del plan estratégico de cooperativa de producción agroecológica con la LOEPS (Ecuador)

La cooperativa de producción agroecológica Ramasa, ubicada en la Sierra Centro de Ecuador, en su plan estratégico 2025-2030, define como objetivo general: «Fortalecer la soberanía alimentaria y el desarrollo local mediante prácticas agroecológicas sostenibles y comercialización directa».

Este objetivo se alinea directamente con varios principios y artículos de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS):

- Art. 4, literal c): Promoción del trabajo y el desarrollo sustentable a través de actividades económicas solidarias.
- Art. 5, literal f): Redistribución de excedentes con equidad y reinversión social.
- Art. 6: Participación democrática en la toma de decisiones.

En consecuencia, la implementación del plan incluiría:

Un programa de fortalecimiento técnico-productivo con proyectos de capacitación en técnicas agroecológicas, recuperación de saberes ancestrales, y uso racional del agua (Art. 4, literal e).

Un programa de comercialización solidaria, con proyectos para crear una red de tiendas comunitarias, alianzas con mercados locales y ferias itinerantes (Art. 4, literal g).

La elaboración participativa del presupuesto quinquenal, aprobado por la asamblea general de socios, asegurando transparencia y control social (Art. 33 LOEPS).

De esta manera, el plan estratégico no solo cumple una función técnica y organizativa, sino que se convierte en una herramienta de aplicación efectiva de la LOEPS, asegurando que la acción de la cooperativa esté alineada con el marco legal ecuatoriano y con los principios fundacionales de la economía popular y solidaria.

5.1.1. Presentación de una idea de proyecto incorporada a un plan estratégico en organizaciones de la economía social

La presentación de una idea de proyecto como parte de un plan estratégico en una organización de la economía social es un proceso fundamental que permite traducir los valores solidarios en acciones concretas. A través de esta formulación, se busca no solo resolver problemas específicos, sino también generar bienestar colectivo, fortalecer el tejido social y contribuir al desarrollo local desde una lógica participativa y sostenible.

1. Denominación del proyecto (título)

El título del proyecto debe ser claro, inclusivo y coherente con la identidad solidaria de la organización. Debe comunicar de forma accesible el propósito del proyecto y su vinculación con los principios de cooperación, equidad y justicia social.

2. Autor principal y coautores

Es importante identificar a las personas o colectivos responsables del proyecto. En la economía social, se destaca la corresponsabilidad, por lo que pueden intervenir grupos de trabajo, comisiones o consejos de participación comunitaria. Se prioriza la transparencia y la rendición colectiva de cuentas.

3. Problema que se enfrenta con el proyecto en el marco del plan estratégico

El problema que se busca resolver debe estar claramente formulado y vinculado a una necesidad comunitaria, ambiental o socioeconómica detectada por la propia organización o por los actores del territorio. La relación del problema con los objetivos estratégicos debe mostrar cómo el proyecto contribuye al cumplimiento de la misión transformadora de la organización y al bien común.

4. Antecedentes

Los antecedentes deben ofrecer una mirada histórica y contextual al problema, incluyendo diagnósticos participativos, estudios comunitarios, aprendizajes previos y evidencias de la necesidad del proyecto. Se valoran los saberes locales y las experiencias acumuladas por la organización y su entorno.

5. Elementos del diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico se construye con herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), desde una perspectiva crítica y colectiva. Este diagnóstico debe reflejar:

- Las capacidades internas de la organización para desarrollar el proyecto (capital humano, redes, activos sociales).
- Las oportunidades y amenazas del entorno sociopolítico y económico.
- Las debilidades estructurales que se pueden superar colectivamente.
- La proyección a largo plazo de los factores de éxito, considerando los cambios esperados en la comunidad y el entorno.

6. Elementos de la formulación estratégica

La formulación estratégica debe dejar en claro cómo el proyecto contribuye directamente a:

- Alcanzar los objetivos estratégicos definidos colectivamente.
- Consolidar la visión compartida y el compromiso con los valores fundacionales.
- Implementar estrategias alineadas con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), como la gestión democrática, la redistribución equitativa de excedentes y el respeto al medio ambiente.

Se especificarán también las políticas internas vinculadas con el proyecto, asegurando la coherencia entre el actuar diario de la organización y sus fines sociales.

Programa del proyecto en la economía social

El programa del proyecto es una herramienta de planificación participativa que define con precisión cómo se ejecutará el proyecto en coherencia con los principios de la economía social. A continuación, se detallan sus componentes:

1. Objetivos

Los objetivos del proyecto deben ser socialmente significativos, específicos y medibles. Deben estar orientados a mejorar las condiciones de vida de la comuni-

dad, fortalecer la organización y promover la inclusión. Se recomienda que sigan criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

2. Estrategias

Las estrategias describen cómo se alcanzarán los objetivos. En la economía social, estas pueden incluir:

- Alianzas con actores comunitarios y gobiernos locales.
- Formas alternativas de financiamiento como fondos rotatorios o banca ética.
- Procesos educativos y formativos para el empoderamiento de los participantes.

3. Metas

Las metas son logros concretos y cuantificables. Deben reflejar avances hacia el objetivo principal y servir como indicadores de impacto social. Ejemplo: número de familias beneficiadas, hectáreas cultivadas sin agrotóxicos, talleres realizados o empleos generados.

4. Actividades

Las actividades deben diseñarse en forma detallada y participativa, fomentando la autogestión, la inclusión de género, el cuidado ambiental y el protagonismo de los actores locales. Se recomienda organizarlas en cronogramas colaborativos y revisables.

5. Tiempo y recursos

El cronograma del proyecto debe ser realista y elaborado con enfoque territorial. En cuanto a los recursos, no solo se consideran los financieros, sino también el capital social, humano y simbólico de la organización y de la comunidad. Se prioriza el uso eficiente, equitativo y transparente de todos los recursos.

6. Responsables y participantes

La asignación de responsabilidades se realiza en función de las capacidades y del compromiso con los principios cooperativos. Se identifican claramente:

- Responsables directos de cada actividad.

- Participantes claves, incluyendo socios, aliados estratégicos y beneficiarios.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación comunitaria.

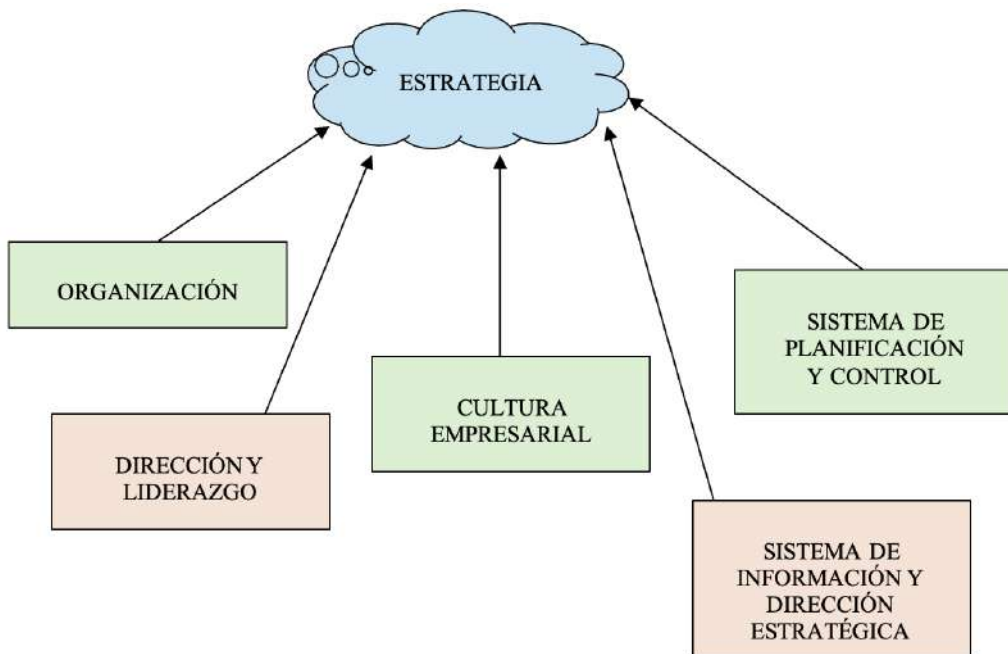
Una presentación efectiva de una idea de proyecto dentro de un plan estratégico en una organización de economía social debe ser inclusiva, coherente con los principios solidarios y orientada al bien común. Además, debe demostrar cómo el proyecto:

- Responde a una necesidad social concreta.
- Se enmarca en una estrategia colectiva.
- Genera impactos positivos sostenibles.

Asimismo, debe estar respaldada por diagnósticos participativos, indicadores sociales y mecanismos de control democrático, fortaleciendo así la gobernanza solidaria y la transparencia en todo el proceso.

Soporte de la estrategia

Figura 5.1. Elementos del soporte de la estrategia



5.1.2. Soporte de la estrategia en organizaciones de la economía social

En el contexto de la economía social, el soporte de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades, recursos, capacidades colectivas y procesos solidarios que una organización emplea para implementar y ejecutar su estrategia de manera eficaz, coherente con sus valores y principios fundacionales. Este soporte no solo busca la eficiencia en la ejecución, sino también asegurar la cohesión social, la participación de sus miembros y el impacto positivo en la comunidad. Los principales elementos que conforman este soporte incluyen:

- 1.- Recursos financieros solidarios: se prioriza el uso responsable, transparente y equitativo de los recursos financieros, muchas veces provenientes de aportaciones de socios, fondos cooperativos, banca ética o instrumentos de financiación alternativos (como microcréditos o fondos de desarrollo comunitario). La gestión financiera está orientada al sostenimiento del bien común más que a la maximización del beneficio.
- 2.- Recursos humanos comprometidos y participativos: las personas son el centro de la organización, se fomenta la participación democrática, la formación continua, la corresponsabilidad y el trabajo en equipo. La contratación y la gestión del talento se guían por principios de equidad, inclusión y sentido de pertenencia, valorando no solo competencias técnicas, sino también el compromiso con los fines sociales de la organización.
- 3.- Tecnología y sistemas al servicio del bien común: se adoptan con criterio ético y sustentable, orientadas a mejorar la eficiencia colectiva, facilitar la participación y fortalecer la transparencia. Se priorizan herramientas de software libre y sistemas colaborativos que permitan el acceso igualitario a la información y el conocimiento.
- 4.- Comunicación y cohesión organizacional; se promueve una comunicación horizontal, transparente y continua, que garantice que todos los miembros conozcan, comprendan y compartan la estrategia. La alineación no se impone, sino que se construye mediante procesos de deliberación, diálogo y consenso.
- 5.- Gestión del cambio con enfoque comunitario: la adaptación estratégica se realiza involucrando activamente a todos los grupos de interés, con-

siderando los impactos sociales, culturales y ambientales. Se fortalece la resiliencia colectiva, fomentando la confianza mutua, la cooperación y la capacidad de innovación social.

- 6.- Seguimiento participativo y evaluación ética: se establecen indicadores no solo económicos, sino también sociales y medioambientales, en coherencia con los valores de la economía social. Se promueve la evaluación colectiva del avance estratégico, con espacios de reflexión crítica, aprendizaje compartido y mejora continua.
- 7.- Gestión de riesgos con responsabilidad social: la identificación y manejo de riesgos se realiza considerando tanto los aspectos financieros como los riesgos sociales, éticos y de sostenibilidad. Se planifican acciones preventivas con una lógica de cuidado mutuo, estabilidad organizacional y protección del entorno.
- 8.- Rendición de cuentas democrática y transparente: la responsabilidad en la ejecución estratégica es colectiva. Se establecen mecanismos de rendición de cuentas abiertos, periódicos y accesibles a los socios, trabajadores, usuarios y comunidad. Esto refuerza la legitimidad de las decisiones estratégicas y promueve la confianza social.

En las organizaciones de la economía social, el soporte estratégico se concibe como una estructura ética, colaborativa y centrada en las personas, que garantiza no solo la viabilidad técnica de la estrategia, sino su coherencia con los principios de solidaridad, participación y sostenibilidad. Este enfoque fortalece la identidad y el propósito transformador de estas organizaciones frente a los desafíos del entorno.

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON EMPLEO DE CRITERIOS CUALITATIVOS

6.1.1. Evaluación de estrategias con empleo de criterios cualitativos en la economía social

En el marco de la economía social, la evaluación de las estrategias no se limita a verificar la consecución de los objetivos organizacionales, sino que incorpora una mirada ética, solidaria y participativa. El éxito estratégico se mide también por su contribución al bien común, el fortalecimiento del tejido social, el respeto al entorno natural y la coherencia con los valores fundacionales de la organización.

La evaluación de estrategias mediante criterios cualitativos debe considerar:

- La efectividad en el cumplimiento de los objetivos colectivos.
- La eficiencia en el uso de recursos comunitarios y sostenibles.
- La rapidez sin sacrificar la calidad ni los principios éticos.
- La concordancia con la misión social y la política organizacional.
- La minimización de impactos sociales, ambientales y culturales negativos.
- El fortalecimiento del impacto positivo en la economía local y nacional.
- El respeto y promoción del equilibrio ecológico.

Esta evaluación puede abordarse desde los siguientes factores:

1. Las estrategias como medios para alcanzar fines comunitarios compartidos.

En la economía social, las estrategias indican cómo avanzar hacia objetivos que no solo son organizacionales, sino también sociales y ambientales. Las estrategias deben ser participativas, construidas con el involucramiento de

los socios, trabajadores y partes interesadas, y deben reflejar los intereses colectivos por encima del beneficio individual o del capital.

2. Estrategias generales y funcionales solidarias.

La distinción entre estrategias generales (de alcance global dentro de la organización) y estrategias funcionales (más específicas por áreas) es esencial. En el contexto de la economía social, ambas deben estar impregnadas de valores democráticos, inclusión y compromiso con el desarrollo del entorno. Las estrategias funcionales deben empoderar a los equipos y promover la corresponsabilidad.

3. Objetivos generales y específicos con enfoque transformador

Los objetivos deben responder a una lógica transformadora, que articule las aspiraciones de la organización con las necesidades del territorio y de sus comunidades. Se valoran especialmente los objetivos orientados a la mejora de la calidad de vida, el fortalecimiento del capital social, la igualdad de oportunidades y el desarrollo territorial sostenible.

4. Preguntas clave desde una mirada ética y participativa

La evaluación cualitativa estratégica en la economía social se enriquece con una serie de preguntas que permiten analizar la coherencia, la viabilidad y el impacto de las estrategias implementadas:

- ¿Cómo? Se refiere a los procesos participativos y cooperativos que guían la implementación de la estrategia.
- ¿Qué? Examina los recursos disponibles, incluyendo el conocimiento colectivo, el capital social, el voluntariado y otros recursos no monetarios.
- ¿Cuándo? Define los tiempos necesarios sin imponer lógicas cortoplacistas que comprometan la sostenibilidad.
- ¿Para qué? Clarifica los propósitos transformadores: no solo qué se quiere lograr, sino a quiénes beneficia y cómo contribuye al bien común.
- ¿Cuánto? Evalúa los recursos invertidos con criterio de eficiencia solidaria, asegurando una distribución equitativa y el máximo aprovechamiento.

- ¿Con qué? Identifica las herramientas y métodos compatibles con los valores éticos, sostenibles y transparentes.
- ¿Con cuál criterio? Establece estándares de evaluación que van más allá de la rentabilidad económica, incorporando dimensiones sociales, ambientales, culturales y democráticas.

En la economía social, evaluar estrategias cualitativamente implica juzgar su coherencia con la misión transformadora de la organización, su contribución al desarrollo humano y sostenible, y su fidelidad a los principios de solidaridad, equidad y participación. Esta evaluación permite redirigir esfuerzos, reforzar el sentido colectivo y mejorar continuamente el impacto social de las organizaciones.

6.1.2. Procedimiento de la calificación para la evaluación de las estrategias

Tabla 6.1. Identificación de los factores estratégicos

ES- TRA- TEGIA	CRITERIOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS							RESULTADOS	
	Eficien- cia	Veloci- dad de imple- menta- ción	Costo	Con- cordan- cia con política general	Efectos colate- rales	Impac- to econó- mico	Impac- to ecoló- gico	SUMA	PRO- ME- DIO
A									
B									
C									
.....									
N									

Nota: debemos calificar cada estrategia, según la siguiente escala:

Excelente	5
Sobre el promedio	4
Normal o promedio	3
Bajo el promedio	2
Pobre	1

Definición de criterios de evaluación

Hay que comenzar por definir claramente los criterios de evaluación que se utilizarán para calificar las estrategias. En este caso, los criterios son eficiencia, rapidez de implementación, costo, concordancia con la política general, efectos colaterales, impacto económico e impacto ecológico. Es importante que estos criterios sean específicos y medibles.

Ponderación de criterios

Asignar un peso relativo a cada uno de los criterios en función de su importancia para la organización. Esto implica determinar cuánto peso se le dará a cada criterio en la calificación final. Por ejemplo, algunos criterios pueden ser más críticos que otros, por lo que se les asignaría un peso mayor.

Recopilación de datos

Reunir información relevante sobre cada una de las estrategias que estás evaluando. Esto puede incluir datos sobre los costos estimados, el tiempo de implementación previsto, el impacto económico y ecológico, la concordancia con la política general, etc.

Calificación de estrategias

Para cada estrategia, califica su desempeño en cada uno de los criterios según los datos recopilados. Utiliza una escala de puntuación o un sistema de calificación que refleje el nivel de cumplimiento de cada criterio. Por ejemplo, puedes usar una escala del 1 al 5, donde 1 indica un bajo cumplimiento y 5 un alto cumplimiento.

Aplicación de ponderación

Multiplicar la calificación obtenida para cada criterio por su peso relativo. Esto te dará una puntuación ponderada para cada criterio.

Puntuación total

Sumar las puntuaciones ponderadas de todos los criterios para obtener una puntuación total para cada estrategia. Esta puntuación total representará la calificación general de la estrategia.

Comparación y selección

Comparar las puntuaciones totales de todas las estrategias evaluadas. La estrategia con la puntuación total más alta se considerará la más favorable en términos de los criterios definidos.

Análisis de impacto colateral

Además de la calificación general, realizar un análisis de los efectos colaterales de cada estrategia. Esto implica identificar posibles consecuencias no deseadas o impactos.

Toma de decisiones

Utilizar las calificaciones y el análisis de impacto colateral para tomar decisiones informadas sobre la selección y ajuste de las estrategias. Es posible que debas realizar ajustes en las estrategias en función de los resultados de la evaluación.

Documentación y comunicación

Hay que documentar los resultados de la evaluación y comunicarlos a todas las partes interesadas relevantes dentro de la organización. Esto ayudará a respaldar la toma de decisiones y a garantizar la transparencia en el proceso.

Este procedimiento permitirá evaluar y comparar estrategias de manera sistemática y basada en criterios claros, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas informadas. A medida que se implementen las estrategias seleccionadas, también será importante realizar un seguimiento continuo para asegurarse de que se cumplan los objetivos previstos y se gestionen adecuadamente los efectos colaterales.

CAPÍTULO VII

7. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) O MATRIZ DE CRECIMIENTO – CUOTA MERCADO

La matriz BCG fue desarrollada por Bruce D. Henderson y su equipo en la consultora Boston Consulting Group en la década de 1960. La matriz se creó como una herramienta para ayudar a las empresas a evaluar la rentabilidad y el crecimiento de sus diferentes unidades de negocio o productos.

La matriz BCG se utiliza para clasificar las unidades de negocio o productos en cuatro categorías:

1. Estrellas (Stars). Son productos o unidades de negocio que tienen una alta cuota de mercado y un alto crecimiento. Requieren inversiones sustanciales para mantener su posición y seguir creciendo.
2. Vacas lecheras (Cash Cows). Son productos o unidades de negocio que tienen una alta cuota de mercado, pero un crecimiento lento. Generan flujo de efectivo constante y se consideran estables.
3. Interrogantes (Question Marks). Son productos o unidades de negocio con un bajo crecimiento, pero una baja cuota de mercado. Requieren inversión para aumentar su cuota de mercado y convertirse en estrellas o, de lo contrario, se pueden eliminar.
4. Perros (Dogs). Son productos o unidades de negocio con una baja cuota de mercado y un crecimiento lento. A menudo, no generan beneficios significativos y pueden ser candidatos para la desinversión.

La matriz BCG cumple varias funciones clave en la planificación estratégica:

1. **Asignación de recursos.** Permite a las empresas asignar recursos de manera efectiva a sus diferentes unidades de negocio o productos en función de su posición en la matriz. Las estrellas pueden recibir más inversión para mantener y aumentar su crecimiento, mientras que los perros pueden ser candidatos para la reducción de recursos.

Priorización estratégica. Ayuda a las empresas a priorizar sus esfuerzos estratégicos en función de las necesidades de cada unidad de negocio. Las estrellas y las vacas lecheras pueden ser áreas prioritarias, mientras que los interrogantes y los perros pueden requerir decisiones estratégicas diferentes.

2. **Evaluación de la cartera.** Ofrece una vista general de la cartera de productos o unidades de negocio de la empresa, lo que facilita la identificación de áreas problemáticas y oportunidades de crecimiento.
3. **Comunicación interna.** La matriz BCG proporciona una forma visual y simple de comunicar la estrategia a todas las partes interesadas dentro de la empresa.

Para aplicar la matriz BCG en la planificación estratégica, se sugiere estos pasos:

1. **Identificación de unidades de negocio o productos.** Enumera todas las unidades de negocio o productos que desees evaluar.
2. **Recopilación de datos.** Reúne datos sobre la cuota de mercado y el crecimiento de cada unidad de negocio o producto.
3. **Colocación en la matriz.** Coloca cada unidad de negocio o producto en la matriz BCG en función de sus datos de cuota de mercado y crecimiento.
4. **Desarrollo de estrategias.** Para cada categoría (estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros), desarrolla estrategias adecuadas. Por ejemplo, invertir en estrellas, mantener y generar efectivo en vacas lecheras, evaluar opciones en interrogantes y tomar decisiones en perros.
5. **Ajuste periódico.** La matriz BCG no es estática y debe actualizarse regularmente a medida que cambian las condiciones del mercado y las unidades de negocio evolucionan.

La matriz BCG es una herramienta valiosa en la planificación estratégica que ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas sobre cómo asignar recursos y priorizar sus esfuerzos en función de la posición de sus productos o unidades de negocio en el mercado.

Es un método de análisis mediante la representación matricial; donde se utiliza diferentes indicadores para medir dimensiones de atractivo y competitividad.

Criterios

La matriz de la BCG se construye en torno a dos criterios.

- 1.- Cuota de mercado (*market share*, indicador del atractivo). Este criterio se refiere a la proporción o porcentaje de cuota de mercado que una unidad de negocio o producto posee en relación con la cuota de mercado total en su industria o segmento de mercado. Se mide generalmente en términos de ventas o ingresos.
- 2.- Tasa de crecimiento del mercado (*market growth rate*, indicador de competitividad). Este criterio se refiere a la velocidad a la que crece el mercado en el que opera la unidad de negocio o producto. La cuota de mercado relativa al competidor más peligroso se mide generalmente en términos de porcentaje de crecimiento anual.

Hipótesis básicas de la matriz de la BCG

1. Hipótesis de la cuota de mercado. La hipótesis subyacente es que una mayor cuota de mercado suele estar asociada con una mayor rentabilidad. Esto se debe a que una mayor cuota de mercado a menudo significa que la empresa tiene una ventaja competitiva y puede aprovechar economías de escala, lo que puede traducirse en mayores márgenes de beneficio.

Se deben tomar en consideración los siguientes factores de análisis:

- Efecto de la experiencia. Se refiere a la influencia de la experiencia acumulada en la eficiencia y calidad de un producto o servicio.
- Alta cuota de mercado. Indica una ventaja competitiva, ya que una mayor cuota de mercado suele traducirse en economías de escala y mayores márgenes de beneficio.

- Cuota de mercado baja. Implica desventajas en términos de costos unitarios, ya que las empresas con una cuota de mercado reducida pueden no beneficiarse de las mismas economías de escala que sus competidores.
 - La premisa subyacente de esta hipótesis. Es que los competidores más fuertes tienen más probabilidades de lograr una rentabilidad superior a precios de mercado actuales y pueden generar ventajas en el flujo de efectivo.
2. Hipótesis de la tasa de crecimiento del mercado. La hipótesis es que las oportunidades de crecimiento se encuentran en los mercados en crecimiento. Las unidades de negocio o productos que operan en mercados de rápido crecimiento tienen la posibilidad de aumentar sus ingresos y ganancias más rápidamente que aquellas en mercados estancados o en declive.
- | | |
|---------------------|------------|
| > Crecimiento | > Liquidez |
| < Crecimiento | < Liquidez |

7.1.1. Elementos que intervienen en el gráfico de la matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta gráfica utilizada en la planificación estratégica para evaluar y clasificar las unidades de negocio o productos de una empresa en función de dos dimensiones principales: la cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mercado. A continuación, se describen los elementos clave de esta matriz.

1. Eje vertical (tasa de crecimiento del mercado). En el eje vertical de la matriz BCG, se representa la tasa de crecimiento del mercado. Esta tasa se mide generalmente en términos de porcentaje de crecimiento anual y refleja el ritmo al cual el mercado en el que opera la unidad de negocio o producto está creciendo. La tasa de crecimiento se divide en categorías que van desde lento a rápido.
2. Eje horizontal (cuota de mercado relativa). En el eje horizontal, se representa la cuota de mercado relativa de la unidad de negocio o producto en comparación con sus competidores en el mismo mercado. La cuota de mercado se mide generalmente en términos de ventas o ingresos y se representa como un porcentaje.

3. Círculos o burbujas. En el gráfico de la matriz BCG, cada unidad de negocio o producto se representa mediante una burbuja o círculo. El tamaño de la burbuja suele representar el tamaño relativo de la unidad de negocio o producto en términos de ingresos o ventas. Las unidades más grandes tienen una cuota de mercado más grande.
4. Etiquetas o nombres de las unidades. Cada burbuja suele etiquetarse con el nombre o la identificación de la unidad de negocio o producto que representa. Esto facilita la identificación y el análisis de cada unidad en el gráfico.
5. Cuatro cuadrantes. El gráfico de la matriz BCG se divide en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa una categoría específica.

A veces, se agregan líneas guía en el gráfico para ayudar a identificar umbrales o valores de referencia que separan las categorías. Estas líneas pueden representar, por ejemplo, la cuota de mercado promedio en la industria o la tasa de crecimiento promedio del mercado.

Autores como Chaves y Monzón (2012) destacan la necesidad de adaptar las herramientas del análisis estratégico empresarial al entorno y naturaleza de la economía social, haciendo énfasis en su orientación hacia el bien común y la cohesión social. Por su parte, Defourny y Nyssens (2017) subrayan la importancia de modelos híbridos de gestión, en los que se combinan prácticas del *management* con valores sociales y comunitarios, siempre que se preserve la misión social de las entidades.

Además, estudios empíricos como los de Bouchard (2013) y Restakis (2010) han demostrado que herramientas como la planificación estratégica, los análisis de cartera de servicios y la evaluación de impacto pueden ser aplicadas exitosamente en organizaciones sociales, siempre que se adapten a sus principios rectores y a su lógica participativa y democrática

MATRIZ DE LA BOSTÓN CONSULTING GROUP (BCG)

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	II ESTRELLAS	I INTERROGANTES O DILEMA
	III VACAS DE DINERO	IV PERROS
	Alto	Medio
	CUOTA DE MERCADO RELATIVA	
		Bajo

Ejemplo de aplicación:

Cooperativa multiservicios Ramasa

Una cooperativa ubicada en una zona rural ofrece distintos servicios: microcréditos solidarios, tienda de productos agroecológicos, capacitación en oficios y transporte comunitario.

Tabla 7.1. Aplicación de matriz BCG

UNIDAD/ ACTIVIDAD	IMPACTO SOCIAL	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	ACCIÓN	CUADRANTE BCG ADAPTADO
Microcréditos solidarios	Alto: fomenta emprendimientos familiares	Sólido: baja morosidad, interés justo	Expandir a otras comunidades. Integrar con educación financiera.	★ Estrella
Tienda agroecológica	Alto: apoya productores locales	Bajo: márgenes estrechos, demanda limitada	Mantener con apoyo de otras unidades. Buscar convenios con instituciones públicas.	🐮 Vaca social
Capacitación en oficios	Moderado: depende de participación	Débil: financiamiento escaso	Reconvertir hacia modalidad autogestionada o con apoyo de ONs.	🐕 Perro solidario
Transporte comunitario	Bajo: poco uso actual	Moderado: apenas cubre costos	Rediseñar horarios/rutas. Estudiar su transformación en transporte escolar o de personas mayores.	? Incógnita

7.1.2. Escenarios futuros

La técnica de los escenarios, que es ampliamente utilizada en la planificación estratégica, fue popularizada por Hernán Kanh, y Anthony Wiener en su obra *El año 2000*” y la Rand Corporation. Aunque la idea de prever el futuro se remonta a tiempos antiguos, fue a partir de la década de 1950 cuando se convirtió en una técnica formal de planificación.

El término «escenario» se ha arraigado en la planificación y se utiliza para referirse a la «construcción del futuro». Esto significa que «escenario» se usa tanto para describir el futuro en sí como para referirse a la técnica utilizada para comprender ese futuro.

Los escenarios futuros son como herramientas que nos ayudan a imaginar cómo podría ser el futuro. Son útiles en la planificación estratégica de las organizaciones. Imagina que quieres planificar el futuro de tu empresa comunitaria y quieres considerar diferentes posibilidades.

Un escenario es como un marco hipotético que simula cómo pueden desarrollarse situaciones actuales en el futuro. Para crear escenarios, se emplean diversas técnicas, como el Método Delphi, que implica preguntar a expertos cómo piensan que se configurará el futuro.

Existen tres tipos principales de escenarios futuros

Escenario probable: se basa en proyectar hechos pasados y presentes hacia el futuro sin cambios significativos en las condiciones actuales. Este escenario es probable pero no siempre es deseable, ya que puede estar relacionado con debilidades y amenazas.

Se basa en cómo ha sido tu negocio hasta ahora y supone que seguirá siendo similar en el futuro si nada importante cambia. Es como una predicción basada en el pasado y el presente. Pero, aunque sea lo más probable, no siempre es lo mejor.

Escenario deseable: representa un futuro ideal que refleja aspiraciones y valores. Es una imagen objetivo, un sueño a largo plazo. Aunque deseable, es poco probable a corto plazo. Aquí creamos un futuro perfecto, un sueño. Pensamos en cómo nos gustaría que fuera la empresa comunitaria en el futuro. Es genial imaginar esto, pero a menudo no es muy realista en el corto plazo.

Escenario posible: es una visión que, tras considerar recursos y medios disponibles, visualiza partes del escenario probable, especialmente aquellas que no son deseables. Este escenario es deseable y factible.

Este es un equilibrio entre lo que queremos y lo que es probable que suceda. Tomamos partes del escenario probable y hacemos cambios para que sea mejor. Es algo que queremos y que también podría suceder.

La construcción de escenarios con la participación de expertos puede llevarse a cabo mediante diversas técnicas cualitativas y cuantitativas, como el análisis de fuerzas, el método Delphi y las proyecciones.

Procedimiento para la construcción de escenarios

Esta técnica tiene como propósito lograr que un grupo de participantes o expertos colaboren en la construcción de una o varias imágenes del futuro. Al decir de Arguin, citando a Godet:

«No existe un método de los escenarios como tal, sino una variedad de formas de construcción de escenarios para enmarcar la acción futura. Sin embargo, puede decirse que el método consiste en la construcción racional de diversos caminos que nos permitan pasar de una situación de origen a una situación futura».

El procedimiento consiste en:

1. Identificar aspectos internos y externos relevantes para la organización.
2. Analizar el comportamiento de los sectores involucrados.
3. Crear escenarios deseado, tendencial y alternativo.
4. Describir cómo interactúan las tendencias.
5. Identificar factores estratégicos clave con alta probabilidad de impacto.
6. Identificar incertidumbres y su impacto en la competencia del sector.
7. Clasificar incertidumbres como independientes o dependientes.
8. Identificar factores causales de las incertidumbres.
9. Definir rangos plausibles para cada factor causal.
10. Combinar suposiciones sobre factores causales para crear escenarios coherentes.
11. Seleccionar tres escenarios: los extremos y el más probable.
12. Analizar los escenarios futuros.

La técnica de construcción de escenarios se utiliza para comprender diferentes futuros posibles y facilitar la toma de decisiones estratégicas. Implica considerar diversas variables, identificar factores clave y crear narrativas coherentes sobre cómo podría evolucionar el futuro.

Usar escenarios nos ayuda a prepararnos para diferentes situaciones y a tomar decisiones más inteligentes para nuestro negocio. Es como planificar para lo que pueda suceder en lugar de solo esperar que las cosas salgan bien.

7.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias es un proceso crucial en la gestión empresarial que implica la planificación de acciones a largo plazo para alcanzar objetivos específicos. La adopción de estrategias efectivas es esencial para el éxito sostenible de cualquier organización. La formulación de estrategias destaca su influencia en la toma de decisiones, la ventaja competitiva y el logro de metas empresariales.

Según Michael E. Porter, (1996), «la esencia de la estrategia es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales» esto subraya la importancia de la formulación de estrategias como un proceso que implica la identificación de oportunidades y la asignación eficiente de recursos para diferenciarse de la competencia. En un mundo de organizaciones de la economía social en constante cambio, la formulación de estrategias proporciona una brújula que guía a la organización hacia un futuro próspero.

La formulación de estrategias influye directamente en la toma de decisiones de las organizaciones. Como sugiere Henry Mintzberg (1987), «las estrategias son patrones en una corriente de decisiones». Esto significa que las estrategias ayudan a las organizaciones a tomar decisiones coherentes y alineadas con sus objetivos a largo plazo. Al tener una estrategia clara, las organizaciones pueden evitar la deriva sin rumbo y tomar decisiones informadas que respalden su visión y misión.

La formulación de estrategias también es esencial para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Según Barney y Hesterly (2006), «una ventaja competitiva sostenible se basa en recursos valiosos, inimitables y no sustituibles». La formulación de estrategias permite a las organizaciones identificar estos recursos y utilizarlos de manera efectiva para diferenciarse de la competencia. Las organizaciones que no se dedican a la formulación de estrategias corren el riesgo de perder su ventaja competitiva y quedarse atrás en el mercado.

La formulación de estrategias es el camino hacia el logro de metas en las organizaciones que forman parte de la economía social. Como señala Kaplan y Norton (1996), «una estrategia efectiva traduce la visión de una organización en metas y acciones específicas». Esto significa que la formulación de estrategias es la herramienta que permite a las organizaciones traducir sus aspiraciones en un plan de acción concreto. Sin una estrategia clara, las empresas pueden perder el rumbo y no alcanzar sus objetivos.

La formulación de estrategias es un componente fundamental en la gestión empresarial. Proporciona dirección, influye en la toma de decisiones, impulsa la ventaja competitiva y facilita el logro de los objetivos estratégicos. Las organizaciones que deseen prosperar en un entorno competitivo deben abrazar la formulación de estrategias como un proceso continuo y central en su gestión.

7.3. TRECE PRINCIPIOS PARA CREAR ESTRATEGIAS EXITOSAS

1. Considerar siempre que es de alta prioridad crear y ejecutar movimientos estratégicos que mejoren la posición colaborativa en las organizaciones comunales a largo plazo y que sirvan para convertirla en un líder.
2. Entender que una estrategia colaborativa clara y consistente, cuando esté bien creada y ejecutada, proporciona reputación y una posición en organizaciones sociales reconocidas. Una estrategia que solo se dedica a aprovechar las oportunidades momentáneas del mercado proporciona beneficios efímeros.
3. Tratar de no quedar «atrapado en el grupo» sin ninguna estrategia coherente a largo plazo o una posición débil sin interrelacionarse con las organizaciones sociales. Una imagen «promedio» y pocas posibilidades de alcanzar las posiciones de los líderes del mercado.
4. Invertir para crear una ventaja competitiva duradera.
5. Realizar una ofensiva agresiva para crear la ventaja competitiva y una defensa agresiva para protegerla.
6. Evitar estrategias que solo podrán tener éxito en la mejor de las circunstancias.
7. Tener precaución al luchar por una estrategia inflexible o rígidamente ordenada, las cambiantes condiciones del mercado pueden convertirla con rapidez en obsoleta.
8. No subestimar las reacciones y el compromiso de los demás.
9. Tener cuidado al atacar rivales fuertes y con recursos, sin contar con una ventaja competitiva sólida y una gran fuerza financiera.

10. Tener en cuenta que, por lo general, es más rentable atacar la debilidad competitiva que la fuerza competitiva.
11. Tener cuidado de no reducir precios sin ninguna ventaja de costos establecida.
12. Ser conscientes de que los movimientos agresivos para arrebatar participación de los rivales en el mercado provocan con frecuencia una respuesta agresiva en forma de «carrera de armas» de mercadotecnia, y guerras de precios, con desventaja para los beneficios de todos.
13. Emplear movimientos estratégicos audaces para buscar estrategias de diferenciación que abran brechas significativas en las características de calidad, servicio y rendimiento.

7.3.1. Estrategia corporativa

La responsabilidad principal en el desarrollo de la estrategia, la tiene el director general y otros ejecutivos clave.

Funciones en la formulación de estrategias y áreas de principal influencia:

- Crear y dirigir una cartera de unidades de negocios de alto rendimiento.
- Capturar la sinergia entre las unidades de negocio relacionadas y transformarla en ventaja competitiva.
- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia negocios que presenten las oportunidades más atractivas.
- Revisar, corregir, unificar los principales enfoques y movimientos estratégicos propuestos por los directores de unidades de negocios.

7.3.2. Estrategia de negocio

El director de la unidad de negocio, por lo general el consejo de administración o un alto ejecutivo, revisa o aprueba las decisiones.

Funciones en la formulación de estrategias:

- Planear movimientos y enfoques para que compitan con éxito y aseguren una ventaja competitiva.
- Crear respuestas a las cambiantes condiciones externas.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales clave.
- Empezar acciones para hacer frente a los asuntos específicos de la compañía y los problemas operativos.

7.3.3. Estrategias operativas

Los directivos de las unidades de campo, gerentes de nivel inferior dentro de las áreas funcionales, el jefe del área funcional y el jefe del departamento revisan y aprueban las decisiones.

Funciones en la formulación de estrategias operativas:

- Crear movimientos, enfoques aún más limitados y específicos para que apoyen a las estrategias funcionales y empresariales y logren los objetivos de las unidades operativas.

7.3.4. Tipologías de estrategias

Existen diversos tipos de estrategias dependiendo de su magnitud y alcance (generales y específicas) del nivel al que le corresponden ejecutarse (directivo, operativo), a quien va dirigida (usuarios internos y externos).

7.3.5. Estrategias de integración

Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Entre estas tenemos:

Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás: trata de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

Integración horizontal: trata de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.

7.3.6. Estrategias intensivas

Se les conoce así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Entre estas, tenemos:

Penetración en el mercado: trata de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

Desarrollo del mercado: introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

Desarrollo del producto, aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

7.3.7. Estrategias de diversificación

En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. Entre estas tenemos:

Diversificación concéntrica: agrega productos o servicios nuevos, pero relacionados. Diversificación horizontal: trata de agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes.

Diversificación conglomerada: agrega productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

7.3.8. Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

Empresas en participación: dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar.

Encogimiento: reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.

Desinversión: vender una división o parte de una organización.

Liquidación, vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

7.3.9. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

De acuerdo con el concepto de ciclo de vida de la empresa esta se puede ver abocada a seguir a lo largo de su vida una evolución semejante a la del ciclo de vida del producto. Se consideran tres fases: crecimiento, inestabilidad y crisis.

Estrategia de crecimiento estable: parte del supuesto en la cual la empresa desea seguir con los actuales objetivos y continuar con los mismos productos o servicios en los mismos mercados. Entraña poco riesgo, es de carácter defensivo y conservador. No se desea cambiar nada, continúa con una cuota de mercado estable.

Estrategia de crecimiento real: se persigue un crecimiento cuya tasa es superior a la de los mercados correspondientes a la actividad de la empresa, se apoya en una de las siguientes opciones:

Especialización (penetración, e incremento de la cuota de mercado, expansión de mercados, productos complementarios).

Diversificación horizontal o vertical

Supone:

Un cambio en los objetivos, o al menos en el nivel de estos.

Una tasa de crecimiento diferente a la del pasado es un tipo de estrategia ofensiva

Se puede justificar por las siguientes razones:

- Motivaciones de los directivos: que buscan mayor prestigio y retribución al incremento de las ventas y beneficios.
- En sectores inestables, el crecimiento puede convertirse en una necesidad de supervivencia.

7.3.10. Estrategias de estabilidad y supervivencia

Son de naturaleza defensiva. Las empresas las aplican cuando:

- Ven reducir sus ventas.
- Ven desaparecer sus beneficios

Se busca:

Reconducir la actividad de la empresa hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento. Es propia de la etapa de inestabilidad durante el ciclo de vida de la empresa.

Las causas posibles de la inestabilidad en las ventas y beneficios son:

Factores externos

- Endurecimiento de la competencia
- Envejecimiento de las actividades
- Cambio de situación económica que provoca una contracción de la demanda

Factores internos

- Falta de renovación de la cartera de actividades
- Incremento de los costos
- Mala gestión del equipo directivo

Ante tal situación, la empresa ha de tratar de eliminar o contrarrestar los efectos negativos. Si, por el contrario, la disminución de ventas y beneficios persiste, la empresa puede llegar a una situación de insolvencia:

- Suspensión de pago
- Quiebra o liquidación

En esta situación se dice que la empresa ha entrado en la fase de crisis.

7.3.11. Estrategias de supervivencia

Estrategia de saneamiento: persigue frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa.

Es válida cuando la empresa se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante ella, se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar su crecimiento.

Los puntos principales de actuación en esta estrategia son:

- Reestructuración del liderazgo en la organización
- Sustitución de la alta dirección
- Elección de un estilo de liderazgo fuerte y centralizado
- Cambios temporales o permanentes en la organización
- Reducción de personal
- Suspensión o modificación de unidades organizativas
- Creación de nuevos sistemas de comunicación
- Reducción y/o resignación de activo: la eliminación de activos puede ser por venta propiciando mayor liquidez y reducción de costos asociados a ellos
- Reposicionamiento de la empresa en mercados nuevos o tradicionales
- Reducción de costos: se busca mejorar el estado de pérdidas y ganancias

7.3.12. Estrategia de cosecha

Tiene por objeto reducir las inversiones en una parte de la empresa, con el fin de reducir los costos y de generar cash-flow.

Se reduce los gastos y las inversiones para el desarrollo y mantenimiento de ciertas actividades; se pretende, durante determinado tiempo, incrementar márgenes.

Los recursos generados se emplearán para propiciar el crecimiento de otras actividades de la empresa.

Para la aplicación de esta estrategia se requiere ciertas condiciones:

1. La actividad de la empresa debe estar situada en un mercado estable o en declive.
2. La actividad de la empresa no contribuye a proporcionar estabilidad de las ventas o prestigio.
3. La cuota de mercado de esta actividad es muy pequeña y sería muy costoso tratar de incrementarla.
4. La cuota de mercado es elevada, pero su sostenimiento es cada vez más difícil y costoso.
5. La empresa podrá emplear mejor los recursos que libere.
6. Las ventas no se reducirán rápidamente como resultado de la reducción de las inversiones, dado que los efectos negativos de tal estrategia se hacen notar solo a medio plazo.
7. La estrategia de cosecha se aplica cuando la empresa está en una situación relativamente buena (declive de ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a una situación de insolvencia) La tendencia es a ir más o menos aceleradamente, disminuyendo su volumen de negocios, lo que debe ser corregido lo más rápidamente posible a fin de iniciar luego una estrategia de crecimiento.
8. La empresa reduce su participación en las actividades no rentables, generando recursos financieros mediante los cuales se podría llevar a cabo un saneamiento para luego reemprender un crecimiento.

7.3.13. Estrategias de desinversión

Cuando las estrategias de cosecha, saneamiento, no han tenido éxito, la empresa sigue deteriorándose, aparece la insolvencia y la empresa entra en la fase de crisis, se pone en marcha la estrategia de desinversión, que consiste en la venta o liquidación de ciertas actividades o partes de la organización con lo que se disminuyen los costos, se corrigen los resultados, se obtienen recursos financieros con los que se hace frente a las deudas y, si es posible, se realizan nuevas inversiones mediante las cuales se logre un aumento de la eficiencia.

7.3.14. Estrategia de liquidación

El objetivo es no continuar con la organización, proceder a la venta de esta o a su total liquidación o cierre.

Esta estrategia se adopta cuando se considera que ya no es posible continuar con la empresa y, en caso de hacerlo, la pérdida experimentada será mayor dada la situación de la empresa. Su valor irá decreciendo rápidamente, por lo que su venta se deberá realizar cuando todavía sea factible obtener un precio ventajoso de toda la empresa (caso de venta) o por cada uno de sus activos (caso de cierre).

7.3.15. Matriz desarrollada de estrategias de crecimiento

Tabla 7.2. Estrategias de crecimiento según la matriz producto - mercado (Igor Ansoff 1957)

	MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	PENETRACIÓN DEL MERCADO	DESARROLLO DEL MERCADO
PRODUCTOS NUEVOS	DESARROLLO DEL PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

Productos actuales-Mercados actuales (penetración de mercado)

- Aumentar la participación de mercado.

- Intensificar las acciones de venta acerca de los mismos clientes actuales. Aumentar el uso del servicio.
- Incrementar la frecuencia de uso
- Incrementar la cantidad de uso
- Encontrar nuevas aplicaciones

Productos actuales-Mercados nuevos (desarrollo del mercado)

- Expansión geográfica
- Expansión hacia nuevos segmentos de mercado
- Uso canal de distribución
- Preferencia de atributos
- Nuevas necesidades

Productos nuevos-mercados actuales (desarrollo del producto)

- Crear un producto complementario
- Crear un producto sustitutivo
- Incorporar o modificar las características del producto al expandir la gama de productos, desarrollar productos de nueva generación, desarrollar productos compatibles con los existentes.

Productos nuevos-mercados nuevos (diversificación)

- Diversificación interna I+D
- Diversificación externa, fusiones, adquisiciones, joint venture
- Diversificación vertical
- Diversificación horizontal
- Diversificación concéntrica: entre sectores afines; ejemplo: línea aérea-turismo
- Diversificación dispersa

- Diversificación autogenerada
- Diversificación relacionada
- Diversificación no relacionada

7.3.16. Estrategias competitivas

Asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente al conjunto de competidores y en un mercado concreto.

Estrategias competitivas genéricas

Se efectúan a partir del análisis de los factores determinantes de la competencia o análisis del entorno competitivo.

Estrategia competitiva: es como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector financiero, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Estrategia de liderazgo en costos: mediante la reducción de costos, la empresa se situará en una posición de ventaja competitiva no solo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y los clientes.

Deben existir condiciones para que sea factible aplicar este tipo de estrategia:

- Alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos
- Conseguir alta productividad de los factores que permita una reducción de los costos unitarios de producción
- Centrarse en pocos productos, para obtener grandes volúmenes de producción y conseguir un costo unitario reducido

Ventajas competitivas frente a competidores y clientes

- Existencia de barreras de entrada, bajo la forma de economías de escala, y ventaja en costos de producción y distribución (impide entrada de competidores).

- Para obtener ventaja ante competidores y clientes, con sus bajos costos, la empresa puede disminuir precios hasta anular el margen del competidor más próximo sin dejar de obtener beneficios.
- Los clientes poderosos, en un proceso de negociación, no conseguirán de la empresa rebajas en precios por debajo de los costos.

Ventajas competitivas frente a proveedores

- Sus mayores márgenes y su mayor tamaño les situarán frente a los proveedores en condiciones de negociar, aun aceptando un aumento de precio impuesto por los proveedores.

Riesgos

- Si se sigue de un modo continuado y no se toman constantemente las medidas necesarias para que sigan dando las condiciones antes descritas, puede extrañar graves riesgos.
- Si la empresa no va adaptando su tecnología y niveles de productividad a las nuevas necesidades, corre el riesgo de que desaparezcan las ventajas en costos.
- Existe el peligro de no estar atento a la posible obsolescencia de los productos y nuevas expectativas de los clientes.
- Las propias limitaciones a la validez de la curva de experiencia, ante un cambio tecnológico importante, un aprendizaje más rápido de posibles entrantes.
- La empresa es vulnerable a toda perturbación que se traduzca en un aumento de costos.

7.3.17. Estrategia de diferenciación

Tiene como objetivo que la empresa en general o alguno de sus elementos en particular (productos, atención al cliente, tecnología, calidad...) sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso de los proveedores. Requiere que la empresa posea ciertas habilidades y competencias (en tecnología, en *marketing*...).

La diferenciación actúa a modo de barrera de entrada o de protección ante la competencia, provoca lealtad de los usuarios hacia la empresa. Normalmente impide o dificulta lograr una elevada participación en el mercado, puede ver el éxito suyo limitado por la intimidación de algún competidor o de la evolución de las preferencias de los consumidores o un desfase entre la «prima de precio» y la diferenciación aportada.

7.3.18. Estrategia de enfoque, nicho o focalización o alta segmentación

Consiste en centrarse en un segmento de mercado, reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en el nicho, su estrategia puede ser:

- De liderazgo en costos
- De diferenciación

Tabla 7.3. Análisis de las estrategias competitivas: en relación con el tamaño de las empresas.

Liderazgo en costos	Aptas para grandes empresas, y con fácil acceso a los Recursos necesarios para implementar
Diferenciación	
Nicho o enfoque	Propia de las pequeñas y medias empresas, pero no totalmente excluyentes para las grandes

Empresas fragmentadas: presentan una estructura tal que ninguna organización, sobre la base de las ventajas competitivas posibles existentes en la industria, es susceptible normalmente de adquirir una posición importante en los sectores fragmentados existentes.

Empresas de especialización: existen muchas formas de diferenciación con ventaja competitiva en tanto concentran sus esfuerzos sobre segmentos que existen por necesidades distintas de los clientes.

Sectores de *impasse*: ninguna empresa logra ventajas significativas sobre otras, existen pocas fuentes de diferenciación. La situación puede cambiar mediante colaboración entre empresas.

Las Empresas de Volumen, la ventaja en costos es decisiva, existen pocas fuentes de diferenciación, el tamaño de la empresa suele ser un factor clave para poder aprovechar el efecto experiencia y las economías de escala.

7.3.19. Estrategias de transformación

Son aquellas mediante las que una organización es capaz de crear las condiciones de reestructuración de la industria. Por ejemplo, producir un movimiento de paso de una empresa fragmentada a una de especialización y de esta a una de volumen. Consiste en que una empresa identifica inicialmente, de entre las posibles formas de diferenciación, aquella o aquellas mediante las cuales se logre una especialización importante; posteriormente, si existe la posibilidad de un efecto experiencia, sobre la base de este, se transformará la situación presente (de especialización) en una de volumen.

7.3.20. Estrategias según sectores

- Fragmentados
- Nuevos o emergentes
- Maduros
- En declive

En los sectores fragmentados, los rasgos más destacados son:

- Débiles barreras de entrada
- Bajo grado de concentración y gran número de empresas
- Poco poder de negociación en relación con clientes y proveedores
- Existencia de deseconomías de escala

Las deseconomías de escala están motivadas por:

- Rápida renovación de los servicios o productos.
- La necesidad de adaptar estos a las características particulares de los clientes
- La creatividad como arma básica
- La cimentación de la competitividad en el carácter local de la empresa

- Ausencia del efecto experiencia
- Existencia de costos de transporte altos
- Procesos productivos poco intensivos en capital
- Reducen el volumen de ventas (no propician economías de escala)

La introducción de economías de escala y/o efecto experiencia

Se hará en todas aquellas actividades primarias de la cadena de valor en las que sea posible, introduciendo nuevas técnicas, como vía para alcanzar una ventaja competitiva.

Focalización: implica que, al mismo tiempo que se sigue con uno de los productos adaptados a los requerimientos particulares de los clientes, se busca estandarizar ciertos productos y/o servicios mediante los cuales se rompa la fragmentación.

Crecimiento externo: cuando se crece mediante adquisiciones y/o fusiones que permiten un aumento de tamaño y una ventaja competitiva, a la vez que se puede seguir con empresas locales.

Estrategias de nicho: una especialización por productos, clientes o zonas geográficas. Sectores nuevos o emergentes: sectores de reciente aparición y, en gran parte de los casos, consecuencia de una innovación tecnológica sobre producto o proceso que produce o una revitalización de un sector en declive o la descomposición de segmentos estratégicos dando lugar a la aparición de nuevos segmentos.

Características de los sectores emergentes

- Incertidumbre tecnológica: no se sabe si se consolidará el cambio tecnológico que dio lugar al sector.
- Incertidumbre estratégica: dada la novedad de la situación y la inexistencia de barreras de entrada.
- Aparición de un elevado número de organizaciones: por el atractivo del sector e inexistencia de barreras de entrada.
- Inestabilidad de los clientes: todavía no conocen los usos y beneficios de los nuevos productos; es necesaria una política de marketing para la fidelidad de los clientes.

- Costos iniciales altos: se debe al pequeño tamaño de las empresas.
- Horizonte a corto plazo: la incertidumbre descrita induce a decisiones a corto plazo.
- Dificil acceso a recursos: la misma novedad de la situación hace difícil el acceso a materias primas, sistemas de distribución, etc.

Características de los sectores maduros

- Reducción paulatina de la tasa de crecimiento del sector, aumenta la competencia.
- Los clientes son cada vez más experimentados, con más información; es problemático y costoso mantenerlos.
- Existencia de un exceso de capacidad productiva o sobrecapacidad, consecuencia de la etapa de crecimiento.
- El endurecimiento de la competencia y la mayor exigencia de los clientes provoca énfasis en costos y en servicios.

7.3.21. Opciones estratégicas

Sectores maduros

1. Estrategia de internacionalización, ampliación del mercado, a alargar el ciclo de vida evitar la sobrecapacidad.
2. Incrementar su potencial y cuota de mercado por vía de crecimiento externo, adquiriendo competidores en dificultades.
3. Estrategias de diferenciación, en calidad, servicio o distribución.
4. Diversificación, de relanzamiento o refuerzo.
5. Estrategia de liderazgo en costos, vía mayor control de costos, reducción de productos e incrementos de productividad.

Sectores en declive

En el ciclo de vida de un sector, la etapa de declive es la final y sus rasgos incluyen la demanda que sigue una tendencia decreciente sin que ello signifique su total desaparición. Los motivos de crecimiento de la demanda son:

- Cambios en los gustos y necesidades
- Cambios demográficos
- Cambios tecnológicos

Según Harrigan, las estrategias varían según la posición competitiva de la empresa y condiciones del sector:

- Dominar el mercado: la empresa trata de lograr una ventaja competitiva, en un mercado en declive, y así situarse en posición de líder.
- Sostener el mercado: implica mantener la posición relativa con respecto a sus competidores.
- Reducción selectiva: abandonar segmentos no rentables y tratar de posicionarse en nichos rentables.
- Ordeñar o exprimir las inversiones: estrategia de cosecha, trata de recuperar lo máximo posible de las inversiones originales.
- Desinversión por parte de la empresa: equivalente a una liquidación si la empresa participa solo o esencialmente en este sector en declive.

7.3.22. Las estrategias funcionales

Estrategia de *marketing*

1. Ampliar las ventajas a nuevas clases de clientes
2. Expansión geográfica
3. Adicción a la línea de productos
4. Desarrollo completo de nuevos productos

5. Nuevas aplicaciones para los mismos productos

6. Abandono de un producto

Incremento de la penetración en los segmentos de mercado de los clientes actuales

1. Desarrollo de productos competitivos superiores

2. Adaptación del producto al cliente

3. Concepto de sistema de productos

4. Encontrar precios y mezcla de servicios competitivo

5. Ver técnicas promocionales que fortalezcan la competitividad

6. Puntualizar mercados por la vía de la reducción de variedad de productos y modelos

Conducción de segmentos de mercado

1. Copiar y no innovar

2. Hacer énfasis en los productos de mayor venta o duración para evitar la evasión de clientes del segmento de mercado

3. Incrementar los costos de cambio por medio de la oferta de servicios especiales a clientes actuales

Las estrategias de *marketing* pueden plantearse tomando como referencia un ordenamiento según las 4P: producto, plaza (distribución), precios, promoción-publicidad.

Figura 7.1 Diseño del producto/servicio



7.3.23. Estrategia de producción

Las estrategias de producción pueden encaminarse hacia:

1. Estudio del proceso técnico necesario para la elaboración de un nuevo producto.
2. Estudio de cuáles son los materiales necesarios para tal producto
3. Determinación del costo total de la producción
4. Diseño del sistema

Se plantean estrategias de cómo se actuará con relación a:

1. Capacidad productiva de la planta, lo cual se relaciona al tamaño de la planta.
2. Selección del proceso de producción:
 - Ordenación del proceso (*job-shop*)
 - Línea o cadena de montaje
 - Concepciones mixtas
 - Programación y control de la producción con empleo selectivo del JIT (*just in time*), sistemas flexibles, sistemas informáticos
 - Infraestructura de servicios (mantenimiento, transporte, control de calidad)

La localización de la planta es también un problema de inversiones en que juegan un importante papel los factores políticos, sociales, legales y económicos.

7.3.24. Estrategias de financiación

Un modo de estructurar las estrategias contemplará las limitaciones financieras, impuestos que graven a la empresa, las secuenciales, las desinversiones. Es la selección de inversiones de la empresa, la incidencia de los riesgos, las inversiones secuenciales, las desinversiones.

Las estrategias de financiación pueden ser de:

Plazo: Línea de crédito

Largo plazo: bonos, papeles comerciales

Capital: refinanciación y política de dividendos

Estructura financiera: consiste en determinar la forma en que la empresa debe financiar las inversiones, tanto en circulante como en inmovilizado y qué proporción de cada una de las distintas fuentes de financiación es la apropiada.

Política de dividendos: cómo distribuir los beneficios que la empresa obtenga.

7.3.25. Estrategia de investigación y desarrollo

Énfasis en la investigación y desarrollo:

1. Incremento de los fondos
2. No genera cambios en los fondo
3. Decremento de los fondos
4. Mezcla de esfuerzos básicos aplicados
5. Énfasis tecnológico en la mezcla de producto y proceso tecnológico

7.3.26. Estrategia de recursos humanos

Abarca el diseño de actividades que se incluyen en las funciones de:

1. Selección.
2. Valoración
3. Remuneración o compensación
4. Desarrollo del factor humano

7.3.27. Estrategia de sistemas de información

1. *Hardware y software*
2. Enlace de los sistemas de información entre la corporación y las unidades estratégicas de negocios

7.4. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO O COSTO-EFICACIA

7.4.1 Introducción al análisis costo-beneficio (ACB) y análisis costo-eficacia (ACE)

El análisis costo-beneficio (ACB) y el análisis costo-eficacia (ACE) son dos técnicas esenciales utilizadas en la evaluación de proyectos, programas o políticas públicas. Estas metodologías permiten a las organizaciones y gobiernos tomar decisiones informadas al comparar los costos incurridos con los beneficios obtenidos o la eficacia alcanzada. Aunque ambos enfoques comparten similitudes en su metodología, difieren en su enfoque principal.

Análisis costo-beneficio (ACB)

El ACB se centra en calcular una métrica económica que representa la diferencia entre los beneficios y los costos asociados a una alternativa particular. Esta métrica puede expresarse de varias maneras, dependiendo de la naturaleza de los beneficios y costos:

Por diferencia (ACB por diferencia)

En este enfoque, el valor del ACB se calcula restando los costos totales (incluyendo costos iniciales y costos en curso) de los beneficios totales (que pueden ser monetarios o no monetarios) derivados de una alternativa específica. La fórmula general es:

$V_i = \Sigma (\text{Beneficios } j - \text{Costos } k)$ Donde:

V_i = Valor ACB para la alternativa i

Beneficios j = Valor del beneficio o rendimiento j de la alternativa i Costos k

= Valor del costo k incurrido en la alternativa i

Análisis costo-eficacia (ACE)

El análisis costo-eficacia (ACE), por otro lado, se utiliza cuando se comparan alternativas que pueden no necesariamente generar beneficios tangibles o monetarios. Se enfoca en calcular la eficacia o rendimiento de diferentes alternativas en relación con los costos asociados. La métrica comúnmente utilizada en el ACE es el «costo por unidad de resultado» (por ejemplo, costo por persona beneficiada, costo por unidad de producto producido, etc.).

Por cociente (ACE por cociente)

En este enfoque, el valor del ACE se calcula dividiendo los beneficios (que pueden ser medidas de rendimiento de diferente naturaleza) entre los costos asociados. La fórmula general es:

$V_i = \Sigma (\text{Beneficios } j / \text{Costos } k)$ Donde:

V_i = Valor ACE para la alternativa i

Beneficios j = Valor del beneficio o rendimiento j de la alternativa i
Costos k = Valor del costo k incurrido en la alternativa i

Tanto el ACB como el ACE son herramientas esenciales para la toma de decisiones basadas en datos y recursos limitados. La elección entre ACB y ACE depende de la naturaleza de las alternativas y los objetivos de la evaluación. El ACB se utiliza cuando se pueden cuantificar beneficios tangibles, mientras que el ACE es más adecuado para comparar la eficacia en la consecución de objetivos cuando los beneficios son difíciles de cuantificar en términos monetarios. Ambos enfoques son fundamentales para una gestión eficiente de proyectos y programas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, B. (2013, 31 de agosto). «La economía alternativa y solidaria mueve alrededor de 220 millones de euros al año», Sección de Economía, El País (España). www.elpais.es.
- Ansoff, H. I. (1985). *Corporate Strategy*. Penguin Books.
- Andrade, R. (2020). *Planificación estratégica*. Espoch.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall.
- ———. (2015). *Administración estratégica y ventaja competitiva: Conceptos y casos*. Pearson Educación.
- Boston Consulting Group. (1970). *The Experience Curve Reviewed*. The Boston Consulting Group.
- Bouchard, M. J. (ed.). (2013). *Innovation and The Social Economy: The Québec Experience*. University of Toronto Press.
- Brossard-Sabourin, M. (2013). Leyes marcos en ESS. Poderes públicos y desarrollo humano». *Tema* (75), 53.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Carrión, F. (2016). La economía social y solidaria en el Ecuador. Abya-Yala.
- Chaves-Ávila, R. y Monzón-Campos, J. L. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. CIRIEC-España. <https://www.ciriec.es>

- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- Coraggio, J. L. (2013). Tres corrientes de la ESS. *Temas* (75), 10.
- Curci, M., Sigliano, M. F. (2014). *Economía social y economía solidaria: Asociaciones mutuales alivio a la pobreza y microdesarrollo en América y África*. Odema. www.odema.org.
- Daft, R. L. (2018). *Management* (13.a ed.). Cengage Learning.
- David, F. R. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. Pearson.
- Dávila, R. (2010). La tendencia al isomorfismo organizacional. *Enl@ce Solidario* (11). www.supersolidaria.gov.co.
- Declaración de Lima. I Encuentro Internacional sobre la Globalización de la Solidaridad. Perú 1997. http://ripress.org/declaration_lima1997_ES.pdf.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review*, 4(2), 30-39.
- Defourny, J. (2003). La larga marcha del concepto de economía social. En *Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*. Altamira.
- Defourny, J., Develtere, P. y Fonteneau, B. (1999). *L'economie sociale au Nord et au Sud*. De BoeckUniversité.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>.

- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Feld, B. y Mendelson, J. (2019). *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist*. Wiley.
- Felipe Larios, S. y Herce Lerma, S. (2013). *Banca con valores*.
- García Jané, J. (2012). *La economía solidaria: sustento y esperanza*. Argentina.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Harvard Business Review. (2023). Políticas y procedimientos que funcionan. Harvard Business Review.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R y Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. y Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (13.a ed.). Cengage Learning.
- Jiménez Gil, W. (2001). *La figura mutualista herramienta flexible en el desarrollo de empresas de economía solidaria*, Colombia.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2019). *Fundamentals of strategy*. Pearson.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- ———. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press.
- ———. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Laspiur, A. (2005). El concepto de economía social. Cambios y desafíos futuros. Ponencia Universidad Católica de Santa María de los Buenos Aires.
- Laville, J. L. (2004). Introducción- Un enfoque europeo. En *Economía Social y Solidaria: una visión europea.*, pp. 20-23, Altamira.
- Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Martínez C., J. (2013, 26 de diciembre). Política, democracia y economía solidaria. La destitución del alcalde Gustavo Petro, un atentado contra la democracia y la paz en Colombia. Cooperación Nacional para la innovación y desarrollo de la democracia y la empresa social y solidaria.
- Marty, D. (2014). *Ecuador: Las claves del milagro económico*. www.economicacritica.net.
- MIES. (2011). *Agenda de la Revolución y de la Economía Popular y Solidaria. 2011-2013*. Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Ministerio de la Política Económica. (2011). *Agenda de la Política Económica para el buen vivir 2011-2013*. www.mcpe.gob.ec.
- . (2013). Entrevista a José Luis Coraggio. *Ecuador Económico* (11), 15-18. ISSN 1390-731X. www.politicaeconomica.gob.ec.
- Miño Grijalva, W. (2014). La historia de cooperativismo en el Ecuador. Serie histórica de la Política Económica del Ecuador. www.politicaeconomica.gob.ec.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review.
- . (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*. Free Press.

- Neely, A., Adams, C. y Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Política y Plan. (1984). IVEPLAN.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- . (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- . (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- . (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- . (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Restakis, J. (2010). *Humanizing The Economy: Co-operatives in The Age of Capital*. New Society Publishers.
- Richer, M. (2002). Reseña de *L'économie sociale au Nord et au Sud*, CAYAPA, Revista Venezolana de Economía Social 2(3).
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2019). *Management* (14.a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18.a ed.). Pearson.
- Shane, S. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*. Yale University Press.
- Staaden, O. L. (2010). Plan Nacional de desarrollo 2010-2014. Sector solidario busca su inclusión. *Revista Enl@ce Solidario* (11). www.supersolidaria.gov.co.
- Stiglitz, J. (2008). Discurso pronunciado en el Congreso de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), en Sevilla, España.
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

- Thompson, A. A. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland III, A. J. (2020). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw- Hill Education.
- Torres, M. (2018). Políticas públicas para la economía social y solidaria en Ecuador. En E. Gutiérrez y M. Torres (eds.), *Economía social y solidaria en América Latina y el Caribe: Realidades diversas*, pp. 123-140. Flacso Ecuador
- Universidad de Stanford. (2023). *Desarrollo de políticas y procedimientos*. Stanford University.
- Vadell Hermanos Editores. (1983). *La planificación: un enfoque y proposiciones para su aplicación*. Vadell Hermanos.
- . (1984). *La planificación estratégica*. Vadell Hermanos Editores.
- Valderrama Jaramillo, E. (2010). El papel del sector solidarios: crecimiento con equidad social. *Revista Enl@ce Solidario* (11). www.supersolidaria.gov.co.
- Weisbrof, M., Johnston, J. y Lefebure, S. (2013). El *New Deal* de Ecuador: Reforma y regulación del sector financiero. En *Center for Economic and Policy Research*, pp. 13.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.

Recursos Bibliográficos Adicionales

- *Estrategia*, de Richard Lynch.
- *La disciplina de la ejecución*, de Chris McChesney, Sean Covey y Stephen M.R. Covey.
- *La economía social es una forma de organización económica que coloca a las personas y su bienestar en el centro de sus actividades*, de Defourny y Nyssens (2017).

- *La economía social se basa en la cooperación y la solidaridad, y busca un equilibrio entre los aspectos económicos y sociales de las actividades empresariales, de Borzaga y Defourny (2001).*
- *Las organizaciones de economía social se caracterizan por su propiedad colectiva o comunitaria, su gestión democrática y su enfoque en la sostenibilidad, de Laville (2016). Planificación estratégica: conceptos, metodología y prácticas, de John M. Bryson.*

Planificación estratégica para las organizaciones de la economía social es una guía rigurosa para aplicar la planificación estratégica en las organizaciones de la economía social. Aborda los fundamentos teóricos y los adapta a contextos específicos, como el ecuatoriano, destacando herramientas como la matriz FODA, el análisis Pestel y modelos de evaluación estratégica. Su enfoque práctico permite a los gestores diseñar estrategias sostenibles que potencien la resiliencia, promuevan la cooperación y fomenten el impacto social.

Este libro es de especial utilidad para académicos e investigadores que estudian la economía social, para estudiantes que buscan una formación orientada al compromiso comunitario, así como para emprendedores sociales, cooperativas, asociaciones y gestores públicos o privados que deseen diseñar estrategias sostenibles con alto valor transformador. Se trata de un recurso imprescindible para quienes aspiran a posicionar a la economía social como un pilar del desarrollo inclusivo y sostenible.

Raúl Andrade Merino, profesor en la Escuela de Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se ha establecido como una figura clave en el campo de la economía social y las finanzas solidarias y populares. Su profundo conocimiento y experiencia se reflejan en sus investigaciones sobre las FINTECH y su impacto en las finanzas solidarias, así como en su experticia en la gestión de organizaciones de la economía social. Las publicaciones de Raúl Andrade Merino no solo enriquecen el entendimiento académico, sino que también invitan a explorar las innovaciones y prácticas que están transformando el ámbito financiero.

Sumérgete en sus obras para descubrir un análisis incisivo y una visión renovadora que desafía y redefine los conceptos tradicionales de las finanzas.

ISBN: 978-9942-51-577-3



9 789942 515773

