



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Tesis Doctoral:

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE
GESTIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS, BASADA EN
LA TÉCNICA DE DECISIÓN MULTICRITERIO AHP

Presentada por:

Luis Armando Guananga Quishpe

Directoras:

Dra. Poveda Bautista, Rocio

Dra. García Melón, Mónica

Valencia, marzo 2024

RESUMEN

En Ecuador, los emprendimientos productivos asociativos vinculados a la economía social y solidaria han aumentado en número en los últimos años, mostrando una importante oportunidad laboral para pequeños productores y personas excluidas del mercado de trabajo formal.

Este tipo de iniciativas de la economía social tradicional, como cooperativas y asociaciones, surgen principalmente como respuesta a la falta de trabajo y actúan en el mercado con una débil capacidad de gestión empresarial, lo que pone en riesgo su sostenibilidad organizacional, generando además una divergencia de criterios de desempeño organizacional bajo dimensiones sociales y empresariales que son debatidas en la literatura existente.

El objetivo de esta tesis es desarrollar una metodología de gestión para empresas asociativas de economía social y solidaria, bajo una técnica de decisión multicriterio que priorice y sistematice criterios sociales y empresariales para promover la sostenibilidad organizativa de estas iniciativas.

La revisión bibliográfica reveló la importancia del paradigma de la gestión estratégica participativa, los sistemas de medición del desempeño y las técnicas de decisión multicriterio en la gestión empresarial, lo cual, sumados a los factores de éxito en emprendimientos asociativos de economía social publicados en importantes investigaciones, brindaron suficiente sustento teórico para el diseño de la propuesta metodológica.

La propuesta se diseñó a partir de la combinación de la metodología de gestión Balanced Scorecard (BSC), que proporciona una estructura sistémica hacia el logro de la visión organizacional, y la técnica de decisión multicriterio Analytic Hierarchy Process (AHP), permitió definir y priorizar indicadores de gestión según factores de éxito, bajo análisis de contenido y criterio experto.

Los resultados muestran el valor representativo de la perspectiva social y de aprendizaje en la gestión de emprendimientos asociativos, donde los indicadores de gestión de integración laboral, liderazgo participativo y capacitación técnica se presentan como los principales impulsores para mejorar la situación productiva, comercial y financiera, que sistémicamente lograron mejorar las condiciones de sostenibilidad organizacional.

La aplicación y validación de la propuesta metodológica ratifica la factibilidad de integrar criterios sociales y empresariales en la gestión de emprendimientos sociales, donde se prioriza la perspectiva social y de aprendizaje para incidir en la eficiencia productiva, la expansión comercial y la disponibilidad de recursos financieros, generando valor económico y social que impulsa la sostenibilidad organizacional de estos emprendimientos.

En conclusión, se puede señalar que la priorización e integración de indicadores de gestión empresarial y social bajo criterios sociales y empresariales impulsaría la sostenibilidad organizativa de los emprendimientos asociativos, donde la perspectiva social sería el principio y fin de este tipo de empresas, ya que estas iniciativas surgen y se sostienen principalmente por el valor social que pueden aportar a sus asociados, que es el de generar trabajo digno e inclusivo.

La novedosa y útil combinación metodológica BSC-AHP con criterios sociales y empresariales, que revela el estudio, brinda la oportunidad de diseñar nuevos modelos y metodologías de gestión para proyectos o emprendimientos sostenibles, donde la importancia que el estudio otorga a la perspectiva social abre la oportunidad de generar nuevos estudios sobre gestión social en emprendimientos o proyectos sostenibles, y también invita a definir indicadores de sostenibilidad organizacional en diferentes sectores económicos.

Palabras claves: Gestión empresarial, emprendimiento asociativo, economía social, factores claves de éxito, cuadro de mando integral, proceso analítico jerárquico.

SUMMARY

In Ecuador, associative productive enterprises linked to the social and solidarity economy have increased in number in recent years, showing an important labour opportunity for small producers and people excluded from the formal labour market.

Initiatives of this kind in the traditional social economy, such as cooperatives and associations, arise mainly as a response to the lack of work and act in the market with a weak business management capacity, which puts their organisational sustainability at risk, also generating a divergence of organisational performance criteria under social and business dimensions that are debated in the existing literature.

The aim of this thesis is to develop a management methodology for associative enterprises of social and solidarity economy, under a multi-criteria decision technique that prioritises and systematises social and business criteria to promote the organisational sustainability of these enterprises.

The bibliographic review revealed the importance of the paradigm of participatory strategic management, performance measurement systems and multi-criteria decision techniques in business management, which, added to the success factors in associative ventures in social economy published in important research, provided sufficient theoretical support for the design of the methodological proposal.

The proposal was designed from the combination of the Balanced Scorecard (BSC) management methodology, which provides a systemic structure towards the achievement of the organisational vision, and the multi-criteria decision technique, Analytic Hierarchy Process (AHP), which allowed management indicators to be defined and prioritised according to success factors, under content analysis and expert criteria.

The results show the representative value of the social and learning perspective in the management of associative enterprises, where management indicators of labour integration, participative leadership and technical training are presented as the main drivers to improve the productive, commercial and financial situation, which systemically managed improve the conditions of organisational sustainability.

The application and validation of the methodological proposal ratifies the feasibility of integrating social and business criteria in the management of social ventures, where the social and learning perspective is prioritised to influence productive efficiency, commercial expansion and availability of financial resources, generating

economic and social value that drives the organisational sustainability of these enterprises.

In conclusion, it can be noted that the prioritization and integration of business and social management indicators under social and business criteria would boost the organizational sustainability of associative ventures, where the social perspective would be the beginning and end of this type of enterprises, since these initiatives arise and are sustained mainly by the social value they can provide to their associates, which is mainly to generate decent and inclusive work.

The novel and useful BSC-AHP methodological combination with social and business criteria, which the study reveals, provides the opportunity to design new management models and methodologies for sustainable projects or ventures, where the importance that the study gives to the social perspective opens up the opportunity to generate new studies on social management in sustainable ventures or projects, and also invites the definition of organisational sustainability indicators in different economic sectors.

Key words: Business management, associative entrepreneurship, social economy, key success factors, balanced scorecard, analytical hierarchical process.

RESUM

A l'Equador, les empreses productives associatives vinculats a l'economia social i solidària han augmentat en número en els últims anys, mostrant una important oportunitat laboral per a xicotets productors i persones excloses del mercat de treball formal.

Aquest tipus d'iniciatives de l'economia social tradicional, com a cooperatives i associacions, sorgeixen principalment com a resposta a la falta de treball i actuen en el mercat amb una feble capacitat de gestió empresarial, la qual cosa posa en risc la seua sostenibilitat organitzacional, generant a més una divergència de criteris d'acompliment organitzacional sota dimensions socials i empresarials que són debatudes en la literatura existent.

L'objectiu d'aquesta tesi és desenvolupar una metodologia de gestió per a empreses associatives d'economia social i solidària, sota una tècnica de decisió multicriteri que prioritze i sistematitze criteris socials i empresarials per a promoure la sostenibilitat organitzativa d'aquestes iniciatives.

La revisió bibliogràfica va revelar la importància del paradigma de la gestió estratègica participativa, els sistemes de mesurament de l'acompliment i les tècniques de decisió multicriteri en la gestió empresarial, la qual cosa, sumats als factors d'èxit en empreses associatives d'economia social publicats en importants investigacions, van brindar suficient manteniment teòric per al disseny de la proposta metodològica.

La proposta es va dissenyar a partir de la combinació de la metodologia de gestió *Balanced *Scorecard (*BSC), que proporciona una estructura sistèmica cap a l'assoliment de la visió organitzacional, i la tècnica de decisió multicriteri *Analytic *Hierarchy *Process (*AHP), va permetre definir i prioritzar indicadors de gestió segons factors d'èxit, sota anàlisi de contingut i criteri expert.

Els resultats mostren el valor representatiu de la perspectiva social i d'aprenentatge en la gestió d'empreses associatives, on els indicadors de gestió d'integració laboral, lideratge participatiu i capacitació tècnica es presenten com els principals impulsors per a millorar la situació productiva, comercial i financera, que sistèmicament van aconseguir millorar les condicions de sostenibilitat organitzacional.

L'aplicació i validació de la proposta metodològica ratifica la factibilitat d'integrar criteris socials i empresarials en la gestió d'empreses socials, on es prioritza la

perspectiva social i d'aprenentatge per a incidir en l'eficiència productiva, l'expansió comercial i la disponibilitat de recursos financers, generant valor econòmic i social que impulsa la sostenibilitat organitzacional d'aquestes empenedories.

En conclusió, es pot assenyalar que la prioritziació i integració d'indicadors de gestió empresarial i social sota criteris socials i empresarials impulsaria la sostenibilitat organitzativa de les empenedories associatives, on la perspectiva social seria el principi i fi d'aquest tipus d'empreses, ja que aquestes iniciatives sorgeixen i se sostenen principalment pel valor social que poden aportar als seus associats, que és el de generar treball digne i inclusiu.

La nova i útil combinació metodològica *BSC-*AHP amb criteris socials i empresarials, que revela l'estudi, brinda l'oportunitat de dissenyar nous models i metodologies de gestió per a projectes o empenedories sostenibles, on la importància que l'estudi atorga a la perspectiva social obri l'oportunitat de generar nous estudis sobre gestió social en empenedories o projectes sostenibles, i també convida a definir indicadors de sostenibilitat organitzacional en diferents sectors econòmics.

Paraules claus: Gestió empresarial, empenedoria associativa, economia social, factors claus d'èxit, quadre de comandament integral, procés analític jeràrquic.

Contenido

RESUMEN	ii
SUMMARY	iv
RESUM	vi
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Contexto de la investigación	2
1.2. Objetivos de investigación	6
1.3. Alcance de la investigación	7
1.4. Estructura de la tesis	9
CAPITULO 2. ESTADO DEL CONOCIMIENTO	10
2.1. Introducción	11
2.2. Paradigmas de gestión empresarial.....	12
2.2.1. Paradigma de Taylor	13
2.2.2. Paradigma de Henry Fayol	14
2.2.3. Paradigma de Drucker	16
2.2. Sistemas de Medición del desempeño empresarial	19
2.2.1. Performance Measurement Matrix.....	21
2.2.2. Results Determinant Model RDF.....	22
2.2.3. EFQM (European Foundation for Quality Management).....	23
2.2.4. Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)	24
2.2.5. Balanced ScoreCard. (1992)	26
2.2.6. The Performance Prims. (1995)	29
2.2.7. Comparación de los sistemas de medición de desempeño	30
2.3. Métodos de decisión multicriterios.....	33
2.3.1. Clasificación de los métodos de decisión multicriterios.....	33
2.3.2. Proceso De Análisis Jerárquico (AHP)	37
2.3.3. Proceso Analítico en Red (ANP).....	39
2.3.4. Comparación metodologías AHP y ANP	41
2.4. Estado del arte.....	42
2.4.1. Publicaciones de Aplicación Combinada del BSC – AHP.....	42
2.4.2. Publicaciones en Emprendimientos Asociativos De ESS.....	43
2.5. Contexto de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria	50
2.6. Conclusiones	55
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1. Enfoque de la investigación.....	58

3.2.	Diseño de la investigación.....	61
3.3.	Proceso y estrategias de investigación.....	62
3.3.1.	Revisión bibliográfica	63
3.3.2.	Selección de expertos	63
3.3.3.	Recolección y análisis de datos cualitativos	65
3.3.4.	Recolección y análisis de datos cuantitativos	66
3.3.5.	Discusión de resultados	67
CAPITULO 4. PROPUESTA METODOLÓGICA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS		68
4.1.	Introducción	69
4.2.	Proceso metodológico BSC-AHP para gestión de emprendimientos asociativos.....	70
4.2.1.	Etapas 1. Análisis de factores claves de éxito.....	71
4.2.2.	Etapas 2. Definición de indicadores.....	74
4.2.3.	Etapas 3. Priorización de indicadores mediante el método AHP	79
4.2.4.	Etapas 4.- integración de indicadores mediante metodología BSC.....	84
4.2.6.	Conclusiones	89
CAPITULO 5. APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS DE EPS		90
5.1.	Introducción	91
5.2.	Análisis de sectores económicos productivos de relevancia según el PIB en Ecuador	91
5.3.	Tendencia de emprendimientos asociativos de EPS.....	94
5.3.1.	Evolución del tipo de organizaciones EPS en el Ecuador	94
5.3.2.	Emprendimientos Asociativos en el Cantón Quito.....	95
5.4.	Proceso de aplicación y validación en el sector textil	96
5.4.1.	Selección de emprendimientos asociativos del sector textil	97
5.4.2.	Determinación de indicadores de gestión sector textil	98
5.4.3.	Análisis de resultados ponderados.....	102
5.5.	Proceso de aplicación y validación en el sector agrícola.....	105
5.5.1.	Selección de emprendimientos asociativos agrícolas	106
5.5.2.	Determinación de indicadores de gestión	106
5.5.3.	Análisis de resultados ponderados.....	109
5.6.	Validación de la propuesta	111
5.6.1.	Validación de los resultados con los expertos del sector textil.....	112
5.6.2.	Validación de los resultados con los expertos del sector agrícola	113
5.7.	CONCLUSIONES	114
CAPITULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES.....		116

6.1. Introducción	117
6.2. Discusión de resultados	117
6.3. Conclusiones y reflexiones.....	120
6.4. Limitaciones y futuras investigaciones.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
APÉNDICES.....	124

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de la tesis	9
Figura 2 Diagrama de la revisión bibliográfica	11
Figura 3 El proceso participativo y democrático de la APO	16
Figura 4 Performance Measurement Matrix	22
Figura 5 Modelo EFQM de Excelencia.....	24
Figura 6 Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)	25
Figura 7 Perspectivas del Cuadro de mando Integral	26
Figura 8 Mapa Estratégico del BSC.....	28
Figura 9 The Performance Prims	29
Figura 11 Proceso de Análisis Jerárquico (AHP).....	38
Figura 12: Modelo de red básico en ANP	39
Figura 13 Diseño secuencial exploratorio	62
Figura 14 Etapas de la metodología propuesta.....	71
Figura 15. Estructura jerárquica	79
Figura 16. Jerarquización de indicadores de gestión	83
Figura 17. Mapa estratégico gestión de emprendimientos asociativos EPS	84
Figura 18 Sectores económicos de relevancia según el PIB.....	92
Figura 19. Sectores económicos de relevancia según el PIB.....	93
Figura 20. Evolución del tipo de organizaciones EPS.....	94
Figura 21. Emprendimientos asociativos según actividad económica en Quito.....	95
Figura 22. Evolución de Emprendimientos asociativos del sector textil en Quito.....	97
Figura 23 Valoración de indicadores gestión ASTEXD.....	100
Figura 24. Resultados ponderados ASTEXD.....	102
Figura 25. Comparación valorada de emprendimientos	103
Figura 26. Comparación de cobertura de ingresos y trabajo	104
Figura 27. Emprendimientos asociativos agrícolas en Quito	105
Figura 28. Valoración de indicadores de gestión ASOAGROC.....	108
Figura 29. Resultados ponderados ASOAGROC.....	109
Figura 30. Comparación valorada de emprendimientos	110
Figura 31. Comparación de cobertura de ingresos y trabajo	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistemas de medición de desempeño	21
Tabla 2 Results Determinant Model RDF.....	22
Tabla 3 Comparación entre sistemas de medición del desempeño.....	31
Tabla 4 Clasificación de los métodos de decisión multicriterios (MCDA)	34
Tabla 5 Comparación métodos de decisión multicriterios (MCDM)	36
Tabla 6: Escala fundamental de comparación pareada de Saaty en AHP.....	38
Tabla 7: Escala fundamental de comparación pareada de Saaty en ANP	40
Tabla 8: Publicaciones de aplicación combinada de metodología BSC y AHP en gestión empresarial	44
Tabla 9: Factores de éxito en la gestión de emprendimientos asociativos.....	47
Tabla 10: Enfoque de investigación y cuestiones determinantes.....	60
Tabla 11: Dimensiones de los diseños de investigación.....	61
Tabla 12 Factores de éxito e indicadores en Perspectiva financiera.....	74
Tabla 13. Factores de éxito e indicadores en perspectiva clientes.....	75
Tabla 14. Factores de éxito e indicadores en perspectiva procesos	76
Tabla 15 . Factores de éxito e indicadores en perspectiva de aprendizaje de personal.....	76
Tabla 16 Factores de éxito e indicadores en Perspectiva social	78
Tabla 17 Matriz de calificación de la importancia criterios	80
Tabla 18 Matriz de comparaciones por pares y normalizada	81
Tabla 19. Matriz limite normalizada con pesos globales.....	82
Tabla 20. Cuadro de indicadores.....	87
Tabla 21. Indicadores de gestión ASTEXD.....	99
Tabla 22. Calculo de resultados ponderados ASTEXD	102
Tabla 23 Indicadores de Gestión de la asociación ASOAGROC	107

LISTADO DE ABREVIATURAS

AHP.....	Analytic Hierarchy Process
ANP.....	Analytic Network Process
BCE.....	Banco Central del Ecuador
BSC	Balanced Scorecard
DMQ	Distrito Metropolitano de Quito
EPS.....	Economía Popular y Solidaria
ESS.....	Economía Social Y Solidaria
SEPS.....	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
IEPS	Instituto Ecuatoriano de Economía Popular
MDMD....	Los Métodos de Decisión Multicriterio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEPS.....	Organizaciones de Economía Popular y Solidaria
PIB.....	Producto Interno Bruto
UCE	Universidad Central

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto de la investigación

Los emprendimientos asociativos relacionados con la economía social y solidaria, que se constituyen principalmente, como cooperativas o asociaciones productivas, siguen siendo una importante alternativa económica para pequeños productores; generando oportunidades de trabajo digno a la población excluida del mercado laboral formal y aportando al desarrollo sostenible.

En el Ecuador los emprendimientos asociativos productivos de Economía Popular y Solidaria (EPS), relacionados con la Economía Social y Solidaria (ESS), se han incrementado en los últimos años, registrándose 5.640 organizaciones en el 2012 y 16.185 en el año 2021, lo que significa un incremento de tres veces más en 9 años, mostrando también una importante participación de mujeres y personas de la tercera edad; según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2021)

La importancia para el desarrollo económico sostenible de estas iniciativas, ha despertado el interés de gobiernos, profesionales e investigadores, de diferentes disciplinas debido a su potencial para enfrentar problemas sociales como la pobreza (Duque et al., 2021), A pesar de formarse con escasos recursos, son buenas generadoras de rentas y trabajo principalmente en periodos de larga recesión económica, dada su capacidad de crear capital social y restablecimiento de la solidaridad en sus comunidades. (Melián et al., 2017) (Kontogeorgos & Chatzitheodoridis, 2019) (Bretos et al., 2018), contribuyendo a democratizar sistemas de bienestar social y desarrollo económico.

Representantes de gobiernos de la Unión Europea que firmaron la declaración de Madrid (2017), acuerdan que las políticas nacionales y europeas de apoyo al emprendimiento deben tener en cuenta los modelos de la economía social, como fórmula para la creación de un empleo inclusivo y una sociedad más justa, equitativa y sostenible, lo cual, se relaciona también con el objetivo número 8 de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, que promueve un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible que incluya un trabajo decente para todos (CEPAL, 2018).

El apoyo de los gobiernos a este tipo de iniciativas, principalmente ha sido financieros y hasta la fase constitutiva, sin planes a largo plazo y con un bajo acompañamiento técnico administrativo, que limita la consolidación de estas

organizaciones. Sosa González et al. (2019), lo señala como “Los incentivos perversos” refiriéndose al financiamiento sin plan a largo plazo, y la ausencia de mecanismos que les permita enfrentar problemas económicos, financieros, técnicos, organizacionales y administrativos que las colocan en riesgo de una desintegración real a pesar; de los cuantiosos apoyos públicos recibidos, ratificando que los incentivos gubernamentales al igual que los mecanismos de gestión para promover el sostenimiento y consolidación de estos emprendimientos sociales, aún son débiles. (A. L. González & Melo, 2021).

Las instituciones que promueven y regulan la economía social y solidaria como la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS) en España y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (SEPS) en Ecuador mantienen un alto interés por el cumplimiento de sus principios doctrinales, generando diversos criterios de orden social en el desempeño organizacional bajo instrumentos como el balance social.

El balance social es considerado como la herramienta de transparencia y gestión de la economía social basado en principios y valores sectoriales (Pareja, 2023); lo cual se distancia de la gestión empresarial considerando que la finalidad de las organizaciones de economía social y solidaria no es la acumulación, sino la generación del bien común en sintonía con un desarrollo sostenible (Alarcón & Álvarez, 2020).

La participación en el mercado mediante la oferta de bienes y servicios de los emprendimientos asociativos de economía social y solidaria, genera un ámbito de acción empresarial con sentido social, autores como Sanchís et al. (2015), reconocen su débil capacidad de gestión que limita la sostenibilidad de este tipo de emprendimientos.

La sostenibilidad de estos emprendimientos depende del valor económico y social que estos puedan generar para mejorar la calidad de vida de sus participantes, donde se construyen distintas relaciones sociales que implica actividades y productos no contabilizados, pero de gran interés para sus promotores (Coraggio, 2006); promoviendo una gestión principalmente bajo criterios sociales difíciles de cuantificar.

En el ámbito de emprendimientos asociativos, la sostenibilidad comprende también la capacidad organizativa, de subsistir de manera autónoma, una vez finaliza un proceso de acompañamiento institucional (Rodríguez E. & Ramírez G., 2016), y la consolidación organizacional, que manifiesta un buen desempeño en la puesta en marcha del emprendimiento; evidencian la capacidad administrativa para generar resultados

financieros y sociales que fortalezcan la continuidad de la organización, evitando la deserción de sus miembros y la desintegración organizacional. (Sosa González et al., 2019).

La capacidad administrativa, para generar resultados financieros, que fortalezca la continuidad de emprendimientos de economía social y solidaria, implica también una gestión empresarial, para el sostenimiento y la consolidación organizacional, donde además de gestionar bajo criterios sociales es importante generar recursos económicos, suficientes para su subsistencia y continuidad mejorando su productividad, situación comercial y financiera, incorporándose también criterios empresariales en la gestión de emprendimientos con fines sociales.

El sostenimiento de un proyecto cooperativo o asociativo se debilita principalmente por los bajos resultados generados con escasos recursos y conocimientos para enfrentar problemas de organización y toma de decisiones relacionados con la producción, comercialización y financiamiento de sus operaciones; los bajos o escasos resultados principalmente económicos genera una rápida deserción de los asociados, lo cual conduce a la desintegración organizacional (Sosa González et al., 2019).

El interés por la sostenibilidad y consolidación de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria ha generado diversas publicaciones científicas sobre factores de éxito en este tipo de emprendimientos, y diversos criterios sociales y empresariales empíricos, dejando también un vacío del conocimiento en su practicidad bajo una metodología de gestión, lo cual genera la pregunta de investigación de la presente tesis.

¿Cómo se pueden priorizar e integrar criterios empresariales y sociales bajo una metodología de gestión que promueva la sostenibilidad y consolidación de emprendimientos asociativos productivos?

De la pregunta principal de investigación surgen preguntas subsecuentes de investigación detalladas a continuación:

Pregunta 1: ¿Cuál es el paradigma, métodos y técnicas de gestión y de decisión multicriterio, que sustente el desarrollo de una metodología apropiada para emprendimientos asociativos con fines económicos y sociales?;

Pregunta 2: ¿Cómo definir, priorizar e integrar criterios empresariales y sociales en la gestión de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria?,

Pregunta 3: ¿Cómo comprobar la aplicabilidad de la propuesta metodológica, en sectores económicos relevantes para emprendimientos asociativos?;

Las preguntas de investigación se van cubriendo en el desarrollo de los capítulos de la presente tesis doctoral, complementado con capítulos de introducción, metodología de investigación y conclusiones.

La divergencia de criterios organizacionales para alcanzar fines económicos y sociales que involucra la gestión de emprendimientos asociativos de ESS, suscita la utilidad de la aplicación de métodos de decisión multicriterio MCDA, debido a la capacidad de adaptación a problemas con alta incertidumbre y varios intereses.

La escasez de recursos y conocimiento que caracteriza a este tipo de emprendimientos populares, hace necesario priorizar factores de éxito e integrarlos en indicadores de gestión de fácil aplicación con el fin de enfocar esfuerzos y recursos; para lo cual se desarrolla una investigación de naturaleza exploratoria y descriptiva a partir de la revisión bibliográfica y criterio de expertos.

La descripción de paradigmas de gestión que se desarrolla en el capítulo número dos, brinda el enfoque teórico adecuado para adaptar una metodología de gestión para este segmento económico; metodología de gestión que se sustenta también en el análisis de sistemas de medición de desempeño buscando la más adecuada para gestionar asociaciones mercantiles con fines sociales.

La gestión de organizaciones de economía social y solidaria con lleva procesos administrativos más amplios que los tradicionales, donde prima el mantener un trabajo digno y mejorar las condiciones de vida de sus participantes actuales y futuros, lo cual se conoce también como: la reproducción ampliada de la vida (Orrego & Arboleda, 2006).

El estado del arte, presenta la significativa aplicación combinada de metodología de gestión y de decisión multicriterio, en la gestión empresarial; referencias respecto a factores de éxito en emprendimientos asociativos, evidenciando un vacío del conocimiento de su aplicación metodológica en iniciativas de economía social y solidaria.

Con el sustento teórico y técnico que evidencia la factibilidad de generar una metodología de gestión para emprendimientos asociativos, en el tercer capítulo se procede a explicar la metodología de investigación, definiendo el enfoque, diseño, proceso y estrategias de investigación.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta metodológica de gestión empresarial para emprendimientos asociativos, bajo la combinación de metodología de gestión y toma de decisión multicriterio, involucrando también un análisis de factores críticos de éxito para definir, priorizar e integrar indicadores de gestión demostrando la relación causal de acciones relevantes hacia la consecución de objetivos organizacionales.

La propuesta metodológica de gestión para emprendimientos asociativos de economía social y solidaria se valida mediante la aplicación en asociaciones productivas del cantón Quito - Ecuador, generando resultados y discusión que permitan evaluar la efectividad del modelo y generen pautas para posteriores investigaciones, con lo cual, se desea aportar a la literatura científica en este campo.

1.2. Objetivos de investigación

El objetivo general de la presente tesis doctoral es desarrollar una metodología de gestión para emprendimientos asociativos de economía social y solidaria, basado en una técnica de decisión multicriterio, que permita sistematizar criterios empresariales y sociales que impulsen su sostenibilidad organizacional. Para ello se establecen los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1: Definir el marco conceptual que sustente la metodología de gestión adecuada a las demandas empresariales y sociales de este sector, mediante una revisión teórica de paradigmas, metodologías de gestión y estado del arte relacionados con el tema.

Objetivo 2: Definir, priorizar e integrar criterios e indicadores de gestión para emprendimientos asociativos mediante la categorización, percepción de expertos en el sector y la aplicación de técnicas de decisión multicriterio.

Objetivo 3: Validar la metodología propuesta mediante la aplicación a un sector económico de emprendimientos asociativos.

1.3. Alcance de la investigación

En la actualidad existe un mayor ímpetu en generar organizaciones más conscientes de una economía sostenible, promover emprendimientos que contribuyan a una sociedad más justa e igualitaria que proporcione trabajo e ingresos sin dañar el futuro, de lo cual, muchos de los que inician nuevos negocios o administran los establecidos ya prestan atención a las implicaciones sociales y ambientales en sus decisiones (Hill et al., 2022).

Los emprendimientos asociativos de economía social y solidaria se ajustan a tendencias de desarrollo sostenible, debido a que este tipo de emprendimientos, además de buscar ingresos económicos para sus miembros, busca también generar valor social, practicando principalmente la inclusión laboral de personas aisladas del empleo formal bajo principios del cooperativismo y trabajo comunitario, buscando a la vez, reducir la pobreza bajo un equilibrio entre el desarrollo económico y el bienestar social.

La presente tesis no pretende generar un modelo de emprendimiento sostenible, sino más bien, considerando la importancia y crecimiento de economías social y solidaria, busca aportar con una herramienta de gestión que les permita mejorar sus niveles desempeño y sostenibilidad organizacional a emprendimientos con fines sociales.

La importancia de estos emprendimientos sociales, que además de buscar generar un valor económico buscan también generar un valor social, inspira la creación de innovadoras herramientas que aporten a un desarrollo sostenible. El creciente e insuficiente número de organizaciones con enfoque sostenible inspira a los investigadores en emprendimiento sostenible a investigar a fondo repercusiones financieras y no financieras que puede tener la implementación de estrategias sostenibles, (Roomi et al., 2021).

Los paradigmas de gestión empresarial y metodologías relacionadas con el mejoramiento del desempeño organizacional que se describen en la presente tesis, evidencian el sustento teórico para desarrollar la metodología de gestión en emprendimientos de economías alternativas, como la de economía popular y solidaria del Ecuador, donde la evolución teórica y metodológica viabiliza la integración de parámetros financieros y no financieros en el seguimiento del desempeño organizacional como principal herramienta de gestión.

La subjetividad y divergencia entre desarrollo empresarial, y bienestar colectivo, que involucra la gestión participativa de emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria, dificulta la identificación y priorización de indicadores de gestión, ante lo cual, se propone en esta tesis aplicar métodos de toma de decisión multicriterio, para superar incertidumbres en la generación, priorización y sistematización de perspectivas e indicadores, que serán adaptadas en la metodología de gestión para emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria.

La Ley orgánica de emprendimiento e innovación del Ecuador en el capítulo 1 respecto a disposiciones fundamentales define al emprendimiento como “Un proyecto con antigüedad menor a cinco años, que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo” (Asamblea nacional república del Ecuador, 2020); ante lo cual la metodología desarrollada en la presente tesis doctoral estará dirigida, a apoyar acciones de gestión asociativa para organizaciones en sus primeros cinco años de funcionamiento.

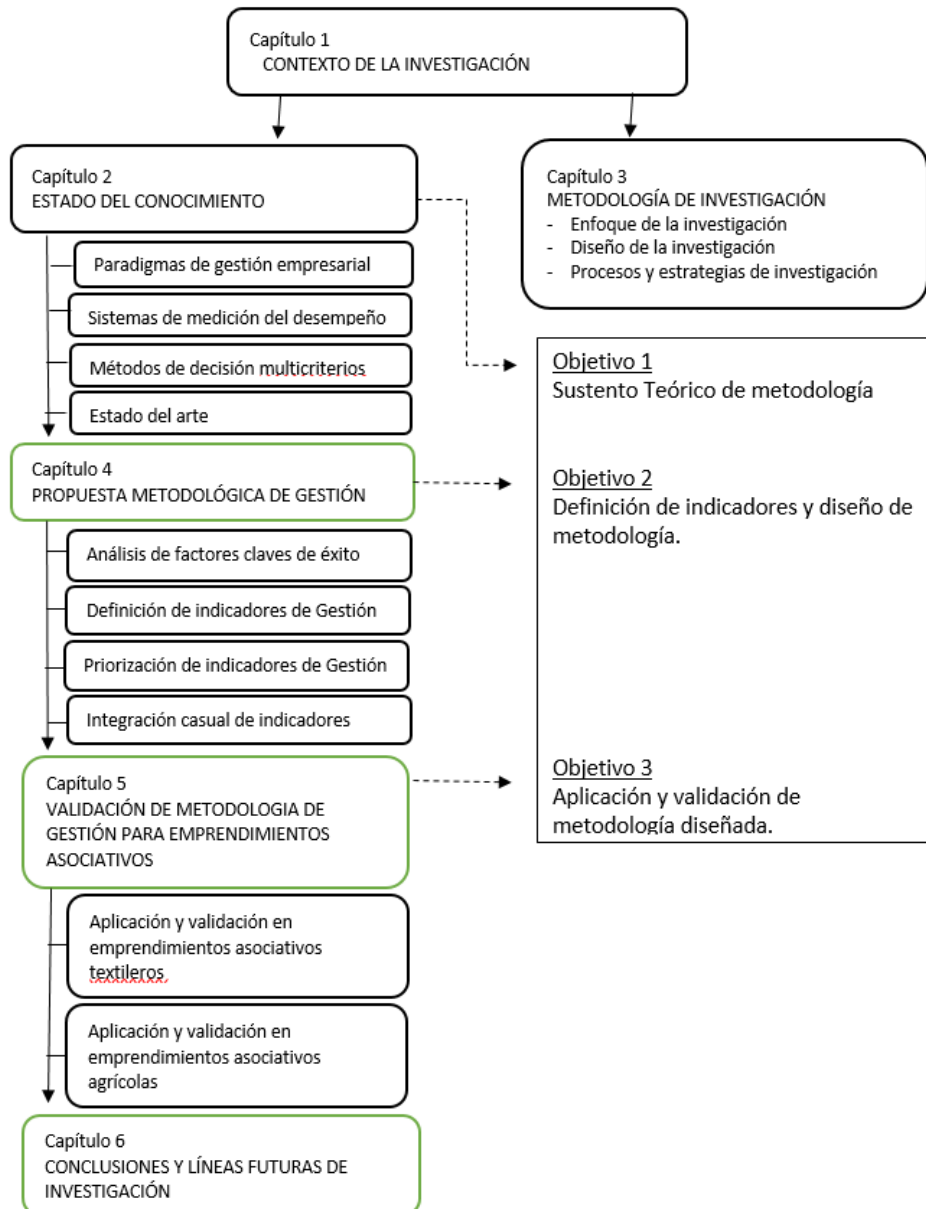
El estudio y propuesta está dirigido a asociaciones productivas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) por ser las de mayor concentración, manteniendo en los últimos 5 años un 80% promedio de concentración de organizaciones de economía popular y solidaria, la cual es muy superior a la participación de cooperativas en este sector que bordea el 17%, según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021).

La metodología de gestión pretende ser una herramienta para que los directivos de las asociaciones puedan encaminar acciones hacia la consecución de visión y misión planteada en los primeros 5 años de operación, uniéndose a criterios de autores como de Davila & Oyon. (2009), Sánchez et al. (2016), quienes reconocen que el desarrollo y supervivencia de iniciativas empresariales no depende tanto de tener una buena idea de negocio, sino de su adecuada ejecución y gestión donde se requiere de herramientas que les permitan seguir la consecución de sus objetivos.

La propuesta que se presenta en esta tesis, deja abierta la posibilidad de desarrollar nuevas investigaciones para la aplicación metodológica en otros segmentos que apoyen y fortalezcan emprendimientos con enfoques sostenibles.

1.4. Estructura de la tesis

Figura 1 Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

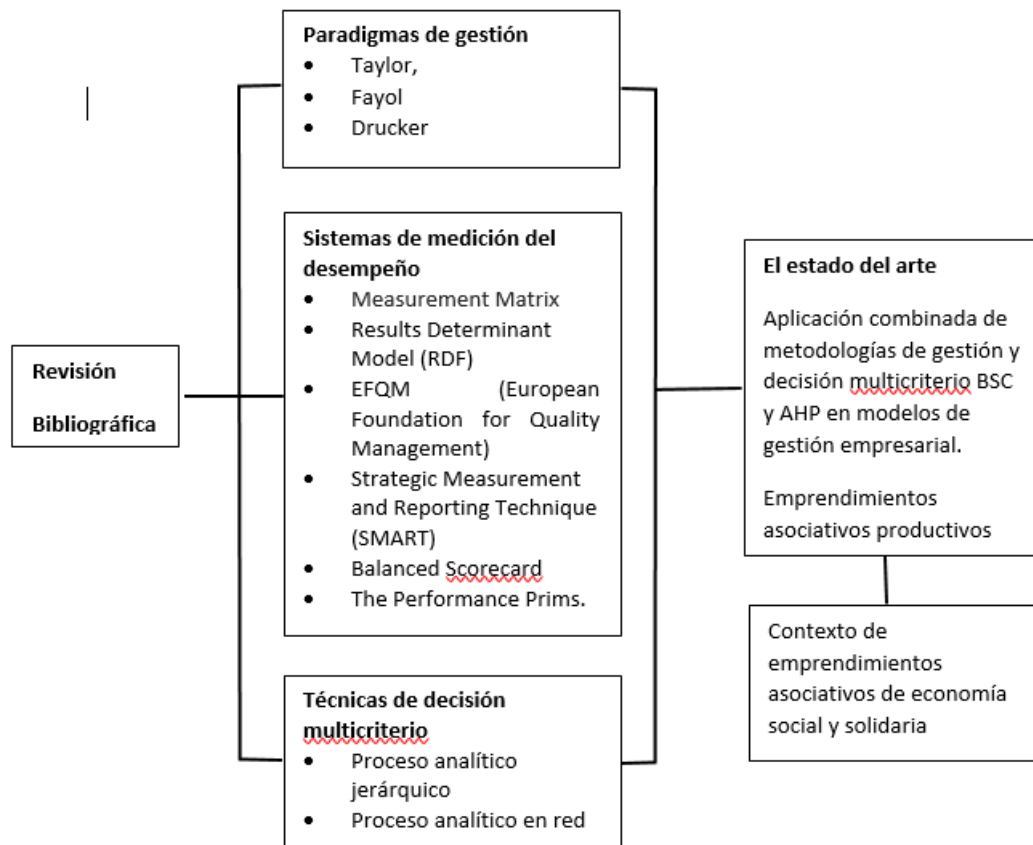
CAPITULO 2. ESTADO DEL CONOCIMIENTO

2.1. Introducción

El presente capítulo de tesis, denominado estado del conocimiento, presenta la revisión bibliográfica que fundamenta teóricamente la propuesta metodológica, dando cumplimiento al objetivo número uno del plan de tesis que consiste en: “definir el marco conceptual que sustente el diseño de la metodología de gestión para emprendimientos asociativos mediante una revisión teórica de los paradigmas de gestión, desempeño organizacional y modelos de decisión multicriterio”.

El desarrollo del presente capítulo se presenta en cuatro secciones con el fin de mantener un orden conductor del sustento bibliográfico. En la primera sección se analiza los paradigmas de gestión empresarial mencionados por el apellido de sus creadores Taylor, Fayol y Drucker.

Figura 2 Diagrama de la revisión bibliográfica.



Fuente: Elaboración propia

En la segunda sección se revisa la literatura existente sobre los sistemas de medición del desempeño empresarial, con el fin de ubicar y seleccionar el más apropiado para su adaptación metodológica a emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria.

La tercera sección realiza una revisión de las técnicas de decisión multicriterio, con el fin de seleccionar la más apropiada que facilite la selección de los indicadores de gestión relevantes para emprendimientos asociativos sostenibles.

La cuarta sección presenta el estado del arte de publicaciones, realizadas respecto a la aplicación combinada de metodologías de gestión y técnicas multicriterio, en la gestión organizacional de MIPYMES, que permita evidenciar la factibilidad de aplicación metodológica; en emprendimientos de economía popular y solidaria; exponiendo también el contexto de este sector productivo para comprender las necesidades y características particulares de la propuesta metodológica desarrollada, en la presente tesis doctoral.

El capítulo cinco finaliza con la presentación de conclusiones que de forma suscita pone de manifiesto el sustento teórico, que rija el diseño de la propuesta metodológica presentada en la presente tesis doctoral.

2.2. Paradigmas de gestión empresarial

La Gestión empresarial, al relacionarse con la eficiencia administrativa, podría decirse que tiene sus inicios a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, donde bajo un paradigma de economía clásica se busca el aumento de la productividad y aprovechamiento de recursos mediante la división del trabajo y especialización laboral.

El término gestión, surge en 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual también se deriva de genere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo, relacionándolo con la administración, que su principal sinónimo (Manrique, 2016).

La gestión se presenta por tanto como práctica económica a nivel empresarial, buscando instituir mecanismos administrativos que permitan mejorar el desempeño organizacional hacia la generación de mayores beneficios, sobre lo cual se han ido desarrollando diferentes paradigmas.

Los paradigmas que se exponen a continuación coinciden en que la gestión se fundamenta en la eficiencia, coordinación y ejecución de procesos presentando características independientes en cada una de ellas:

- Taylor (1911)
- Fayol (1969)
- Drucker (1975)

2.2.1. Paradigma de Taylor

Frederick W. Taylor, (1973) considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, comparte un postulado de administración eficiente respecto a la gestión, considerándola como; el arte de saber lo que se quiere hacer y hacerlo de la mejor manera, “reconociendo la importancia de la planificación y ejecución eficiente para alcanzar el máximo beneficio para los empleadores y empleados”.

El autor Taylor en la obra mencionada pone de manifiesto también la necesidad de un enfoque científico de la administración hacia la máxima prosperidad, lo cual incluye mejor productividad y ganancia de los obreros con énfasis en la racionalización del trabajo, estandarización de los procesos y especialización de los operarios bajo los siguientes principios:

1. Estudiar científicamente el trabajo a cargo de especialistas.
2. Selección y entrenamiento científico del obrero (según aptitudes y actitudes.)
3. Unificar el estudio del trabajo y selección científica del operario.
4. Lograr cooperación estrecha entre dirigentes y obreros / empleados, buscando una cooperación que refuerza la solidaridad humana.

A pesar del énfasis que Taylor daba a la productividad, los principios muestran también su interés por mejorar la situación laboral del operario, destacando desde la especialización laboral la importancia de la selección, capacitación y entrenamiento para lograr su máximo rendimiento y prosperidad.

Respecto a la gestión bajo la administración científica propuesta por Taylor, se podría decir que esta reparte la responsabilidad de la eficiencia entre la administración y obreros, donde los empresarios debieran prever mejores condiciones laborales y los obreros alcanzar su máximo rendimiento productivo, mediante la especialización y menor desperdicio de recursos.

La gestión administrativa que buscaba mejor rendimiento del trabajo mediante principios científicos, era opuesta a la administración empírica “administración por iniciativa e incentivo” vigente en la época, que reconocía la responsabilidad de eficiencia, exclusivamente al obrero, quien era remunerado estrictamente por su producción sin categorizaciones.

La tendencia paradigmática de Taylor se ve reflejada en el texto *My life and work*, de Henry Ford, (1922), donde a detalle explica y pone en práctica los principios de Taylor, especificaciones que luego toman el nombre de fordismo que se caracteriza principalmente por la fabricación en serie a bajo costo buscando la máxima eficiencia, que a la vez incrementa la demanda por la oferta de productos a precios accesibles.

2.2.2. Paradigma de Henry Fayol

A diferencia de Taylor quien promueve una eficiencia industrial desde niveles operativos para mejorar la producción, Henry Fayol promueve la eficiencia empresarial a nivel táctico mediante la organización funcional y tareas administrativas.

Desde un enfoque directo y simplificado promueve una organización funcional, que facilite la consecución de resultados, bajo un planteamiento teórico técnico con énfasis en la racionalización de la estructura organizacional diseñado por funciones de producción, comercial, financiera, de seguridad, de contabilidad y administrativa.

Henry Fayol, (1969) en su obra *administración industrial y general*, considera a la gestión como un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control, donde resalta la importancia de las funciones administrativas en el rendimiento del personal, con principios flexibles y susceptibles de adaptación a todas las necesidades, considerando a la gestión como un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Según el postulado del mencionado autor, el proceso administrativo requiere cumplir los principios administrativos para asegurar la buena forma y funcionamiento empresarial, principios que son; la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal.

Respecto a gestión en busca de la eficiencia organizacional se podría decir que Fayol, al igual que Taylor, propone una responsabilidad compartida entre los obreros y administradores, quienes tomarán en cuenta los acoplamientos estructurales de la empresa; evaluando mecanismos de acción y coordinación en la consecución de resultados.

Entre los primeros seguidores de este paradigma esta Sloan que como presidente de la General Motors en el 1923, instauró la compañía multidivisional moderna, definiendo empresas divididas en conjuntos de unidades operativas semiautónomas que, aunque estaban descentralizadas, había un sistema formal de mando y control (Micklethwait & Wooldridge, 1998).

El paradigma de Fayol se ve reflejado también en el modelo de la burocracia de Weber, quien estableció los principios de la burocracia durante el florecimiento de la revolución industrial en Alemania, desde un sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia.

Según Weber una gestión burocrática debe tener: una cadena de mando claramente definida, un sistema claro de relaciones entre tareas y funciones, con normas escritas y procedimientos de operación estandarizados que especifican cómo deben actuar los empleados apoyados con un sistema de selección y evaluación que compense a los empleados de manera justa y equitativa (Jones & George, 2010).

Podría decirse que la teoría de Weber se vincula a la gestión administrativa de Fayol, por su carácter racional y estructural, caracterizado por un alto nivel de especialización, jerarquías establecidas, normativa específica, selección y retribución técnica de personal.

Los paradigmas de Taylor y Fayol, donde se involucra las corrientes de Foad, Sloan y Weber mantienen un enfoque mayoritariamente instrumental de la gestión

científica y administrativa, asociándolos a modelos mecanicistas dominados por los administradores o empresarios, definiendo medios para alcanzar principalmente mayores beneficios económicos, lo cual es criticado por tendencia humanistas que surgen a mediados del siglo XX.

2.2.3. Paradigma de Drucker

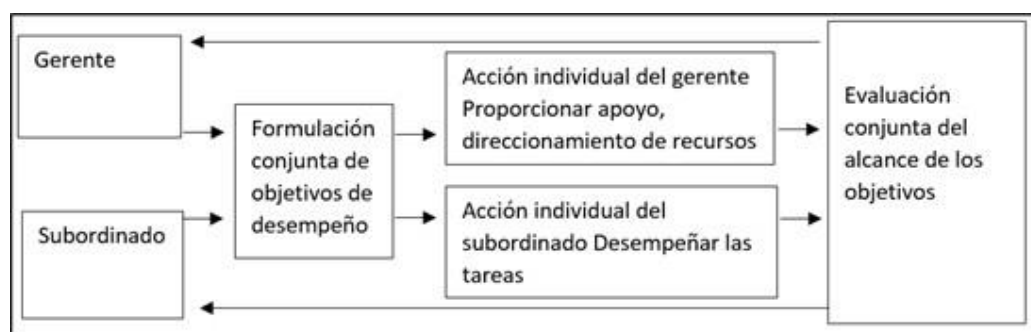
Drucker (1981) se refiere a la gestión desde un planteamiento humanista, estratégico enfocado en los objetivos y resultados que planteado y evaluados de forma participativa, se sustentado en instrumentos y técnicas que se ocupan del carácter futuro y seguimiento de las decisiones actuales.

Define la gestión como un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, mediante el cual directivos y subordinados eligen resultados y pueden dimensionar sus contribuciones, realizando supervisiones sistemáticas del desempeño (Drucker, 1981).

A pesar de parecer muy técnico el postulado de Drucker, es importante resaltar que el mencionado autor se una al paradigma de la administración humanista, considerando al ser humano con capacidades imaginativas y de autogobierno, sustituyendo la dirección mediante dominación por la de autocontrol.

La administración por objetivos (APO), pone de manifiesto el paradigma de gestión participativa de Drucker, mediante el cual se busca maximizar los beneficios mediante la democratización de la iniciativa y control que deja de ser propiedad exclusiva de los empresarios o gerentes invitando a los subordinados a definir objetivos comunes, áreas de responsabilidad y resultados esperados.

Figura 3 El proceso participativo y democrático de la APO



Fuente: (Chiavenato, 2007)

La administración por objetivos de Peter Drucker, resalta la importancia de la planificación compartida, donde los gerentes determinen a donde dirigen la organización, tomando en cuenta que cada persona también puede fijarse objetivos y auto controlarse.

En el ejercicio práctico de la gestión participativa, dentro de la administración por objetivos se plantea niveles y tipos de objetivos que permitirían alcanzar mejor desempeño y resultado organizacional.

Los niveles de objetivos que plantea la (APO) son: estratégicos, tácticos y operacionales; donde los objetivos estratégicos son conocidos como objetivos organizacionales, que se caracterizan por ser de sentido general para la organización en su conjunto y largo plazo.

Los objetivos tácticos son los llamados objetivos departamentales, que expresan la conexión de cada departamento y se establecen a mediano plazo. Los Objetivos operacionales son objetivos referentes a cada actividad o tarea, caracterizándose por ser específicos y a corto plazo.

Los niveles y tipos de objetivos pueden desglosar diferentes criterios de desempeño organizacional, siendo los objetivos más comunes los siguientes:

- a) Posición competitiva en el mercado.
 - b) Innovación y creatividad en los productos.
 - c) Productividad eficiencia y calidad.
 - d) Aplicación rentable de los recursos materiales y financieros.
 - e) Tasa de dividendos o índice de retorno de capital invertido (utilidades) Rendimiento o utilidades.
 - f) Calidad en la administración y desarrollo de los ejecutivos.
 - g) responsabilidad pública y social de la empresa.
 - h) satisfacción del cliente
 - i) Competitividad en el escenario globalizado.
- (Chiavenato, 2007, p. 200).

La administración por objetivos propone también determinar metas y formas de evaluación de resultados, especialmente datos medibles y responsabilidades en función de los resultados, como indicadores de desempeño o de gestión, bajo los cuales se evaluarán los objetivos planteados y resultados alcanzados.

Drucker se interesó desde el principio por la descentralización y la asignación de autonomía a los trabajadores, sin embargo, en su aplicación se encontró con la dificultad de unir intereses individuales hacia objetivos corporativos; concibiendo la importancia de

sistemas integrados de desempeño que permita sistematizar acciones en función de objetivos comunes.

De las obras de Drucker, se puede destacar también su carácter motivador, promotor del conocimiento, innovación, emprendimiento y responsabilidad social; factores que han tomado mayor importancia en los tiempos actuales, resaltando la función social de las tareas administrativas, lo cual amplía la dimensión de la gestión, influenciada por la cultura, valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada; con lo cual, se considera a una compañía como un sistema social además de como una organización económica, postulado que permitió adherir paradigmas de diferentes sectores organizacionales, como son los que involucran a las cooperativas y asociaciones.

Dávila, (2004), propone un paradigma de gestión estratégica para las cooperativas, el cual se une al paradigma de Drucker debido al reconocimiento humanista y del entorno en el ejercicio de la gestión, rescatando además un sustento filosófico de mutualidad, autonomía y confianza, aspectos que posibilitan operar a las organizaciones desde la gestión del servicio y el reconocimiento social.

En relación con el paradigma de Dávila y en consecuencia con la economía social, Orrego & Arboleda, (2006) señalan que la esencia de la gestión está en la coordinación de la organización y la interlocución articulada con el entorno.

Los paradigmas de Drucker y Dávila apuntan al direccionamiento estratégico dinámico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, pendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y de las comunidades.

Los modelos de gestión participativa, por objetivos han ganado protagonismo en los últimos tiempos, debido principalmente a que buscan comprometer a todos los colaboradores en el logro de las metas y resultados y, a su vez, proponen autocontrol al personal bajo un sistema de medición que promueva un adecuado desempeño y cumplimiento del propósito organizacional (Drucker, 1981)

La presente tesis doctoral de metodología para gestión de emprendimientos asociativos, se sustentará principalmente bajo el paradigma de Drucker enfocando una gestión estratégica integral y participativa; paradigma sobre el cual se aplicará un modelo

de medición del desempeño apropiado para gestionar organizaciones asociativas en las etapas iniciales de funcionamiento.

2.2. Sistemas de Medición del desempeño empresarial.

La gestión empresarial requiere de información relevante, precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones y acción sobre factores claves de desempeño organizacional, siendo un sistema de medición de desempeño la herramienta principal de gestión.

Los sistemas de medición de desempeño (SMD) o Performance measurement system (PMS) se definen como el conjunto de métricas utilizadas para cuantificar la eficiencia y eficacia de una acción (Tangen, 2004); considerados estos sistemas como instrumentos fundamentales para mejorar el desempeño empresarial (Sorooshian et al., 2015a).

El origen de los sistemas de medición de desempeño fueron los modelos de control financiero, los cuales, bajo un paradigma centrado en la capacidad de producción y ventas dominante hasta la década del setenta, promovió el control financiero como medición de desempeño empresarial (Neely et al., 1995; Nudurupati et al., 2011).

La globalización y competitividad impulsaron el desarrollo de nuevos modelos de medición del desempeño, buscando no solo controlar sino impulsar un desempeño organizacional desde un enfoque integral y estratégico, donde las medidas financieras son consideradas insuficientes para una adecuada toma de decisiones, debido a que carecen de un enfoque estratégico y no proporcionan información sobre nuevas dimensiones de rendimiento empresarial como calidad, capacidad de respuesta y flexibilidad. (Barradas et al., 2021).

El entorno globalizado, la rapidez en el desarrollo tecnológico, el aumento de la incertidumbre y la reducción de los ciclos de vida de los productos originan que la información se convierta en un elemento clave para la gestión, así como para la supervivencia y crecimiento de la organización empresarial (Oltra Badenes, 2012).

Autores como Neely et al. (2001) Kaplan y Norton (2000) y Tangen (2004) coinciden en que un sistema de medición del desempeño debe promover la mejora continua más que ser un simple sistema de monitoreo y control, fomentando de esta

manera una gestión proactiva en lugar de reactiva; promoviendo de esta manera un desarrollo organizacional planificado.

La información proporcionada por los sistemas de medición de desempeño mejora las discusiones de los directivos acerca de la estrategia, aclara el norte estratégico de los cargos e incluso pueden llegar a aumentar la satisfacción laboral, al evidenciar que se están cumpliendo los objetivos propuestos, con lo cual, se fortalece el compromiso del personal y desarrollo organizacional (Vergara Arrieta, 2015).

Los sistemas de medición de desempeño además de ser una herramienta de monitoreo y control, se han consolidado como instrumentos de comunicación, aprendizaje y motivación de personal hacia la consecución de objetivos estratégicos como la competitividad y sustentabilidad organizacional. “La adecuada utilización de un sistema de medición de desempeño puede constituirse en un factor clave para la competitividad y sustentabilidad de las organizaciones”(Vergara, 2015, p.18).

Un sistema de medición de desempeño se deriva de una estrategia organizacional, constituyéndose este sistema como herramienta de gestión para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos estratégicos; en la medida que cambia la estrategia cambian algunas medidas de desempeño. (Tangen, 2004).

Las medidas de desempeño se han ido incorporando en diversas perspectivas de la organización, de lo cual se espera mantener un sistema adecuado y coherente de indicadores que muestren información clara relevante y de fácil acceso (Tangen, 2004). Indicadores que al relacionarse con el desempeño organizacional se conocen como indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del desempeño que al manejarse de forma sistemática e integral, permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos rescatando áreas claves e interdependientes, manteniendo atributos de forma individual y grupal (Pacheco et al., 2002).

Modelos con enfoque estratégico se han desarrollado principalmente en países con elevado desarrollo económico como Reino Unido, Zona Euro y Estados Unidos, lo que evidencia la relación entre la medición de la gestión estratégica y el crecimiento y sostenimiento de la economía (Vergara, 2015).

En el contexto mencionado se han desarrollado diferentes modelos de sistemas de medición del desempeño desde finales del siglo XX, los cuales se presentan a continuación por ser de interés para la presente tesis doctoral.

Tabla 1 Sistemas de medición de desempeño

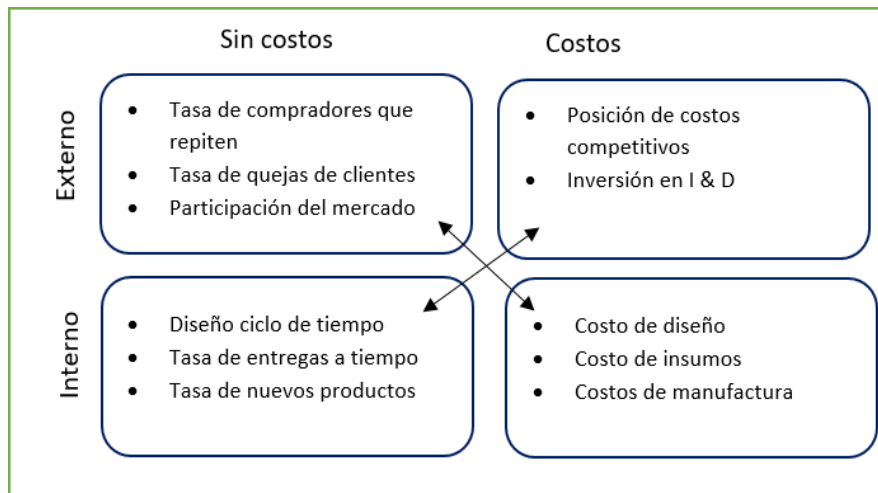
MODELO	AUTOR	AÑO	FOCALIZACIÓN
Performance Measurement Matrix	Keegan, Eiler y Jones	1989	Encauza los objetivos con perspectivas e indicadores de costos y no costos.
Results Determinant Model (RDF)	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro y Voss.	1991	Basado en dos grupos de medidas de desempeño: resultados y determinantes, donde se puede apreciar su mutua relación.
EFQM (European Foundation for Quality Management)	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad	1991	Herramienta de gestión dinámica y amplia que apoya la mejora del desempeño organizacional, en función del seguimiento de principales criterios y evaluación de resultados.
Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)	Lynch y Cross.	1992	El modelo propone una estructura jerárquica piramidal de indicadores, destacando la importancia jerárquica de integración entre los objetivos corporativos e indicadores de desempeño operativo.
Balanced ScoreCard.	Kaplan y Norton	(1992)	Modelo sistémico que propone un seguimiento de gestión empresarial mediante perspectivas e indicadores que permitan dirigir acciones hacia la consecución de objetivos estratégicos.
The Performance Prims.	Neely, Adams y Keernelye	(1995)	Sistema de indicadores de gestión basado en lo que quieren los grupos de interés y lo que la empresa requiere de ellos; definiendo estrategia, procesos y capacidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Neely et al. (2001) Kaplan y Norton (2000) y Tangen (2004).

2.2.1. Performance Measurement Matrix

El modelo Performance Measurement Matrix (PMI) fue presentado por Keegan et al. en el año de 1989, El sistema traduce los objetivos en medidas de desempeño internos y externos, con perspectivas de costos y no costos presentando un modelo simple e integrado de indicadores de dos por dos (Sorooshian et al., 2015a).

Figura 4 Performance Measurement Matrix



Fuente: (Daniel et al., 1989)

El modelo ayuda a comprender mejor las fortalezas y debilidades de la empresa con parámetros fácticos que permitan un manejo claro de indicadores, sin embargo, no presenta la relación entre los diferentes criterios e indicadores propuestos.

2.2.2. Results Determinant Model RDF

El modelo de medición del desempeño RDF, desarrollado inicialmente para industrias de servicios fue propuesto por Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro y Voss, en el año 1991, está basado en dos niveles de indicadores, resultados y determinantes; defendiendo el supuesto de que los resultados obtenidos se generan en función de las capacidades de gestión. (Sorooshian et al., 2015).

Tabla 2 Results Determinant Model RDF

Resultados	Desempeño financiero
	Competitividad
Determinantes	Calidad
	Flexibilidad
	Utilización recursos
	Innovación

Fuente: Sorooshian et al., (2015)

El primer grupo conocido como resultados, está conformado por indicadores de desempeño reactivos es decir datos del pasado bajo perspectivas financieras y de competitividad.

El segundo grupo descritos como determinantes, contempla indicadores proactivos que apuntan hacia el futuro deseado, representados en cuatro subgrupos que son: calidad, flexibilidad, uso de los recursos e innovación.

El sistema RDF a pesar de presentar la relación resultados y determinantes, limita combinar otra medida de desempeño no financieras que responda a intereses de involucrados, aceptándose exclusivamente las determinadas que lleven a la competitividad.

2.2.3. EFQM (European Foundation for Quality Management)

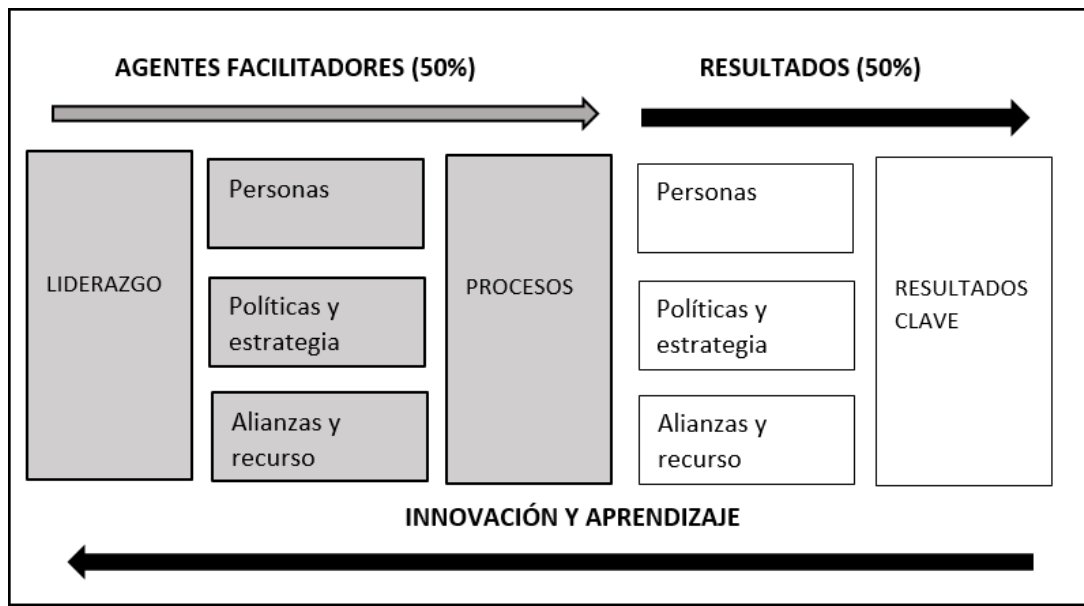
El modelo desarrollado en el año 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, proporciona una herramienta de gestión dinámica hacia la mejora del desempeño organizacional, enfocado principalmente a crear conciencia de la gestión de la calidad en función del seguimiento de principales criterios de desempeño y la evaluación constante de resultados.

El sistema EFQM que en inicio fue creado como metodología para la evaluación empresarial para el Premio Europeo de Calidad (EQA), se ha ido consolidando como un sistema para lograr la excelencia sostenida y mejora de desempeño en todos los ámbitos (D. Y. Kim et al., 2010).

El modelo, proporciona una herramienta de gestión sistémica, proponiendo la mejora organizacional mediante dos ejes que son: Agentes Facilitadores y Resultados. En los agentes facilitadores se identifica criterios como liderazgo, personal, políticas, alianzas y procesos que generarían medir sus resultados e impactos (Vergara, 2015).

El modelo FQM tiene un enfoque proactivo orientado principalmente a ser una hoja de ruta para alcanzar sus objetivos y mejorar el desempeño organizacional basado en nueve criterios, 32 sub criterios y 298 áreas a contemplar (European Foundation for Quality Management, 2019)

Figura 5 Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: European Foundation for Quality Management, 2019

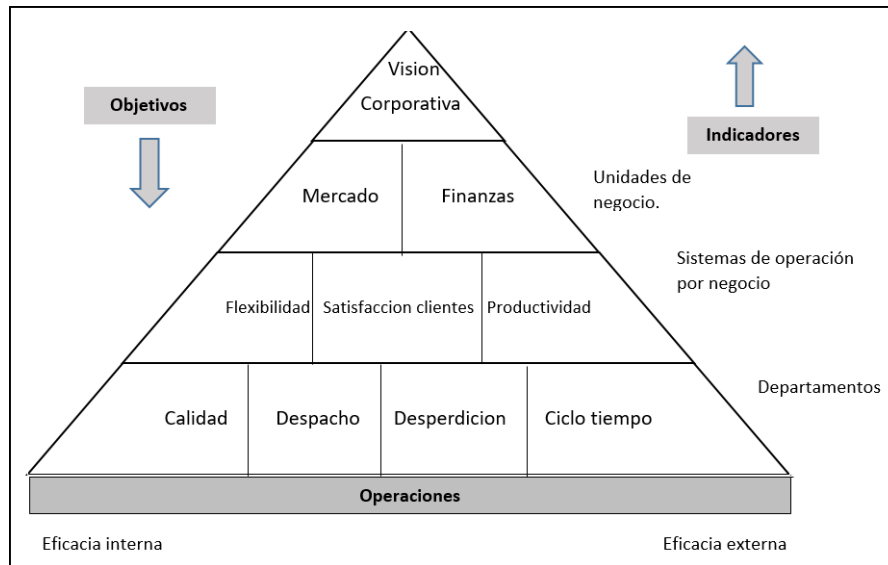
La dimensión del modelo requiere de una amplia recolección de datos y recursos, siendo óptima para empresas con nivel de madurez elevado, recomendado diseños menos complejos para organizaciones pequeñas o con bajo nivel de madurez.

La gran dimensión de sub criterios y áreas de desempeño a contemplar requiere de un gran esfuerzo técnico administrativo que será bien compensando sobre todo si se desea generar una cultura de mejora e innovación, apoyando la gestionar el cambio y mejoramiento del rendimiento gracias a la retroalimentación que propone el modelo.

2.2.4. Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)

El sistema de Técnica de Informes y Análisis de Medición Estratégica (SMART) desarrollado por Cross y Lynch en el año 1992, propone la medición del desempeño como una pirámide, destacando la importancia jerárquica de integración entre los objetivos corporativos e indicadores de desempeño operativo (Tangen, 2004).

Figura 6 Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)



Fuente: Tangen, 2004

La pirámide de gestión del desempeño representa la idea de que una organización opera en cuatro niveles diferentes e integrados entre sí, con una medición de rendimiento empresarial integral, alcanzando la visión de donde se deducen los objetivos a largo y mediano plazo, de los cuales se deducirán medidas de desempeño departamentales, operacionales y comerciales para alcanzar la visión corporativa (Sorooshian et al., 2015a).

El modelo de pirámide de rendimiento integra la visión estratégica con objetivos de posicionamiento en el mercado y crecimiento económico, también explícito medidas de interés para partes externas como satisfacción de clientes, calidad y despacho, así como, medidas de interés interno para la organización como productividad, tiempo de ciclo y desperdicios, con eficacia externa y la eficiencia interna (Kazemkhanlou & Ahadi, 2014).

La pirámide de rendimiento SMART es un modelo equilibrado que mide la satisfacción de las principales partes interesadas, que vincula los objetivos organizacionales con intereses de accionistas, clientes y personal administrativo mediante indicadores de rendimiento operativo.

El modelo piramidal que presenta este sistema busca ser equilibrado, midiendo la satisfacción de las principales partes interesadas con indicadores de rendimiento

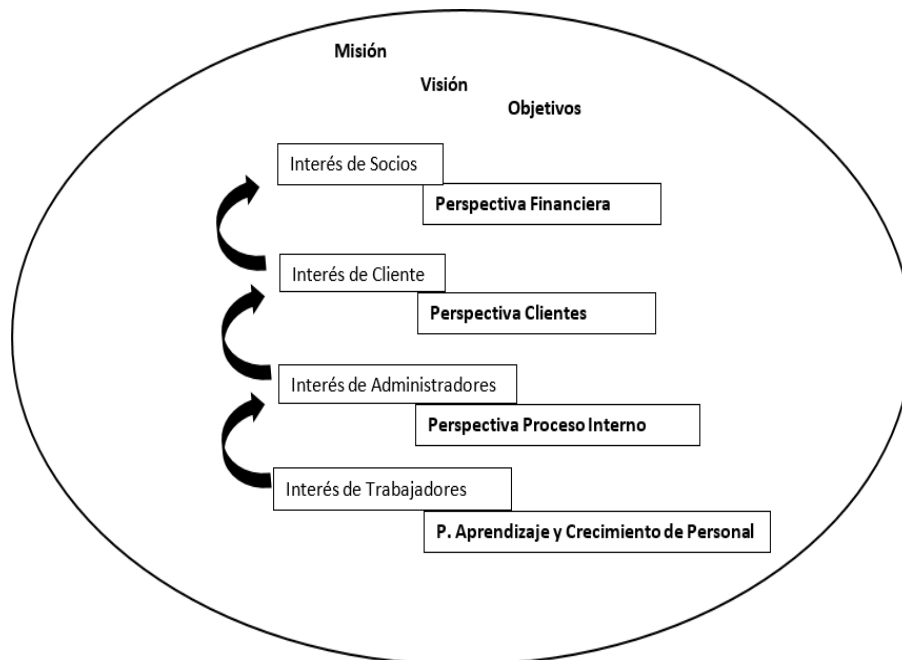
operativo; permitiendo enrumbar los esfuerzos organizacionales hacia la consecución de la visión, pero limitando la mejora continua por su estructura jerárquica.

2.2.5. Balanced ScoreCard. (1992)

Kaplan y Norton, presentan el modelo Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) en el año 1992, modelo sistémico que propone un seguimiento de gestión empresarial mediante perspectivas e indicadores que permitan dirigir acciones hacia la consecución de la visión y misión corporativa, comunicando y promoviendo un mejor desempeño organizacional (Norton y Kaplan, 2002).

El Balanced ScoreCard a través de las cuatro perspectivas que son finanzas, clientes, procesos y aprendizaje reconoce las expectativas de los grupos de interés (stakeholder) socios, clientes, administradores y trabajadores; invitando a los diferentes actores a una activa participación en la planificación y evaluación organizacional.

Figura 7 Perspectivas del Cuadro de mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (2002).

El cuadro de mando integral propone seguir la pista de los resultados financieros a partir de la satisfacción de clientes, mejoramiento de procesos y fortalecimiento de competencias laborales, demostrando de esta manera la relación sistémica integral de causa efecto en la consecución de resultados. La facilidad de adaptación que tiene el BSC ha permitido aplicarse en organizaciones con o sin fines de lucro, pequeñas y medianas empresas lo cual brinda la oportunidad también de aplicarse en diferentes fases del negocio como son los emprendimientos.

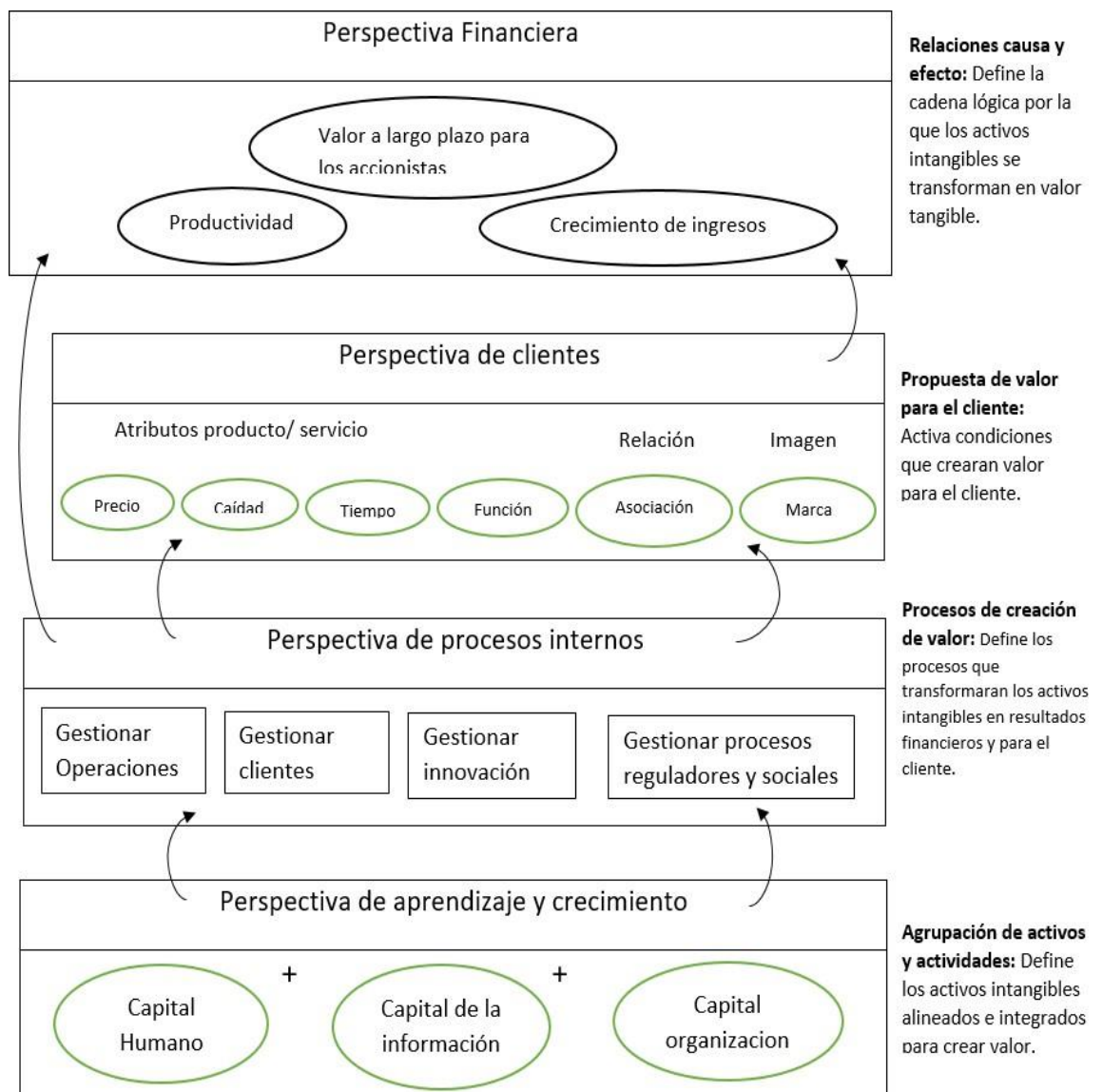
Kaplan y Norton (2000) definieron indicadores básicos en cada una de las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y aprendizaje que se integran funcionalmente, aclarando que bajo necesidades organizacionales estos pueden, modificarse o definir sus propios indicadores; siendo los indicadores más comunes los siguientes: “rendimientos sobre la inversión, valor añadido económico, satisfacción del cliente, retención del cliente, cuota de mercado, calidad de productos, tiempo de respuesta, costos en introducción de nuevos productos, satisfacción de los empleados, disponibilidad de sistemas de información” (p.56)

La aplicación del Balanced Scorecard, en el ámbito de la gestión empresarial ha sido creciente en los últimos años, debido principalmente a la efectividad en la implementación de estrategias corporativas, lo cual se ratifica en la encuesta de uso de Balanced Scorecard, aplicado en 17 países a directivos y gerentes de organizaciones, quienes en un 88%, señalan que la herramienta es extremadamente muy útil, dato que es superior al registrado en año 2018 que era del 75% (limited 2GC , 2019).

De igual forma en un estudio comparativo entre sistemas de medición de desempeño para PYMES el BSC, fue considerado como el más adecuado debido a que se enfoca en lograr objetivos y estrategias corporativas, que se definen claramente, en causa los objetivos funcionales con la visión estratégica de manera clara y práctica. (Sorooshian et al., 2020).

Kaplan y Norton (2004), grafica la relación sistémica integral de la metodología de gestión en mapas estratégicos, permitiendo apreciar la relación causal de indicadores de gestión por cada perspectiva hacia la consecución de objetivos estratégicos organizacionales.

Figura 8 Mapa Estratégico del BSC



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004, p58)

La metodología BSC pone de manifiesto la importancia de la interacción y desarrollo de capacidades del talento humano (TTHH) para alcanzar los objetivos estratégicos, lo cual se define como disponibilidad estratégica de activos intangibles que permitirán alcanzar resultados tangibles como la productividad.

El modelo integral que propone la metodología del BSC acciona el aprendizaje y la comunicación organizacional entre todos los niveles, considerado una de las mayores

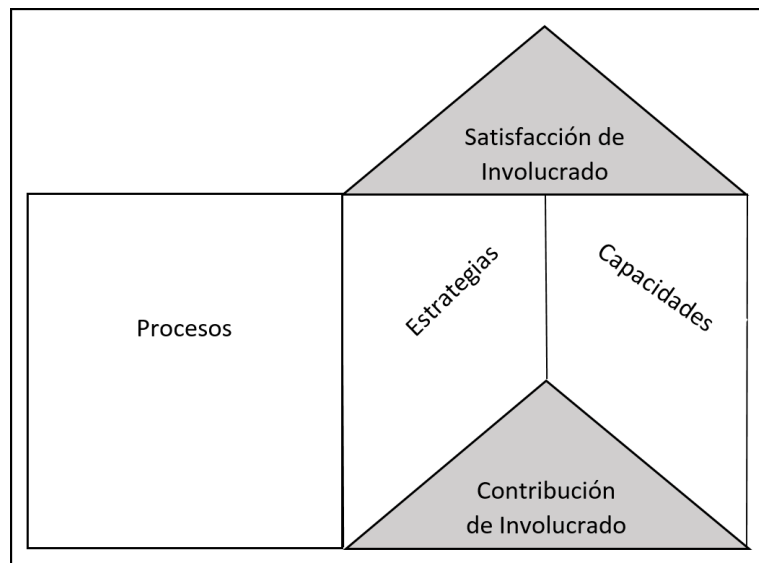
innovaciones en el campo de las técnicas de gestión del desempeño. (Lucianetti et al., 2019).

El cuadro de mando integral se ha consolidado como una herramienta de gestión proactiva, motivando la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos a través del aprendizaje y comunicación de la planificación estratégica e integrando expectativas de los principales grupos de interés (stakeholder) trabajadores, clientes y socios.

2.2.6. The Performance Prims. (1995)

El modelo prisma de rendimiento o Performance Prims (PMS), estructurado por cinco perspectivas lógicamente interconectadas, propone un enfoque de acción de gestión en función de la satisfacción de deseos y necesidades de stakeholders, iniciando con las preguntas: "¿Quiénes son las partes interesadas del negocio, empresa u organización?, ¿qué quieren y necesitan?" (Neely et al., 2001).

Figura 9 The Performance Prims



Fuente: Neely et al., 2001.

El modelo plantea que luego de identificadas las necesidades y deseos de stakeholders se definirían estrategias, procesos y capacidades que permitan su satisfacción; sobre lo cual se plantearan indicadores que reconozca el avance de los mencionados factores.

El modelo se basa en la consideración de que lo más importante en un sistema de gestión son todos los grupos de interés conocidos como stakeholders, que pueden estar asociados a una organización, tales como: accionistas, empleados, clientes, proveedores, organismos legales y regulación, organismos ambientales, entre otros; reconociendo también la relación recíproca de estos grupos de interés, lo cual es exclusivo de este modelo, sin embargo, no es claro en el establecimiento y medición de esta reciprocidad.

2.2.7. Comparación de los sistemas de medición de desempeño

La revisión bibliográfica de los sistemas de medición de desempeño, permite desarrollar una comparación de los sistemas, con el fin de determinar el modelo más adecuado en el desarrollo de la metodología de gestión para emprendimientos asociativos.

La tabla 3 presenta al método Performance Measurement Matrix como el de menor cumplimiento de criterios como sistema integral de medición de desempeño, el cual, a pesar de incluir indicadores financieros y no financieras, no logra relacionar las áreas involucradas, limitando un seguimiento sistémico de la gestión organizacional.

El modelo Results Determinant Model a pesar de incorporar medidas de resultados y determinantes, no muestra de forma clara la relación causal hacia la consecución de la visión y objetivos organizacionales, siendo implícita esta relación, a lo cual se suma la no consideración de intereses y aporte del factor humano, apreciando por tanto los limitados indicadores de este modelo en comparación con los demás.

La mejora organizacional mediante agentes Facilitadores para alcanzar resultados en personas, clientes y sociedad que propone el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) presenta una relación causa efecto de objetivos, sin embargo, la gran diversidad de criterios e indicadores exige mayor conocimiento y recursos en comparación con los demás modelos, limitando su aplicación en las pequeñas empresas o emprendimientos las cuales se caracterizan por los limitados recursos.

El modelo Balanced ScoreCard muestra claramente la relación causal entre acciones determinantes para cumplir objetivos estratégicos que se expresan a través de indicadores y perspectivas, hacia el cumplimiento de la visión organizacional, mostrando claramente la relación entre áreas organizacionales y relación causa efecto, intereses de

los principales involucrados, por lo tanto, en comparación con los demás sistemas el de mayor aplicabilidad por su modelo sistémico integral y su facilidad de adaptación.

Tabla 3 Comparación entre sistemas de medición del desempeño

	Performance Measurement Matrix	Results Determinant Model (RDF)	EFQM (European Foundation for Quality Management)	Strategic Measurement and Reporting Technique (SMART)	Balanced ScoreCard.	The Performance Prims.
Fundamentos del sistema	Sistema que reconoce perspectivas e indicadores financieros y no financieros sin considerar las relaciones entre áreas organizacionales.	Basado en dos grupos de medidas de desempeño: resultados y determinantes, con limitadas medidas de desempeño.	Modelo que propone una mejora organizacional mediante agentes facilitadores y resultados. Requiere de amplios datos.	El modelo propone una estructura jerárquica piramidal de indicadores, integrando la visión con objetivos departamentales su estructura jerárquica limita la mejora continua.	Modelo sistémico que permite dirigir acciones hacia la consecución de objetivos estratégicos a través de indicadores y perspectivas funcionales.	Sistema orientado a la satisfacción de stakeholders y lo que la empresa requiere de ellos; definiendo estrategia, procesos y capacidades.
Integra las relaciones entre visión, objetivos e indicadores.	No es clara	Es implícita bajo indicadores genéricos de resultados y determinantes.	Es implícita con una diversidad de indicadores.	Si	Si	Es implícita con una diversidad de indicadores.
Integra intereses de grupos de involucrados.	No	No	Si	No	SI	Si
Integra las relaciones entre factores tangibles y no tangibles.	No	No	Si	No	Si	Si
Considera el factor humano como base del mejoramiento organizacional.	No es clara	No es clara	No es clara	No es clara	Si	No es clara
Experiencia práctica.	Baja	Baja	Media	Baja	Alta	Baja

Fuente: elaboración propia a partir de Neely et al. (2001) Kaplan y Norton (2000) y Tangen (2004).

El BSC ha sido utilizado principalmente por empresas medianas y grandes en estado de maduración cuando las organizaciones cuentan con el personal y recursos suficientes para iniciar procesos de expansión empresarial, sin embargo, su facilidad de adaptación ha despertado el interés en micro y pequeñas empresas, buscando principalmente la sostenibilidad y desarrollo empresarial, lo cual motiva su aplicación en emprendimientos.

The Performance Prims. Es el modelo con mayor acercamiento a los grupos de involucrados en comparación con los demás sistemas, su enfoque de trabajar para la satisfacción de stakeholders, alineando las estrategias, procesos y capacidades, hace de este sistema el de mayor lógica sistémica en comparación a los demás sistemas; sin embargo, la amplia variedad de indicadores limita su aplicación, dejando además, inconcluso el seguimiento de contribución que se espera de los stakeholders.

Bajo el paradigma de gestión estratégica integral participativa, definido en el capítulo dos, y la expectativa proactiva de un sistema de medición de desempeño en tiempos actuales; los sistemas de medición de desempeño que mejor cumplen estos requerimientos son: EFQM (European Foundation for Quality Management), Balanced ScoreCard y The Performance Prims; sin embargo, para la presente tesis y sector económico que se desea aplicar el sistema de medición de desempeño como herramienta de gestión, se decide el empleo del Balanced ScoreCard por las siguientes razones:

El BSC expone con mayor claridad la interrelación entre visión, objetivos e indicadores; la relación causal que presenta el modelo, complementado con los mapas estratégicos, expone su propiedad estratégica, demostrando que, a través de acciones concretas, planificadas y monitoreado por indicadores se pueden cumplir objetivos estratégicos que están alineados con la visión y misión organizacional.

Los tres sistemas de medición de desempeño mencionados integran intereses de grupos de involucrados, (accionistas, clientes, empleados), relacionando también factores tangibles y no tangibles; a través de agentes facilitadores y resultados en el modelo EFQM; disponibilidad estratégica de activos intangibles que permitirán alcanzar resultados tangibles en el modelo BSC, y desarrollo de capacidades para alcanzar la satisfacción de stakeholders en el modelo PMS, Sin embargo, la relación causal que presenta el BSC facilita comprender e integrar de mejor manera intereses de involucrados, factores tangibles e intangibles de desempeño.

El modelo estructural que presenta el BSC, estableciendo como cimiento la perspectiva de aprendizaje y crecimiento personal promueve una gestión participativa, motivando y comunicando la planificación estratégica bajo un autocontrol de desempeño de lo cual se espera que, a través del desarrollo de capacidades del personal alineado con sus expectativas de crecimiento, se establezcan y cumplan objetivos estratégicos; característica que lo hace diferente a los demás sistemas de medición de desempeño.

La facilidad de adaptación que caracteriza al sistema BSC presenta la mayor aplicación práctica de este modelo en comparación con los demás, incursionándose con éxito en organizaciones con fines sociales, así como también en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), lo cual suma para considerarlo como el más adecuado para su aplicación en emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria.

2.3. Métodos de decisión multicriterio.

La divergencia y subjetividad, que involucra la definición de indicadores para desarrollar una metodología de gestión; bajo una amplia diversidad de factores de éxito, involucra una toma de decisiones multicriterio, por lo que, identificar y aplicar el método adecuado será determinante en el cumplimiento del objetivo que comprende: priorizar y sistematizar criterios sociales y empresariales, en la definición de indicadores para promover la sostenibilidad organizacional de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria.

El Análisis de Toma de Decisiones Multicriterio, en inglés *Múltiple Criterio Decisión Analysis (MCDA)* comprende un método que ayuda a los individuos o grupos a tomar decisiones desde diferentes puntos de vista en conflicto y múltiples agentes interesados, considerando los propios juicios de los decisores y comprometiéndolos con la decisión lo cual involucra también una comprensión del problema y compromiso con las decisiones (Belton & Stewart, 2002).

El MCDA tiene la capacidad de adaptación a diferentes tipos de problemas, incluyendo los que se caracterizan por una alta incertidumbre y varios interesados, resaltando la capacidad de integrar objetivos sociales y el apoyo en la toma de decisiones de forma democrática (Estévez, Walshe, & Burgman, 2013).

2.3.1. Clasificación de los métodos de decisión multicriterio

Las organizaciones en los últimos tiempos, se enfrentan cada vez más a decisiones con múltiples consideraciones, por lo que se han ido desarrollando diversos métodos de decisión multicriterio (Boris et al., 2012), algunos de los cuales se han ido consolidando como herramientas determinantes en la gestión operativa (Kazimieras et al., 2014).

Los métodos de decisiones multicriterio (MCDA) se pueden clasificar en dos categorías: métodos de toma de decisiones multi-objetivo (MODM) y métodos de toma de decisiones multi-atributo (MADM) (Tapia-Alarcón et al., 2019), encontrando métodos mayormente utilizados en cada uno de estos grupos (Romero, 1996; Villa-silva et al., 2019).

Tabla 4 Clasificación de los métodos de decisión multicriterio (MCDA)

Clasificación	Métodos
MODM Toma de decisión multi-objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • DE PONDERACIONES. • DE RESTRICCIONES • SIMPLEX
MADM Toma de decisión multi-atributo	<ul style="list-style-type: none"> • ELECTRE • AHP • TOPSIS • PROMETHEE • VIKOR

Fuente: elaboración propia a partir de Romero, 1996; Villa-silva et al., 2019

Los métodos de decisión multi-objetivo (MODM) identifican las mejores alternativas de un conjunto infinito de alternativas bajo un conjunto de constantes, mientras que los métodos de toma de decisión multi-atributo (MADM) consideran un número limitado de alternativas para la evaluación y toma de decisión (Jato-Espino et al., 2014).

Los métodos de decisión multi-objetivo (MODM), llamados también como de optimización vectorial se aplican cuando en el contexto decisional se presentan varios objetivos; bajo un conjunto de restricciones generando una diversidad de posibles soluciones al inicio del proceso, de lo cual, al no existir una sola solución u optimización simultánea de todos los objetivos, los métodos se enfocan en establecer un conjunto de soluciones eficientes bajo la condición de optimización. Los MODM aplican técnicas generadoras de conjuntos eficientes de soluciones, siendo los métodos de ponderaciones, restricciones y simplex los más utilizados (Romero, 1996).

El método de las ponderaciones establece pesos por cada objetivo, para ponderarlos en una única función objetivo; la optimización de la función ponderada generara elementos del conjunto de soluciones eficientes.

El método de las restricciones optimiza uno de los objetivos, dejando a los demás bajo condiciones de restricciones paramétricas, encontrando soluciones eficientes sólo cuando las restricciones paramétricas son activas en el óptimo.

El método Simplex multicriterio busca soluciones eficientes de un problema multiobjetivo en puntos de esquina, desplazando para ello un punto de una esquina a otra bajo una operación de pivotado, permitiendo comprobar o no la eficiencia de cada punto obtenido; el amplio proceso que demanda este método recomienda utilizarlo solo con problemas con un número de objetivos menor a cinco (Romero, 1996).

Los métodos de toma de decisiones múltiple que en inglés se nombran como Multiple Decision Making (MADM), pueden definirse como la búsqueda de la mejor opción entre todas las alternativas factibles sobre la base de diversos atributos (Beltrán et al., 2014), bajo parámetros de comparación, ordenación y clasificación.

Los Métodos de Decisión Multicriterio (MDMD) se consideran de aplicación a problemas de decisión discretos, cuando las alternativas de decisión son finitas, permitiendo seleccionar la mejor alternativa entre un conjunto de alternativas definidas al inicio del proceso de toma de decisiones.

Los métodos multicriterio (MCDM) brindan la oportunidad de seleccionar las mejores alternativas en función de las condiciones diversas que establezcan un conjunto de alternativas disponibles.

Los MCDM considerados como una importante aplicación de la investigación operativa, han sido mayormente aplicados en ámbitos gerenciales, permitiendo encontrar resultados óptimos en escenarios complejos. (Villa-silva et al., 2019).

La gran diversidad de MCDM, motiva la presentación de los más utilizados en el campo organizacional, considerando diferentes enfoques en la toma de decisiones, de lo cual se establece un cuadro comparativo para apreciar su utilidad práctica.

Tabla 5 Comparación métodos de decisión multicriterio (MCDM)

Métodos MCDM	Autor/año	Enfoque en la toma de decisiones	Méritos	Limitaciones
ELECTRE	Benayoun Roy, 1968	Desarrolla una solución en la toma de decisiones basada en una relación de superación entre dos alternativas.	La técnica se ha ido perfeccionando con el fin optimizar datos generando versiones de ELECTRE I y ELECTRE II	Los procedimientos de evaluación son complejos, ante lo cual es imprescindible la aplicación de software.
AHP	Thomas Saaty 1970	El problema de toma de decisiones se estructura de forma jerárquica, buscando la solución en función del grado de importancia.	Aplica un proceso comprensible para los decisores en la determinación de pesos y prioridades de los criterios.	Un alto número de criterios y alternativas complica el proceso de datos requiriéndose de la aplicación de software.
TOPSIS	Hwang y Yoon, 1981	La alternativa optima frente al problema de decisión se obtienen aplicando distancias a la solución positiva y negativa.	El proceso se mantiene independientemente del número de criterios y alternativas.	El proceso de evaluación de distancias no considera correlaciones.
PROMETHEE	J. P. Brans y P. Vicke, 1982	Resuelve un problema de decisión sobre la base de la comparación y desviación de alternativas en relación a criterios determinados.	El proceso no requiere normalización de la puntuación encontrando datos de evaluación objetivos y subjetivos.	Requiere de otras herramientas para ponderar criterios.
VIKOR	S. Opricovic, 1990	La solución óptima frente al problema de decisión se obtiene comparando alternativas con respecto a la cercanía con la alterativa ideal.	El número de criterios y alternativas no altera el proceso; similar a la técnica TOPSIS.	Ante escenarios conflictivos., la aplicación de la técnica es más compleja.

Fuente: (Villa-silva et al., 2019;Tapia-Alarcón et al., 2019)

La comparación de los MCDM más utilizados en la gestión operativa desde diferentes enfoques en la toma de decisiones, permite calificar al método AHP como el más adecuado para priorizar indicadores de gestión, dado que: con criterios previamente

establecidos se busca establecer un orden jerárquico de indicadores que permita focalizar acciones y recursos hacia el sostenimiento y consolidación organizacional de emprendimientos asociativos.

Desde sus inicios, la metodología AHP se ha convertido en uno de los métodos multicriterio más utilizados para priorizar alternativas de decisión en ámbitos empresariales; su estructura jerárquica que surge del objetivo, general del problema ubicado en la parte superior, criterios y alternativas evaluadas en función del objetivo ha demostrado su importante utilidad para priorizar alternativas de decisión empresarial, incluido el análisis del desempeño organizacional (Álvarez Pérez et al., 2017).

La escala de importancia que se aplica en la metodología AHP hace más comprensible y controlable el proceso para los decisores, lo que, apoyado con el software superdecisions®, permite tratar la diversidad de criterios que surgen del análisis de factores de éxito.

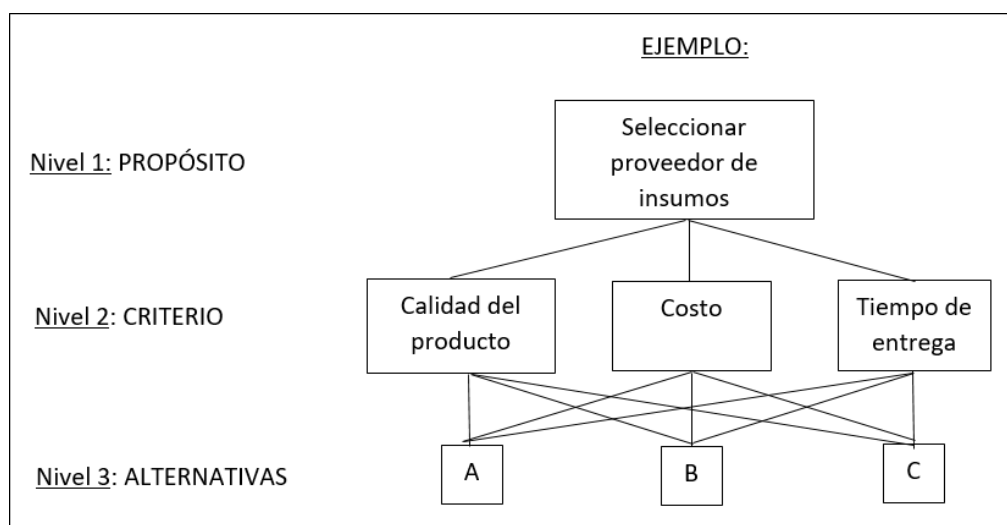
La comparación pareada de criterios bajo juicio de expertos, así como la generación de pesos bajo un modelo matricial que ofrece la técnica AHP, permite priorizar factores organizacionales reduciendo la subjetividad (Osorio Gómez et al., 2008), lo que se considera conveniente para alcanzar los objetivos de la presente tesis doctoral.

2.3.2. Proceso De Análisis Jerárquico (AHP)

La técnica de decisión multicriterio Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) propuesta por el profesor Saaty, señala que la gran complejidad de un problema de toma de decisiones con criterios múltiples se puede resolver mediante la asunción del problema de decisión como una jerarquía, considerando los diferentes niveles que se relacionan entre sí de forma unidireccional (Saaty, 2000).

El problema de decisión se representa mediante una jerarquía que podría verse por niveles de donde en el nivel superior está el objetivo principal del problema, en el nivel inferior están las alternativas y en el nivel intermedio se representan los criterios (que a su vez pueden estructurarse en jerarquías) en base a los cuales se toma la decisión.

Figura 10 Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)



Fuente: elaboración propia a partir de Saaty, 2000.

La principal característica del método AHP es la utilización de escalas ratio para representar una prioridad o importancia relativa pares de elementos que se encuentren en un mismo nivel de jerarquía. Se utiliza la siguiente escala.

Tabla 6: Escala fundamental de comparación pareada de Saaty en AHP

Escala numérica	Escala Verbal	Explicación
1	Igual importancia	Dos actividades contribuyen por igual al objetivo
3	Importancia moderada de un elemento sobre otro	La experiencia y el juicio están a favor de un elemento sobre otro
5	Importancia fuerte de un elemento sobre otro	Un elemento es muy fuertemente favorecido
7	Importancia muy fuerte de un elemento sobre otro	Un elemento es muy dominante
9	Extrema importancia de un elemento sobre otro	Un elemento es favorecido por al menos un orden de magnitud de diferencia.
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes	Se usan como compromiso entre dos juicios.
Incrementos 0,1	Valores intermedios en incrementos.	Utilización para graduación más fina de juicios.

Fuente: (Saaty, 2004)

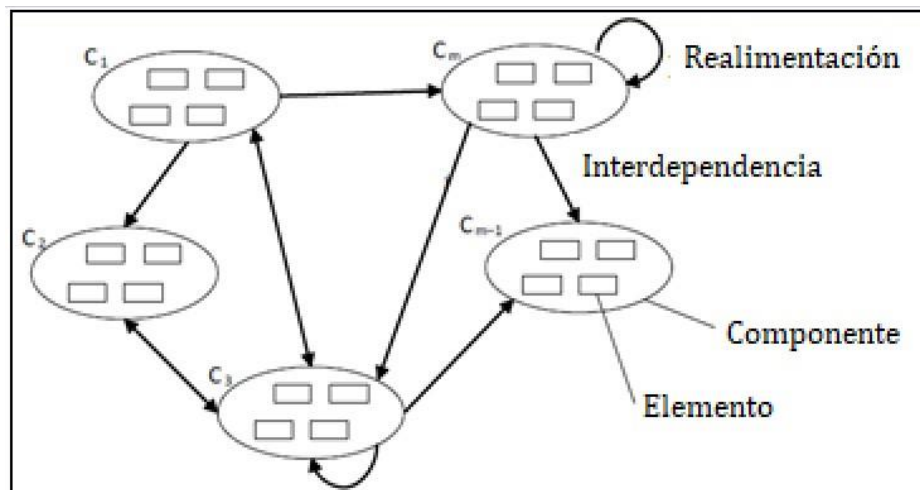
La priorización de elementos mediante la comparación relativa es de interés para la presente tesis con el fin de identificar indicadores de mayor relevancia en la gestión de emprendimientos asociativos.

Una variedad actualizada de la metodología AHP es el método Analytic Network Process (ANP) el cual está dirigida a identificar interacciones entre criterios formando una red de influencias a través de lo cual se busca preferencias finales (Saaty, 2004).

2.3.3. Proceso Analítico en Red (ANP)

Al determinar que existe interacción entre varios factores, incorporando dependencia y retroalimentación se recomienda aplicar la técnica de Proceso Analítico, en Red (ANP), debido a que asume al problema de decisión, como una red en la que son posibles las relaciones de interdependencia y realimentación, entre todos sus elementos, que se agrupan en componentes, permitiendo una representación del problema de decisión dentro de un entorno complejo (Saaty, 2005).

Figura 11: Modelo de red básico en ANP



Fuente: (Saaty, 2000)

Bajo la metodología ANP los elementos se agruparán en componentes llamados también nodos o clúster los cuales pueden tener dos tipos de influencia:

- Realimentación, también llamada dependencia interna a la relación que existe entre los elementos de un mismo componente.
- Interdependencia, conocida también como dependencia externa a la relación que existe entre elementos de distintos componentes.

En la metodología ANP no se habla de jerarquías debido a la consideración de interrelación entre sus elementos, de tal forma que la decisión estará en función de la influencia, para lo cual se aplicará una escala similar a la utilizada en la metodología ANP sustituyendo términos de preferencia o importancia por dominancia o influencia.

Tabla 7: Escala fundamental de comparación pareada de Saaty en ANP

Escala numérica	Escala Verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos dominan por igual sobre el tercero
3	Importancia moderada de un elemento sobre otro	La dominancia de un elemento es moderadamente más fuerte que la del otro sobre el tercero
5	Importancia fuerte de un elemento sobre otro	La dominancia de un elemento es más fuerte que la del otro sobre el tercero
7	Importancia muy fuerte de un elemento sobre otro	La dominancia de un elemento es mucha más fuerte que la del sobre el tercero
9	Extrema importancia de un elemento sobre otro	La dominancia de un elemento es extremadamente más fuerte que la del otro sobre el tercero
2,4,6,8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes	Se usan como compromiso entre dos juicios
Incrementos 0,1	Valores intermedios en incrementos.	Utilización para graduación más fina de juicios.

Fuente: (Saaty, 2000).

Tanto AHP como ANP tienen como objetivo obtener una clasificación de las alternativas del problema de decisión, a partir de comparaciones pareadas entre elementos del modelo, donde en el primero se empleaban los términos preferencia o importancia, y por su parte en ANP se prefiere utilizar el vocablo dominancia (influencia), el cual se aplicará de acuerdo a la situación, necesidades y expectativas de los involucrados en la investigación.

2.3.4. Comparación metodologías AHP y ANP

Las metodologías AHP y ANP tienen un tratamiento similar con diferentes enfoques, por lo cual es importante comprender su estructura, alcance, proceso, entre otros factores con el fin de seleccionar el más adecuado para las necesidades de toma de decisiones.

Tabla 6: Comparación de metodologías AHP – ANP

Estructura	Lineal, Jerárquica	No lineal, de redes
Enfoque	Se enfoca a ponderar criterios y alternativas para clasificarlos de forma jerarquizada, determinando los de mayor importancia o impacto bajo una problemática planteada.	Se enfoca a evidenciar la interdependencia y prioridad entre elementos de distintos clústeres identificados.
Relación de criterios	Asume que los criterios son independientes entre sí, valorando la importancia de un criterio sobre otro.	Asume que los criterios son interdependientes entre sí, valorando la relación entre criterios y alternativas
Alcance	Modelo flexible. Integra enfoques deductivos y de sistemas para resolver problemas complejos.	ANP presenta una sólida base teórica con lo cual se puede abordar problemas más complejos y realistas.
Proceso	A partir de la información recogida bajo comparación pareada de elementos e interrogante “preferencia o importancia” se determina los pesos a través de la suma ponderada con el fin de priorizar criterios y/o alternativas.	A partir de la información recogida bajo comparación pareada de elementos e interrogante “dominancia o influencia” se aplican algoritmos de cálculo para obtener prioridades de relación entre elementos de la red sean estos criterios y/o alternativas.
Tratamiento de resultados	Sintetiza un resultado representativo de diversos juicios.	Evidencia la relación de resultados bajo diversos juicios.

Fuente: Adaptado de Saaty (2000; Álvarez Pérez et al., 2017)

El análisis comparativo AHP –ANP permite ratificar que las metodologías más apropiadas para la priorización de indicadores de gestión en emprendimiento es la AHP, debido a que ambas son adecuadas para la priorización, pero la AMP presenta ventajas debido a su mayor simplificación. Requiere de cuestionarios más cortos que facilitan mucho las respuestas de los expertos.

La ponderación que ofrece la metodología AHP permitirá contar con valoraciones de seguimiento organizacional, proporcionando un ranking u ordenamiento de criterios de acuerdo a los pesos obtenidos, lo cual es fundamental para cumplir con los objetivos de la presente tesis doctoral que comprende definir indicadores bajo un orden sistémico.

La definición de indicadores bajo la técnica combinada BSC_ AHP en función de factores de éxito, se considera más eficaz que las tradicionales, debido a que permite trabajar con variables de experiencias organizacionales, en condiciones similares, manteniendo un orden sistémico, jerárquico; donde el modelo sistémico integral que propone la metodología del BSC es considerado una de las mayores innovaciones en el campo de las técnicas de gestión del desempeño organizacional (Lucianetti et al., 2019) y la metodología AHP se ha convertido en uno de los métodos multicriterio, más utilizados para priorizar alternativas de decisión en ámbitos empresariales (Álvarez Pérez et al., 2017;Forman & Gass, 2001;Wang et al., 2004).

2.4. Estado del arte.

El estado del arte permite apreciar importantes avances científicos respecto a la aplicación combinada de metodologías de gestión y técnicas multicriterio en el ámbito empresarial, además de publicaciones de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria, demostrando el interés científico por las temáticas planteadas y la necesidad de desarrollar la propuesta metodológica para los mencionados emprendimientos.

Para el presente análisis se seleccionan principalmente publicaciones realizadas en la últimos 10 años de fuente Scopus y revistas especializadas en las temáticas planteadas, incorporando también publicaciones relacionadas de interés para la tesis como la publicación de Sánchez, et al., (2016) quien expone la posibilidad de combinar modelos de emprendimiento con sistemas de gestión.

2.4.1. Publicaciones de Aplicación Combinada del BSC – AHP

Respecto a la aplicación combinada de metodologías de gestión y técnicas multicriterio, en el ámbito empresarial se pudo apreciar la elevada aplicación del BSC Y AHP, destacando trabajos de Álvarez Pérez et al. (2017), Okfalisa et al. (2018), Sorooshian et al. (2020), Ridwan y Sudirman, (2021); quienes comparten opinión de la utilidad práctica de las dos metodologías en la generación de una herramienta de gestión adecuada a las necesidades organizacionales priorizando perspectivas e indicadores de acuerdo a contextos y objetivos organizacionales.

En la misma línea propositiva de la aplicación práctica metodológica BSC-AHP en la gestión organizacional los autores Kim y Hyun, (2017), Okfalisa et al., (2018), Soltannezhad et al., (2018), Rahman et al., (2019), Gong et al., (2021); destacan la importancia de aplicación de la técnica multicriterio AHP en la definición de indicadores claves de desempeño organizacional reduciendo la subjetividad.

Los autores Álvarez Pérez et al. (2017), Chen et al., (2020), además de compartir el criterio de utilidad práctica de las dos metodologías, sugieren su aplicación en la búsqueda de la sostenibilidad organizacional, más que la rentabilidad financiera hacia la cual se enfoca el BSC.

Sánchez, et al., (2016) expone la necesidad y factibilidad de combinar modelos de emprendimiento con sistemas de gestión como el BSC, poniendo de manifiesto la necesidad de generar herramientas que integren modelos de planes de negocio con modelos de desempeño organizacional.

Las publicaciones, que de forma resumida se puede apreciar en la tabla 6, exponen las aplicaciones empíricas combinadas de la metodología de gestión BSC y de decisión multicriterio AHP en el ámbito empresarial, dejando un vacío de su aplicación en fases iniciales de funcionamiento y sectores económicos alternativos como es el asociativo de economía social y solidaria.

2.4.2. Publicaciones en Emprendimientos Asociativos De ESS

Las investigaciones realizadas sobre emprendimientos asociativos de Economía Social Y Solidaria (ESS) se han concentrado en identificar factores claves de éxito, demostrando el interés por promover este tipo de emprendimientos y dejando un vacío en la operatividad de los factores de éxito, bajo una metodología que permita gestionar dichos factores hacia el logro de mejores resultados de sostenibilidad y consolidación organizacional.

Para el análisis de esta revisión bibliográfica se ha considerado publicaciones del ámbito internacional de revistas especializadas en economía social y de base Scopus, así como también publicaciones del ámbito nacional que permitan tener en cuenta factores más cercanos a la realidad en la que se desea diseñar la propuesta metodológica de gestión del emprendimiento, todo ello se puede apreciar en la tabla 7.

Tabla 8: Publicaciones de aplicación combinada de metodología BSC y AHP en gestión empresarial

Autor (es)	Año	Título	Resumen	Fuente
<p>Álvarez Pérez, C., Montequín, V.R., Fernández, F.O., Balsera, J.V.</p>	<p>2017</p>	<p>Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector Open Access</p>	<p>El objetivo del estudio es construir un enfoque utilizando el proceso de jerarquía analítica (AHP) y BSC para evaluar el desempeño de una fábrica para que se convierta en un negocio sostenible, se propone AHP para priorizar y determinar pesos para las perspectivas e indicadores incluidos en el BSC para una fábrica de software financiero (FSF). los resultados muestran que la satisfacción de los usuarios es el pilar principal.</p>	<p>SCOPUS / Sustainability (Switzerland) 9(4),486</p>
<p>Kim, D.-H. , Hyun, J.-K.</p>	<p>2017</p>	<p>Development of performance indices for agro-food distribution corporations based on the AHP method</p>	<p>El objetivo desarrollar índices para el desempeño gerencial de las empresas de distribución agroalimentaria buscando incrementar su competitividad, para lo cual utiliza el método AHP para definir importancia y peso de indicadores bajo el modelo BSC, ubicando relevantes bajo perspectivas de finanzas, aprendizaje/crecimiento/ liderazgo, cliente y tecnología/proceso interno</p>	<p>SCOPUS / Journal of Distribution Science 15(12), pp. 95-102</p>
<p>Okfalisa, Anugrah, S., Anggraini, W., (...), Fauzi, S.S.M., Saktioto</p>	<p>2018</p>	<p>Integrated analytical hierarchy process and objective matrix in balanced scorecard dashboard model for performance measurement Open Access</p>	<p>Esta investigación ponderó las variables del BSC basado en valores significativos del proceso de jerarquía analítica (AHP) se entregó un análisis de recomendaciones basado en el análisis de causa y efecto de las variables y el logro de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI), propone la utilización del software BI-MonevDash como una nueva herramienta para medir y monitorear el desempeño organizacional</p>	<p>SCOPUS / Telkomnika (Telecommunication Computing Electronics and Control) 16(6), pp. 2703-2711</p>

Soltannezhad Dizaji, M. , Mazdeh, MM , Makui, A.	2018	Performance evaluation and ranking of direct sales stores using BSC approach and fuzzy multiple attribute decision-making methods	El propósito de este estudio es evaluar el desempeño empresarial con una combinación de Balanced Scorecard, fuzzy, AHP y TOPSIS para que se reduzcan las debilidades de subjetividad y consideración selectiva de indicadores de desempeño y se proporcione la integración de la evaluación, considerando la contribución de cada indicador y cada grupo de indicadores del cuadro de mando integral.	SCOPUS / Decision Science Letters 7(2), pp. 197-210
Rahman, M., Islam R., Rohaida W. y Ahmad K.	2019	Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh	El objetivo del estudio es desarrollar un modelo jerárquico para mejorar la excelencia empresarial en la industria hotelera de Bangladesh.	SCOPUS/ International Journal of Contemporary Hospitality
Chen, N., Yang, X., Shadbolt, N.	2020	The balanced scorecard as a tool evaluating the sustainable performance of Chinese emerging family farms- Evidence from Jilin Province in China	El propósito de este trabajo es aplicar el Cuadro de Mando Integral (BSC) para la evaluación del desempeño sostenible de granjas familiares emergentes en Jilin, China, con lo cual se construyó un sistema sostenible de evaluación del desempeño, El proceso de jerarquía analítica fue utilizado para la evaluación del desempeño sostenible por diferentes dimensiones BSC.	Sustainability (Switzerland) 12(17),6793
Sorooshian, S., Aziz, N.F., Azizan, N.A.	2020	Ranking of performance measurement systems (PMS) for smaller businesses Open Access	El objetivo es analizar los PMS más adecuados para las PYME de Malasia en función de su aplicabilidad. En la metodología, diseño cualitativo con Proceso de Jerarquía Analítica aplicada (AHP) se utiliza. El panel de expertos se selecciona de profesionales vinculados con PMS y en Malasia, Los hallazgos muestran el Cuadro de Mando Integral (BSC) como primer clasificado de PMS en pymes.	International Journal of Intelligent Engineering and Systems 13(2), pp. 108-116

Ridwan, M. Sudirman, I.	2021	Integration of the analytical hierarchy process (AHP) - Balance score card (BSC) model in selection of broiler agribusiness partnership model to increase income of the breeders partner in South Sulawesi Open Access	El estudio muestra la utilidad de combinación de los AHP Y BSC, demostrando una mejora para el rendimiento en la toma de decisiones con perspectiva y objetivos estratégicos jerarquizados basada en el proceso AHP. Este estudio tiene como objetivo identificar el modelo de asociación de agro negocios de pollos de engorde que tiene el mejor desempeño en los esfuerzos para aumentar los ingresos y empoderar a los criadores socios en el sistema de asociación de agro negocios de pollos.	SCOPUS / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 788(1),012215
Gong, Y., Ying, W., Yu, Y., Zhou, X., Fan, X.	2021	Research on the Key Performance Evaluation Methods of Enterprises Using BSC and KPI Based on Analytic Hierarchy Process - - Illustrated by the Case of Hangzhou Cigarette Factory	El documento establece un sistema de índice de rendimiento clave mediante la integración del cuadro de mando integral (BSC) y el índice de rendimiento clave (KPI), A través del proceso de jerarquía analítica (AHP) y el método de evaluación integral difuso, construye un modelo de evaluación del desempeño corporativo clave.	SCOPUS / E3S Web of Conferences 251,01067
Sánchez Vázquez, José Manuel Vélez Elorza, María Luisa Araújo Pinzón, Pedro	2016	Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral	El estudio propone enlazar el modelo Canvas y BSC como herramientas complementarias para los emprendedores. los nueve apartados que reflejan la lógica de emprendimientos en el modelo Canvas permitiría establecer objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia que propone el BSC. En el artículo se desarrolla un modelo de trabajo que, partiendo de la necesidad de disponer de un BSC, relaciona con el modelo Canvas, señalando su mutua complementariedad.	Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cádiz.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Factores de éxito en la gestión de emprendimientos asociativos

Autor (es)	Año	Título	Resumen	Fuente
Publicaciones del ámbito internacional				
Sanchís, Joan Ramón Campos Climent, Vanessa Mohendano Suanes, Antonia	2015	Key factors in cooperatives creation and development. Empirical study applied to valencian lands	El estudio presenta la importancia de empresas de economía social en periodos de crisis debido a que son más resistentes a la pérdida de puestos de trabajo y su aumento durante las recesiones. Por esta razón, promueve determinar factores que influyan en la creación y supervivencia a largo plazo de estas organizaciones. Para ello, en este trabajo se realiza un estudio empírico a una muestra de cooperativas creadas en Valencia entre 2008 y 2011 con el fin de determinar dichos factores clave mediante el uso de la técnica Perfil estratégico. Los resultados muestran que estas organizaciones presentan importantes carencias en relación a sus habilidades y capacidad de gestión.	SCOPUS / REVESCO Revista de Estudios Cooperativos 119
Boccatonda, Carmen Banchieri, Lucía Clara Campa-Planas, Fernando	2019	“Factores clave de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias	El entorno competitivo y dinámico ha obligado a las empresas a buscar la excelencia operativa y la mayor eficiencia para sobrevivir, no estando las empresas cooperativas exentas de dicha búsqueda. Una de las herramientas de que dispone este tipo de organizaciones es unirse formando una central de compras que les permita acceder a menores costes como consecuencia del mayor volumen. El objetivo del presente trabajo es averiguar los factores clave para el buen funcionamiento de una central de compras cooperativa y realizar un estudio comparativo que demuestre lo relevante en la asociatividad organizacional.	CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa

Garrido, Manuel Monreal Zambrano, Waldo E.Orellana	2019	Emprendimiento cooperativo de trabajo: resultados, expectativas y desempeño empresarial. Un análisis en cooperativas valencianas de trabajo asociado	El estudio contempla la necesidad de enfoques y modelos diferenciados, en la creación y puesta en marcha de las cooperativas de trabajo asociado, considerando que los modelos más convencionales de emprendimiento no resultan adecuados. Desde el enfoque sociocultural y la orientación emprendedora, analiza la influencia o relación de algunos factores presentes en el proceso de emprendimiento sobre dichos resultados, tanto los referidos al desempeño o la performance de la propia empresa, como a las expectativas o resultados personales esperados por parte de los emprendedores asociados.	CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa
Kasparian, DeniseRebón, Julián	2018	The sustainability of social change. Positive factors in the consolidation of enterprises recuperated by their workers in Argentina	El estudio pone de manifiesto procesos de reconversión de empresas capitalistas a empresas cooperativas de trabajo asociados, emprendimientos que originados en la acción colectiva de los asalariados defienden su fuente laboral como principal objetivo. A partir del interés por las transformaciones que estas empresas han podido sostener y consolidar en el tiempo, el presente artículo se propone analizar los factores positivos para su consolidación como empresas cooperativas.	SCOPUS-CIRIEC- España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa
Bettina, Lynda El Khoury, Charbel Issa, Ina Ghattas, Perla	2020	Key success factors of social entrepreneurs in Lebanon	El objetivo del estudio es identificar y analizar factores de éxito claves en emprendedores sociales de Líbano considerando un contexto en vías de desarrollo caracterizado por marcadas divisiones culturales y económicas con instituciones gubernamentales débiles, para lo cual se aplica una metodología de investigación interpretativa en base a entrevistas en profundidad.	SCOPUS/World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development

Magomedova, Nina Roig, Lluís Carreras Bastida-Vialcanet, Ramon	2020	La innovación aplicada a la financiación de las empresas de la economía social. El caso de las inversiones de impacto	La crisis económica y financiera ha provocado una creciente desconfianza en el sistema capitalista. En los años posteriores a la crisis, surgieron diferentes iniciativas de inversores de capitales para dirigir sus inversiones a organizaciones y proyectos que produjeran un impacto social o medioambiental. En la actualidad, el mercado de las inversiones de impacto se ha desarrollado de forma importante, Sin embargo, la falta de herramientas para medir el impacto social y la cautela de los inversores fueron factores que condicionaron el crecimiento de la empresa; con lo cual se muestra la necesidad urgente de indicadores de sostenibilidad social.	CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa
Publicaciones del ámbito nacional				
Coba, Edison Díaz, Jaime Sánchez, Andrea	2016	Factores de éxito en la gestión de las asociaciones. un estudio del programa hilando el desarrollo	El estudio presenta la importancia de la asociatividad en la Economía Popular y Solidaria (EPS) en la búsqueda del desarrollo económico y bienestar común, ante lo cual se analiza cuáles han sido los factores de éxito del programa emblemático de emprendimiento de EPS del Ecuador "Hilando el Desarrollo".	SIGMA revista de investigación del departamento de ciencias económicas
Barragán, Milton C. Ayaviri, Victor D.	2017	Innovación y emprendimiento, y su relación con el desarrollo local del pueblo de Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador	El objetivo de la presente investigación fue analizar empíricamente la relación entre innovación, emprendimiento y desarrollo local del pueblo de Salinas de Guaranda, provincia Bolívar, Ecuador. lugar de referencia en emprendimientos asociativos de EPS, Los resultados muestran que el emprendimiento contribuye de manera significativa al desarrollo local, no así la innovación. La organización comunitaria, la economía solidaria, liderazgo y cultura emprendedora son factores claves para el éxito de los emprendimientos en esta localidad generado desarrollo y bienestar.	revista de investigación de Información Tecnológica

Fuente: Elaboración propia

Diseñar una metodología de gestión empresarial aplicando metodología combinada de gestión BSC y de decisión multicriterio AHP, en función de factores de éxito, permitiría contar con una herramienta de gestión exclusiva para la fase de mayor riesgo de disolución empresarial, como es la fase de puesta en marcha de los emprendimientos.

Comprender la importancia y necesidades de una metodología de gestión con técnicas de decisión multicriterio, para emprendimientos asociativos de economía social y solidaria, invita a revisar el contexto de este tipo de organizaciones con el fin de conocer sus particularidades que guían el desarrollo de la metodología propuesta en la presente tesis doctoral.

2.5. Contexto de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria

Los emprendimientos asociativos en el marco de la Economía Social y Solidaria tendrían sus inicios a mediados del siglo XIX en el marco de la Economía Social como iniciativas de la clase obrera frente a la falta de empleo y cobertura social del sistema capitalista.

Los orígenes de la economía social se ubican en las corrientes ideológicas del siglo XIX, fundamentada en teorías social- cristiana y teorías socialistas anarquistas de auto organización de la clase obrera, cuyos principales exponentes fueron Owen, Saint-Simón, Fourier, Proudhon o Buchez; con lo cual plantearon nuevas formas de organización productiva impulsada por los trabajadores. (Guridi, y otros, 2014, pág. 7)

Un emprendimiento bajo la lógica de Economía social, podría definirse como iniciativa privada en forma de cooperativas, asociaciones, mutualidades u otras que operan bajo principios doctrinales orientadas al mercado o sociedad que buscan satisfacer necesidades de sus socios y comunidad local.

En el marco de la economía social se pueden generar dos tipos de iniciativas privadas; una creada para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado y la otra que produce servicios no de mercado a favor de las familias y comunidad; iniciativas

que van consolidando el concepto de emprendimiento social principalmente por el valor social que buscan generar.

Estos tipos de iniciativas privadas que actúan en el mercado, organizadas formalmente con libertad de adhesión, presentan un modelo empresarial con participación democrática, donde las decisiones no están ligadas directamente con la aportación de capital, con una descentralización de propiedad y poder; lo cual requiere de innovadores modelos de gestión que le permita un mejor desempeño organizacional.

Desde la década de 1980 se incluye el concepto de economía solidaria a las mencionadas iniciativas privadas en el marco de economía social, agregando principios de redistribución y reciprocidad de la economía solidaria, es compatible con el mercado (venta de bienes y servicios), Estado (subvenciones) y sector no monetario (voluntariado) (Chaves & Monzón, 2018).

La economía solidaria resalta la inclusión de valores éticos en la práctica de la economía con la autogestión y el asociacionismo, en las clases populares, considerando al ser humano, como creador, coproductor y copropietario de la riqueza con responsabilidad ambiental.

La Economía Solidaria supone un proyecto de transformación social que procura construir una economía alternativa a las prácticas dominantes y al capitalismo imperante; realizan una lectura muy crítica de las estructuras económicas contemporáneas, y abogan por el rescate de la autogestión y el asociacionismo en las clases populares. Consideran la doble dimensión individual y social del género humano, no sólo como creadores y productores de riqueza económica, sino también como copropietarios de la riqueza material y corresponsables de la conservación de la naturaleza (Jubeto et al., 2018).

La solidaridad, la cooperación y la reciprocidad se convierten en fuerzas económicas efectivamente existentes en la práctica social creando formas de economía socialmente sostenibles sobre todo en tiempos de crisis.

La economía social y solidaria tuvo una importante expansión a partir de los años setenta, primero en países europeos, especialmente en Francia, Bélgica, España y Portugal y luego en países latinoamericanos, particularmente en Argentina, Brasil, Chile y Ecuador. Las

constantes crisis económicas y cambios inspirados en economías dinamizadoras impulsaron entre otros factores el auge de esta economía (Guridi & Perez de Mendiguren, 2014).

La importancia de los emprendimientos bajo la lógica de economía social y solidaria, no solo está por la generación de empleo desde las iniciativas populares, sino también por la inclusión de valores que proponen una economía sostenible, lo cual se relaciona con la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que se considera como una oportunidad para Latinoamérica, incluyendo más temas prioritarios para la región, como: la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico, incluso con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático (CEPAL, 2018). Concretamente el Objetivo Número 8 de Desarrollo Sostenible Naciones Unidas (2015) expresa:

“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”; donde se incluyen el literal 8.3; “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” y el literal 8,5; “De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

La economía social y solidaria, además de relacionarse con los objetivos de desarrollo sostenible, se relaciona también con las economías comunitarias andinas donde se revalorizan conceptos y valores que permitirían promover y fortalecer los emprendimientos asociativos populares.

La economía comunitaria andina, que se ha venido practicando por muchos siglos en la región latinoamericana, ofrece elementos muy interesantes para dotar de contenido a la economía solidaria, tanto desde sus concepciones más generales sobre el papel de los seres

humanos en el planeta, como la extensión de prácticas de reciprocidad y trabajo comunitario (Jubeto et al., 2018).

En el Ecuador la economía social y solidaria se asume con un proyecto social y político, declarándolo como sistema económico donde los emprendimientos asociativos de iniciativas populares se sostienen mayoritariamente por el trabajo colectivo que, por el capital, tienen su propio espacio en el denominado sector de economía popular y solidaria.

La constitución del Ecuador 2008 Art. 283 señala que: “el sistema económico es social y solidario, se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria”, con lo cual se reconoce la importancia y trascendencia del sistema y determina un sector específico para las iniciativas asociativas, comunitarias, populares expresado en La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) Art. 1 como:

[...] La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital(Asamblea Constituyente, 2011).

El estado Ecuatoriano, comprometido con la reducción del desempleo y exclusión social apoya estas iniciativas económicas, con fines sociales con incentivos de acceso a mercados; a través de compras públicas y financiamiento; para lo cual a través de instituciones como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS); promueve y controla el cumplimiento de los principios de economía popular y solidaria como: la búsqueda del buen vivir, prelación del trabajo sobre el capital, comercio justo, equidad de género, respeto a la identidad cultural; la autogestión, responsabilidad ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas así como la distribución equitativa y solidaria de excedentes (SEPS, 2023).

El asociacionismo, que constituye un nivel secundario de solidaridad, que excede a la unidad doméstica productiva, vincula las dimensiones ideológicas-culturales y complementa los recursos económicos, para satisfacer las necesidades de forma colectivas (Calvache et al., 2021).

Emprendimientos bajo figuras tradicionales, como cooperativas y asociaciones del “tercer sector”, denominada economía social, han ido adaptándose al mercado y adquiriendo un perfil empresarial, promoviendo renovación e innovación en este sector económico, dando paso a la práctica de economía solidaria (RICHER & ALZURU, 2004).

En el ciclo del emprendimiento de organizaciones de economía social y solidaria, se puede mencionar que la fase de puesta en marcha es la etapa más difícil de enfrentar para estas organizaciones, donde se pone de manifiesto la asunción del riesgo y esfuerzo compartido, en función de los objetivos propuestos y resultados alcanzados; generando confianza y compromiso de los asociados.

En la fase de puesta en marcha de un proyecto cooperativo, los bajos conocimientos y recursos profundizan problemas de organización y toma de decisiones, donde la desinformación en la consecución de resultados, principalmente financieros, que denota una deficiente gestión “administración a ciegas”, genera la deserción de los asociados quienes buscan otras alternativas de trabajo. (Sosa González et al., 2019).

Los emprendimientos de economía popular y solidaria en el caso ecuatoriano practican un débil modelo de gestión participativa, donde por sus características asociativas se promueve la participación en la administración, pero la ausencia de mecanismos confunde y desalienta la continuidad y crecimiento organizacional.

Desarrollar una metodología de gestión que comunique y promueva un mejor desempeño organizacional, bajo criterios relevantes que orienten sus acciones, hacia la visión organizacional y permita evaluar los resultados sociales y económicos, será de gran apoyo en la sostenibilidad y consolidación organizacional.

La importancia de este tipo de emprendimientos, en torno a la generación y dignificación de empleo, sobre todo en tiempos de crisis, así como del desarrollo de una economía más sostenible, ha levantado el interés académico y científico, en torno al sostenimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones. La presente tesis doctoral también desea aportar el diseño de una metodología de gestión apropiada a los mencionados emprendimientos asociativos.

2.6. Conclusiones

Tras la revisión bibliográfica realizada sobre las temáticas de gestión empresarial, sistemas de medición del desempeño y técnicas de decisión multicriterio; así como revisado el estado del arte sobre publicaciones realizadas en relación a la aplicación de las metodologías BSC-AHP y emprendimientos asociativos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

El paradigma de gestión estratégica participativa, propuesta por Drucker ha ganado protagonismo en los últimos tiempos, debido principalmente a que busca comprometer a todos los colaboradores en el logro de objetivos de forma coordinada hacia la consecución de la visión y misión organizacional.

Los sistemas de medición del desempeño incorporan medidas financieras y no financieras con el fin de realizar un seguimiento más integral del desempeño, ajustándose también al paradigma estratégico participativo, consolidándose estos sistemas como herramientas de gestión propositiva que, además de ser un instrumento de monitoreo, comunica y evalúa el desarrollo estratégico organizacional.

El Balanced Scorecard (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton en año 1992 es la metodología de gestión de mayor aplicación por su versatilidad e integración estratégica, bajo perspectivas e indicadores sistémicamente establecidos hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, cumpliendo expectativas de los principales grupos de interés (stakeholder) socios, clientes, y trabajadores.

La técnica de decisión multicriterio Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) propuesta por el profesor (Saaty, 2000), se presenta como el método de decisión multicriterio más adecuado para priorizar perspectivas e indicadores que actuarían bajo el modelo integral de Balanced Scorecard.

El estado del arte presenta importantes investigaciones respecto a la aplicación combinada de las metodologías BSC y AHP en el ámbito empresarial y factores de éxito en emprendimientos asociativos, evidenciando un vacío de conocimiento de su practicidad metodológica en emprendimientos asociativos con fines sociales.

La revisión del contexto de los emprendimientos asociativos de economía social y solidaria muestra que desde sus orígenes hasta la actualidad surgen como iniciativas populares ante la falta de empleo y cobertura estatal, generando por sus propios medios, oportunidades socio económicas principalmente para la población aislada del sistema laboral formal, aportando de esta manera al desarrollo local desde los esfuerzos colectivos y comunitarios.

El Ecuador asume la economía social y solidaria como un proyecto económico socio – político dentro del cual se determina un sector específico para iniciativas populares bajo principios de solidaridad donde prime el trabajo colectivo y no el capital, denominándose a este sector como el de economía popular y solidaria donde surgen principalmente las asociaciones productivas.

La importancia y trascendencia de emprendimientos de economía social y solidaria ha despertado el interés científico y académico en apoyar el sostenimiento y consolidación de estos emprendimientos, identificando diversos factores de éxito, que posibilita el diseño de una metodología de gestión apropiada para este sector económico.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Enfoque de la investigación.

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto. En él los procedimientos cuantitativos y cualitativos se consideran complementarios para alcanzar el objetivo de estudio de una forma más amplia y práctica.

La investigación cuantitativa y cualitativa “son enfoques complementarios, es decir, cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos. El investigador debe ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio. En efecto, se trata de una postura pragmática”(Sampieri et al., 2014)

Los autores Chen 2006, Johnson et al., (2006) citados por Sampieri et al., (2014) coinciden que el enfoque mixto no es contradictorio al enfoque cuantitativo o cualitativo, actúan adecuadamente de forma complementaria, sea centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso en una investigación con este enfoque.

Desde la segunda década del siglo XXI el método mixto se ha ido consolidando como la tercera ruta de investigación, debido a que la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, permite obtener una un mayor entendimiento del fenómeno en estudio. (Sampieri et al., 2014)

El enfoque mixto se puede ubicar bajo un paradigma pragmático. Tiene sus orígenes a fines de la década de 1980, con trabajos desarrollados por John Dewey, Charles Saunders Peirce, Richard Rorty entre otros; Este paradigma interrumpe el debate intenso entre paradigma neopositivismo y constructivista generado principalmente en torno de las ciencias sociales, proponiendo la conjugación y aplicación práctica de estos paradigmas sobre el cual, se asume al conocimiento como producto de la interacción persona-entorno, que se construye y se basa en la realidad independiente de la mente (Shan, 2022).

El paradigma pragmático, a pesar de mantenerse en debate, da un sentido de uso del enfoque mixto valorando los paradigmas y metodologías antecesoras que pueden ser conjuntamente aplicados manteniendo sus estructuras y procedimientos originales; lo cual puede ser explicado en relación a sus cuestiones claves que se detallan en la tabla 6.

El enfoque cuantitativo bajo el paradigma neopositivista considera una realidad objetiva, única, mira al conocimiento como leyes naturales (causa-efecto), busca la explicación del fenómeno, para lo cual aplica una metodología lineal conocida como científica, con procedimientos rígidos que permitan demostrar la fidelidad de los resultados, donde la teoría precede a la hipótesis es decir mantiene una metodología denominado hipotético-deductivo.

El enfoque cualitativo, sujeto al paradigma interpretativo o constructivista no acepta una realidad única, pues esta varía según individuos, grupos y culturas, lo cual está sujeta a diversas interpretaciones, y en constante construcción, mira al conocimiento con nuevos significados, le interesa más la comprensión del fenómeno, que la explicación del mismo; para lo cual utiliza una metodología más flexible, abierta, no lineal, donde la teoría puede irse construyendo en la investigación y la hipótesis tiene un carácter de provisionalidad, la cual puede modificarse de acuerdo a los hallazgos encontrados.

En enfoque mixto bajo un paradigma pragmático considera una realidad en continuo cambio a lo largo del tiempo, reconoce la naturalización e interpretación del conocimiento, y da la posibilidad a los investigadores de buscar la comprensión y explicación del fenómeno, para lo cual deja a criterio de los mismos priorizar el método de acuerdo a la necesidad y utilizar las teorías en función de su capacidad de funcionamiento

Tabla 10: Enfoque de investigación y cuestiones determinantes

ENFOQUE	CUANTITATIVA	CUALITATIVA	MIXTA
Paradigma Cuestiones	Neopositivista	Interpretativo / Constructivista	Pragmático
Ontológica	Realidad objetiva (única realidad)	Realidad varía según individuos, grupos y culturas	Realidad en continuo cambio a lo largo del tiempo
Epistemológica	Mira al conocimiento como leyes naturales (causa-efecto) Busca la explicación del fenómeno	Mira nuevos significados Busca la comprensión del fenómeno	Reconoce la naturalización e interpretación del conocimiento. Busca la comprensión y explicación del fenómeno
Metodológica	Científico (lineal) La teoría precede a la hipótesis (los conceptos deben ser operacionalizados) (hipotético – deductivo)	Método no lineal (abierto) La teoría puede irse construyendo en la investigación, la hipótesis tienen un carácter de provisionalidad (modificable)	Prioriza el método de acuerdo a la necesidad. Juzga a las teorías en función de su capacidad de funcionamiento

Fuente: Adaptado de (Corbetta, 2007), (Greene, 2007).

A pesar de que el debate sobre los paradigmas de investigación continúa, es importante recordar lo reflexionado por Corbetta, (2007), quien al hacer referencia a los avances científicos, señala la posibilidad de revoluciones científicas que evidencian el rompimiento con el pasado: cambian los problemas científicos y los criterios de evaluación, por ende, surge una transformación en la estructura conceptual, es decir surgen nuevos paradigmas de investigación.

La presente tesis no pretende entrar en el debate filosófico del cambio paradigmático, la finalidad del presente capítulo es sustentar el enfoque de investigación que asume el presente trabajo dando a conocer con base ontológica, epistemológica y metodológica el proceso de investigación desarrollado.

1.2. Diseño de la investigación.

El término diseño se refiere al plan para obtener la información con la que se dé respuesta al planteamiento del problema y objetivos de la investigación (Sampieri et al., 2014). El plan con el que se pretende cubrir el problema y alcanzar el objetivo debe considerar las siguientes dimensiones:

Tabla 11: Dimensiones de los diseños de investigación

Dimensiones	Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa	Investigación mixta
Propósito de la investigación	Exploratorio	Exploratorio o confirmatorio	Exploratorio y confirmatorio
Preguntas de investigación	Cualitativas	Cuantitativas	Amplias y específicas
Formato de los datos	Amplias (abiertas)	Específicas (cerradas)	
Formato de los datos	Texto, palabras e imágenes	Números	Texto, palabras e imágenes
Teorías y lógica de construcción de resultados	Lógica inductiva	Modelo hipotético deductivo	Lógica inductiva y deductiva.
Muestreo	Principalmente muestreo deliberado	Principalmente muestreo probabilístico	Muestreos mixtos, deliberado y probabilístico
Análisis de dato	Establecimiento de categorías y temas	Análisis estadístico descriptivo e inferencial	Integración de categorías, temas y estadísticas
Simbología	Cuan	Cual	cuan – cual

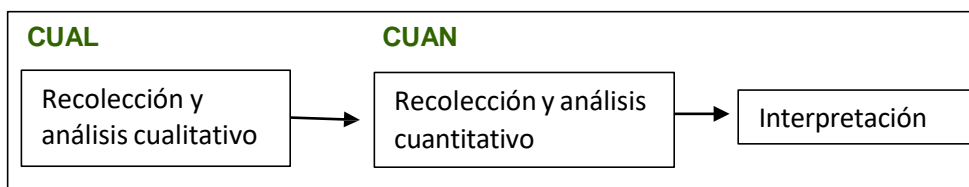
Fuente: adaptado de Teddlie yTashakkori, (2009); Sampieri et al., (2014)

Un enfoque y diseño mixto se entiende bajo una comparación entre los tipos de investigación cualitativa y cuantitativa, especificando los propósitos que persiguen, las preguntas que se plantean, los tipos de datos que manejan, la lógica con la que construyen el conocimiento y la forma en que analizan los datos

Bajo el enfoque mixto, el diseño de investigación que seguirá la tesis, será el de secuencial exploratorio, con lo cual se pretende cumplir con el objetivo planteado en la presente tesis doctoral que es el de diseñar una metodología de gestión para emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria, con criterios relevantes para el sostenimiento y desarrollo organizacional.

El diseño secuencial exploratorio (DEXPLOS) implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Los hallazgos cualitativos generan la base para la fase cuantitativa, predominado por tanto el método cuantitativo y generando la lógica CUAL-cuan; como se presenta en la siguiente figura que resume el diseño:

Figura 12 Diseño secuencial exploratorio.



Fuente: (Sampieri et al., 2014)

Bajo este diseño los datos cualitativos generarán categorías y temas, que, en una segunda fase se puede comprobar o priorizar, pudiendo generalizar los hallazgos encontrados bajo un carácter exploratorio descriptivo, con lo cual se busca presentar elementos de una teoría emergente como es la gestión de emprendimientos asociativos.

El diseño procedimental que permitirá obtener elementos para la metodología de emprendimientos a diseñar seguirá el siguiente proceso de investigación.

1.3. Proceso y estrategias de investigación

De la metodología y diseño de investigación propuesto para la presente tesis doctoral en el proceso de investigación, que señala las etapas cumplidas y las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, con lo cual se describe también las estrategias aplicadas.

Considerando la metodología de investigación que plantea un enfoque mixto y el diseño secuencial exploratorio descriptivo que permita definir y priorizar elementos para el desarrollo de una metodología de gestión de emprendimientos asociativos, se enlista las etapas cumplidas en el proceso de investigación.

- 1) Revisión bibliográfica
- 2) Muestreo (Selección de expertos)
- 3) Recolección y análisis de datos cualitativos
- 4) Recolección y análisis de datos cuantitativos
- 5) Discusión de resultados.

1.3.1. Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica se aplica principalmente para la construcción del marco teórico y categorización en la investigación cualitativa, lo cual responde a los dos primeros objetivos de la presente investigación.

El marco teórico se desarrolló en el capítulo dos, donde se muestra un compendio documental respecto a paradigmas de gestión empresarial, sistemas de medidas de desempeño y métodos de decisión multicriterio con lo cual se sustenta la metodología diseñada respaldándose también con el análisis de trabajos científicos publicados respecto a la aplicación combinada de metodologías de gestión y de decisión multicriterio BSC-AHP, así como publicaciones sobre emprendimientos asociativos de ESS.

La revisión bibliográfica se extendió en la investigación cualitativa con el fin de identificar categorías que permitan definir indicadores de gestión, para lo cual, se realizó una investigación bibliográfica con orden temporal de publicaciones en revistas especializadas y de base Scopus en los últimos 10 años, respecto a factores claves de éxito relacionados con emprendimientos asociativos de economía social y solidaria tanto a nivel internacional como nacional.

1.3.2. Selección de expertos

La investigación al plantearse bajo un enfoque mixto secuencial exploratorio que inicia con una metodología cualitativa determina un muestreo por conveniencia, considerando las necesidades y objetivo de la investigación, sin necesidad de que está sea probabilístico sujeto a condiciones estadísticas; este muestro representa personas

profesionales que conozcan del sector y tengan experiencia en el desarrollo de emprendimientos asociativos.

En la muestra se establece como criterios de inclusión a profesionales y directivos organizacionales con experiencia en la gestión de emprendimientos asociativos de por lo menos 5 años y conocimientos del sector de economía popular y solidaria; los criterios de exclusión fueron profesionales o líderes con bajo interés en el desarrollo de este tipo de emprendimientos y escaso conocimiento del sector económico.

Los primeros acercamientos con los expertos se generaron a través de un proyecto vinculación con la sociedad de la Universidad Central (UCE) y la agencia de desarrollo económico municipal del cantón Quito (CONQUITO), el cual estuvo coordinado por el autor de la presente tesis por más de 3 años; el mencionado proyecto que estuvo dirigido a fortalecer procesos internos de Organizaciones de Economía Popular y Solidaria (OEPS), permitió conocer particularidades de estas organizaciones e identificar expertos que durante el proceso de investigación fueron seleccionados.

El trabajo conjunto y la observación directa generado en el proyecto UCE-CONQUITO permitieron en un primer momento identificar 15 expertos bajo los criterios de inclusión, de lo cual, y durante el proceso de investigación fueron descartados 5 expertos por inconsistencias en sus respuestas respecto a débiles argumentos en sus comentarios en el proceso de definición de indicadores y alta inconsistencia en la valoración de criterios y sub-criterios.

De los diez expertos seleccionados, seis fueron directivos de asociaciones productivas de economía popular y solidaria, dedicados a la actividad textil y agrícola, con organizaciones con más de cinco años de funcionamiento, es decir emprendimientos consolidados, de los cuales se valora principalmente la experiencia práctica en la gestión asertiva de emprendimientos asociativos.

Los cuatro expertos adicionales fueron profesionales que pertenecen al Instituto Ecuatoriano de Economía Popular (IEPS) y CONQUITO, profesionales con tercer nivel y cargos técnicos en el fortalecimiento de OEPS quienes en su experiencia de al menos 5 años han visto consolidarse o han sido testigos de la *consolidación* o desintegración de

emprendimientos relacionados con la economía social y solidaria, conocimientos relevantes para cumplir los objetivos en la presente investigación.

Con los expertos se realizan dos encuentros; el primero para definir indicadores bajo técnicas de recolección y análisis de datos cualitativos, y un segundo encuentro para priorizar indicadores bajo la técnica multicriterio AHP, que se explica con mayor detalle en la fase de recolección y análisis de datos cuantitativos.

1.3.3. Recolección y análisis de datos cualitativos

Para la recolección de datos cualitativos se aplicó la técnica de revisión bibliográfica y entrevistas semiestructuradas, generando información para el análisis desde la relación teórica y empírica.

La revisión bibliográfica de los factores de éxito en emprendimientos asociativos y la relación con criterios de expertos sobre la practicidad e integración de estos factores permitió generar información relevante para la definición de indicadores, confirmando que los datos descritos y categorizados a partir de cualidades que se generan mediante la relación teórica y empírica, proporcionan coherencia interna de información, posibilitando un mayor acercamiento a la problemática y objetivos de la investigación (Krause, 1995).

Los factores claves de éxito obtenidos mediante la revisión bibliográfica, el autor los clasifica bajo la teoría y perspectivas del (Balanced Scorecard (BSC) y Balance Social (BS)), generando categorías de primer orden y preguntas preliminares, que formaran la guía o instrumento de la entrevista que fue sujeto a criterio de expertos (ver apéndice 1).

En las entrevistas semiestructuradas con los expertos se discute la practicidad de factores de éxito en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos asociativos, y la integración de estos indicadores en la definición de indicadores de gestión.

Las entrevistas semiestructuradas, se realizaron en la misma institución donde laboran los expertos con el fin de observar el entorno y generar mayor confianza de los expertos, estrategia mediante la cual además de conseguir la definición de indicadores se conocieron particularidades de los emprendimientos asociativos, confirmando la necesidad de desarrollo de una metodología apropiada para las asociaciones productivas de EPS.

Bajo un método deductivo la información obtenida de las entrevistas fue codificada bajo categorías de primer orden obtenidas de la revisión bibliográfica, lo que, genera categorías de segundo orden relacionadas con los datos empíricos, para luego obtener patrones que reflejan los tópicos de estudio (Flick, 2007), que en el presente caso conlleva la definición de indicadores de gestión bajo la integración de factores de éxito.

El análisis temático por categorías aplicado permite identificar la significancia de características previamente agrupadas por categorías (Quivy & Carnpenhoudt, 2005), permitiendo encontrar resultados bajo criterios de concurrencia y representatividad; concurrencia determinado por la vinculación entre códigos y representatividad determinado por la consistencia con la que aparecen en los documentos o unidades de información (Miles et al., 2013).

1.3.4. Recolección y análisis de datos cuantitativos

La diversidad de criterios respecto a los indicadores de gestión y la necesidad de priorizarlos, para la recolección y análisis de datos cuantitativos se aplica la metodología del proceso jerárquico analítico “AHP”, metodología de creciente utilidad y aplicabilidad en propuestas de valoración que permite identificar lo más relevante para una mejor toma de decisiones. (A. González et al., 2016).

El objetivo específico que persigue la investigación cualitativa es priorizar indicadores de gestión para emprendimientos asociativos de EPS, definiendo los de mayor relevancia para la sostenibilidad empresarial.

Bajo la metodología AHP se utiliza un cuestionario estructurando el cual registra forma numérica la percepción de importancia tanto de perspectivas como de indicadores que se sujetan a valoración.

El instrumento está estructurado con las valoraciones propuestas por el profesor Saaty (2000), donde mediante las comparaciones de criterios y sub criterios se compara la escala ratio 1-9 mencionado en el apéndice 4. Instrumento que fue aplicado de forma presencial con

el fin de evitar el rechazo o ambigüedad en las respuestas, buscando conseguir la mayor confiabilidad en la recolección de datos.

El análisis de datos se realiza mediante la lógica de estructura jerárquica que propone la metodología AHP, lo cual, permitió organizar y valorar criterios y sub criterios por parte de expertos.

La aplicación del software superdecisions® facilitó el proceso matemático con lo cual se obtuvo los pesos de criterios y sub criterios que representa la jerarquización de perspectivas e indicadores de gestión.

1.3.5. Discusión de resultados

Presentados los resultados luego de definirlos y priorizarlos se realiza una interpretación bajo la comparación con otros autores confirmando la relevancia de los resultados obtenidos sobre lo cual se estructura la propuesta de gestión de emprendimientos asociativos

La discusión de resultados brinda el suficiente argumento, para integrar los principales indicadores, bajo perspectivas sistémicamente establecidas, en función de la metodología BSC, demostrando la importancia de gestionar emprendimientos asociativos, desde una perspectiva social y de personal para mejorar los procesos operativos para alcanzar mejores resultados comerciales, que con lleven a una mejor disponibilidad de recursos para alcanzar la visión institucional; consolidado de esta manera una gestión integral participativa para emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria .

**CAPITULO 4. PROPUESTA METODOLÓGICA DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS**

4.1. Introducción

El presente capítulo de tesis presenta la propuesta metodológica para gestión de emprendimientos asociativos de EPS, mediante el cual se cumple con el objetivo número dos de la tesis que consiste en: “Definir, priorizar e integrar criterios e indicadores de gestión para emprendimientos asociativos mediante la categorización, percepción de expertos en el sector y la aplicación de técnicas de decisión multicriterio”.

El fundamento teórico desarrollado en el capítulo dos, presenta el diseño metodológico de gestión en el paradigma estratégico participativo propuesto por Drucker (1975), después de lo cual, y mediante un análisis de sistemas de medición de desempeño se considera al BSC como la mejor herramienta de gestión, que unido a metodología multicriterio permitirá definir y priorizar indicadores de gestión apropiados para el sostenimiento y desarrollo organizacional de emprendimientos asociativos.

El estado del arte y la contextualización de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria expuestas también en el capítulo dos, evidencia la importancia que la ciencia esta brindado a este tipo de emprendimientos, encontrándose importantes investigaciones relacionados con factores de éxito, pero dejando un vacío en la practicidad de estos factores lo cual se pretende cubrir con la presente propuesta metodológica.

La gran variedad de factores de éxito identificados en las diferentes investigaciones dificulta su aplicación o gestión considerando además las condiciones de escasos recursos que caracteriza a este tipo de emprendimientos, que en la mayoría de casos no inicia con grandes capitales sino con el aporte laboral o recursos que puedan ofrecer los socios, ante lo cual cabe la importancia y utilidad de definir indicadores de gestión bajo una metodología multicriterio que apoyen procesos de decisión gerencial en función de factores vinculadas a la gestión organizacional.

El diseño de la propuesta se apoya con una metodología de investigación con enfoque mixto que se expone en el capítulo tres; aplicando el método cualitativo en primera instancia para definir indicadores de gestión mediante entrevistas semiestructuradas y análisis de contenidos, para luego en segunda instancia jerarquizar indicadores mediante el uso de la

metodología multicriterio; Proceso Analítico Jerárquico (AHP), bajo un enfoque cuantitativo no experimental de corte transversal.

La metodología propuesta basada en la herramienta de gestión Balanced Scorecard busca comunicar e integrar acciones funcionales en la consecución de la visión organizacional, activar y disciplinar el cumplimiento de estas actividades sujetas a indicadores fácilmente verificables, permitiendo a los administradores planificar, comunicar y evaluar el crecimiento organizacional.

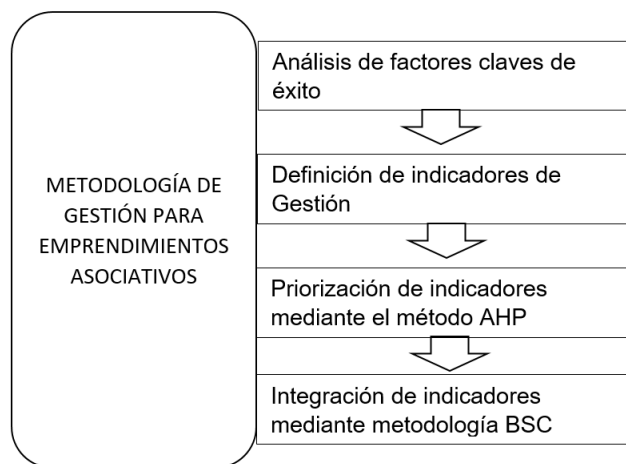
La propuesta metodológica de Gestión Empresarial Para Emprendimientos Asociativos de Economía Popular y Solidaria que se desarrolla en la presente tesis, tiene como objetivo desarrollar una herramienta de gestión sistémica basada en factores de éxito internos, que permita impulsar el sostenimiento de emprendimientos asociativos, definiendo categorías e indicadores apropiados para este sector y fase organizacional.

4.2. Proceso metodológico BSC-AHP para gestión de emprendimientos asociativos

La propuesta de gestión empresarial para emprendimientos asociativos basado en la combinación metodológica BSC- AHP, que apoyen procesos de decisión administrativos hacia el sostenimiento de emprendimientos asociativos; cumple cuatro etapas que de manera gráfica se presenta en la figura 14.

El desarrollo de la propuesta inicia con un análisis de factores claves de éxito en este tipo de organizaciones que permitirán consolidar categorías e indicadores apropiadas, que serán priorizados mediante la metodología AHP, bajo la estructura lógica causal de la metodología BSC.

Figura 13 Etapas de la metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Definir y priorizar indicadores de acuerdo a la condición y situación organizacional se considera relevante, considerando que: “un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución, el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura” (Sánchez et al., 2016, p.39). Indicadores relevantes integrados sistémicamente permitiría a los directivos de los emprendimientos asociativos a impulsar acciones demostrativas del sostenimiento organizacional, generando confianza en los socios, clientes, gobierno local y actores interesados en el progreso de este tipo de organizaciones.

4.2.1. Etapa 1. Análisis de factores claves de éxito.

El análisis de factores claves de éxito se realiza a partir de una revisión bibliográfica, para lo cual se realiza una clasificación y establecimiento categorías de primer orden, que luego será sometido a criterio de expertos con quienes se evidencia la practicidad de los factores de éxito y su integración en indicadores de gestión. De esta relación teórica – empírica, se obtienen categorías de segundo orden que permitirán definir indicadores (ver apéndice 2).

La revisión de factores claves de éxito relacionados con emprendimientos asociativos se realiza a partir de la búsqueda de artículos relacionados con emprendimientos asociativos de economía social, de investigaciones publicadas tanto a nivel internacional como nacional en revistas especializadas y de base Scopus.

Los factores de éxito consideradas como variables responsables del logro de los objetivos de una organización y su éxito en el mercado (Leidecker & Bruno, 1984), permiten aprovechar acciones y estrategias de casos de éxito. De todos los factores internos y externos de la organización, son los factores internos los que pueden ser gestionados para enrumbar el desarrollo organizacional.

Desde el enfoque gerencial, analizar y gestionar los factores internos de éxito en función de las distintas áreas funcionales son consideradas como fortalezas o puntos fuertes para la empresa que pueden repercutir positivamente en el éxito de la creación y posterior desarrollo de la empresa (Baumol, 1993); (Alonso & Galve, 2008); (Barba & Atienza, 2012) (Sanchís et al., 2015).

Bajo la premisa: los esfuerzos gerenciales y administrativos deben enfocarse principalmente en la gestión de factores internos desarrollando fortalezas que permitan aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas que pueda generarse en el contexto organizacional externo; la propuesta se concentra en el análisis y tratamiento de factores internos de éxito identificados en las diferentes investigaciones publicadas.

Entre las investigaciones internacionales con publicaciones en revista especializada en economía pública, social y cooperativa CIRIEC y base Scopus se destaca las realizada por Sanchís et al. (2015); Garrido (2019); Kasparian y Rebón (2020); Bettina et al., (2020), obteniendo un total de 58 factores de éxito, a lo cual, se suma 11 factores identificados en importantes investigaciones del ámbito local ecuatoriano desarrollado por Coba, Díaz, y Sánchez (2016), Barragán y Ayaviri, (2017), sumando un total de 61 factores de éxito.

Los autores (Sanchís et al., 2015) luego de una investigación bibliográfica y determinación de variables, realizan una investigación empírica a 39 cooperativas activas, creadas entre los años 2008 y 2011 en la comunidad valenciana, de lo cual en sus conclusiones destaca 5 factores internos claves de éxito señalándolas como fortalezas de las

cooperativas estudiadas las siguientes: la satisfacción y fidelización de los clientes, la protección del medio ambiente, la mejora de la calidad, la participación de los trabajadores y el clima de trabajo; especificando que las variables más importantes se desenvuelven en tres perspectivas que son: clientes, medio ambiente y trabajadores.

Por su parte los autores Garrido y Zambrano (2019), luego de rescatar algunos factores determinantes del proceso de emprendimiento en cooperativas valencianas de trabajo asociado y el análisis desde diferentes teorías en relación con el desempeño o performance organizacional, destaca 4 factores de éxito altamente influyentes que son: experiencia previa, atractivo del sector, relaciones con agentes del entorno, nivel formativo y Forma contractual.

Los autores (Kasparian & Rebón, 2020) establecen 34 factores de éxito mediante la aplicación de entrevista semiestructurada a informantes claves de 10 empresas recuperadas y consolidadas que comprenden emprendimientos asociativos de obreros que asumen la propiedad de una empresa y que cuentan con más de 4 años de existencia es decir que han superado la etapa fundacional y constituyente.

Bettina et al., (2020), mediante una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad a ocho emprendedores sociales con empresas con más de 3 años de funcionamiento que son pertenecientes a la Asociación de Empresas Sociales Libanesas, establecen 7 factores claves de éxito definiendo además que la experiencia previa y las redes sociales tenían mayor impacto.

De las investigaciones locales se resalta las publicadas por Coba, Díaz, y Sánchez (2016) quienes con el patrocinio de la Unidad de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría y el Instituto de Economía Popular y Solidaria establecen 8 factores de éxito mediante una revisión bibliográfica y aplicación de entrevista a 117 informantes claves de asociaciones de la provincia de Tungurahua inmersos en el programa emblemático de economía popular y solidaria en el Ecuador denominada “Hilando el desarrollo”.

Barragán y Ayaviri, (2017), a través de una investigación mixta de emprendimientos asociativos en el pueblo de Salinas de Guaranda, definen 4 factores de éxito que son: la organización comunitaria, la economía solidaria, liderazgo, cultura emprendedora;

demostrando además que el emprendimiento contribuye de manera significativa al desarrollo local, generando fuentes de empleo que mejoran el nivel de vida de la población basado en equidad, participación comunitaria y economía solidaria.

Obtenidos los factores de éxito a través de la revisión bibliográfica, se procede a agruparlos bajo perspectivas que ofrece la metodología BSC, estableciendo códigos preliminares que bajo entrevistas semiestructuradas a expertos se definen indicadores representativos

4.2.2. Etapa 2. Definición de indicadores.

La identificación de indicadores se realizó en función de los factores claves de éxito, bajo criterio de expertos y análisis de categorías.

La aplicación del software Atlas ti, facilitó el análisis de categorías definiendo indicadores bajo el criterio de representatividad, y una vez codificadas las categorías de segundo orden, se seleccionan categorías que aparezcan en la mayoría de documentos deducidas de las entrevistas (Miles et al., 2013). (ver apéndice 3).

Mediante criterio de expertos, y análisis de categorías, se confirma la incorporación de una perspectiva social, identificando también 21 indicadores de gestión de los 61 factores de éxito, organizados en las perspectivas de finanzas, clientes, procesos, aprendizaje y social.

Tabla 12 Factores de éxito e indicadores en Perspectiva financiera

No	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	No.	INDICADORES DE GESTIÓN
1	Acceso a la tenencia legal del inmueble y las maquinarias.	1	Incremento de recursos asociativos.
2	Tipo y magnitud de recursos.		
3	Baja necesidad de inversiones.	2	Capitalización de inversiones.
4	Políticas de capitalización: mantenimiento de maquinarias e inversiones.		
5	Acceso a crédito.	3	Acceso a financiamiento.
6	Acceso a financiamiento.		
7	Criterio de retribución diferenciado.	4	Retribución representativa de ingresos.
8	Control Contable.	5	Control contable.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kasparian y Rebón (2020); Coba, Díaz, y Sánchez (2016).

La Tabla 12 muestra los factores de éxito desde una perspectiva financiera obtenidos de la revisión bibliográfica, donde los factores relacionados con el "acceso a la financiación" son los más comunes, confirmando su importancia en la ampliación de la capacidad productiva y comercial de las asociaciones, por lo que, tras un análisis, se incorpora este indicador con el mismo nombre que dichos factores.

El estudio empírico reveló que en la práctica local y en la mayoría de los casos el factor "criterios diferenciados de remuneración" está asociado a la "redistribución equitativa del ingreso", dado que en el caso de los pequeños productores que reciben una remuneración por su participación productiva, esperan un ingreso neto igual o superior al salario básico para todos los socios.

Tabla 13. Factores de éxito e indicadores en perspectiva clientes

No	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	No.	INDICADORES DE GESTIÓN
9	Venta directa.	1	Crecimiento de ventas.
10	Acceso a contratos con las instituciones públicas.		
11	Acceso a contratos con empresas privadas, redes y Alianzas.		
12	Buen posicionamiento previo del bien o el servicio en el mercado.	6	Posicionamiento de la marca.
13	Marca propia principal producto.		
14	Posicionamiento como marca cooperativa.		
15	Producto competitivo mercantilmente.		
16	Atractivo del sector.	8	Clientes satisfechos o frecuentes.
17	Satisfacción y fidelización de los clientes.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sanchís et al. (2015); Kasparian y Rebón (2020).

El posicionamiento de la marca nombrado de diferentes maneras, es el de mayor concurrencia en la perspectiva de cliente ante lo cual los expertos muestran su acuerdo en la determinación del mencionado indicador, mostrando interés también por el seguimiento al acceso a mercados que puede generarse a través del indicador de crecimiento de ventas.

Tabla 14. Factores de éxito e indicadores en perspectiva procesos

No	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	No.	INDICADORES DE GESTIÓN
18	Innovación cívica.	9	Innovación de procesos.
19	No interrupción significativa de la producción.		
20	Mejora de la calidad.	10	Cumplimiento de calidad.
21	Estado de la unidad productiva originaria.		
22	Diversificación de productos.	11	Diversificación de productos y lugares de producción.
23	Localización en una zona favorece ventaja productiva u organizativa.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sanchís et al. (2015); Kasparian y Rebón (2020); Barragán y Ayaviri, (2017)

La perspectiva de procesos muestra factores equilibrados respecto a Innovación, calidad y diversificación de productos; ante lo cual se establecen indicadores que recojan los ámbitos de acción de los factores de éxito; con lo cual, los expertos acuerdan de forma unánime.

Tabla 15 . Factores de éxito e indicadores en perspectiva de aprendizaje de personal

No	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	No.	INDICADORES DE GESTIÓN
24	Retención de trabajadores calificados.	12	Profesionalización de áreas técnicas.
25	Incorporación o formación de profesionales.		
26	Formación y capacitación.	13	Capacitación técnica.
27	formación en habilidades empresariales y la experiencia previa.		
28	El nivel formativo.		
29	cultura emprendedora.		
30	Experiencia previa.	14	Consolidación de normativa laboral.
31	Relevancia de normas de regulación del trabajo y dispositivos de cumplimiento de las mismas.		
32	Forma contractual.	15	Liderazgo participativo.
33	Liderazgo e inclusión cultural.		
34	Liderazgo.		
35	Flexibilidad en las condiciones de trabajo.		
36	Adecuado clima de trabajo.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sanchís et al. (2015); Garrido (2019); Kasparian y Rebón (2020); Bettina et al., (2020).

La Formación y capacitación técnica del personal expresado de diferentes maneras, es el factor de éxito más concurrente en la perspectiva de aprendizaje, ante lo cual, y junto con el liderazgo participativo existe el acuerdo por parte de expertos, de establecerlos como principales indicadores de gestión en esta perspectiva.

Según criterio de expertos un adecuado liderazgo permitiría una flexibilidad en las condiciones de trabajo, valorando sus propias capacidades y disponibilidades con lo cual se puede desarrollar un adecuado clima de trabajo, consideraciones por las cuales, los factores de éxito mencionadas se incluyen bajo el indicador de liderazgo participativo.

La perspectiva social presentada en la tabla 16, reúne a la mayor cantidad de factores críticos de éxito, demostrando que el sostenimiento de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria dependen mucho de la gestión social.

Factores relacionados con acciones de integración laboral, fortalecimiento de principios de economía popular y solidaria (EPS), y la Inter cooperación con este sector son los de mayor concurrencia, ante lo cual, se establecieron estos indicadores bajo perspectiva social según criterio de la mayoría de expertos.

La integración laboral, que comprendería generar las condiciones laborales inclusivas, agrupa a factores como la participación y continuidad laboral, considerando las limitaciones económicas y sociales que caracteriza a la mayoría de sus socios despertó un alto interés de los expertos.

El tratamiento y análisis de factores de éxito permitió identificar un total de 21 indicadores, de los cuales se considera necesario valorarlos y priorizarlos para mejorar la aplicabilidad de los mismo.

Tabla 16 Factores de éxito e indicadores en Perspectiva social

No	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	No.	INDICADORES DE GESTIÓN
37	Continuidad de un grupo y/o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa.	16	Integración laboral
38	Proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica.		
39	Políticas de integración del colectivo laboral.		
40	Organizaciones de empresas recuperadas y/o cooperativas.		
41	Sindicatos.		
42	Conflicto breve o bajo.		
43	Participación de los trabajadores.		
44	Motivación para el emprendimiento social.	17	Fortalecimiento de principios EPS.
45	Acción con la economía solidaria.		
46	La organización comunitaria.		
47	Participación con la comunidad.		
48	Protección del medio ambiente.	18	Protección del medio ambiente.
49	Intercambios con otras cooperativas.	19	Inter cooperación con el sector de economía solidaria.
50	Compartir los recursos.		
51	Compartir conocimientos.		
52	Concesión de servicio.		
53	Producción y el mercadeo al asociarse.		
54	Relaciones de reciprocidad con vecinos e instituciones locales.	20	Relaciones institucionales.
55	Asesoramiento externo.		
56	Redes sociales.		
57	Relaciones con agentes del entorno.		
58	Programas con establecimientos educativos y organismos de ciencia y técnica.		
59	Procesos de redistribución desde el Estado.	21	Acceso a programas del estado.
60	Apoyo político.		
61	Contexto económico positivo de la rama en la etapa posterior a la recuperación.		

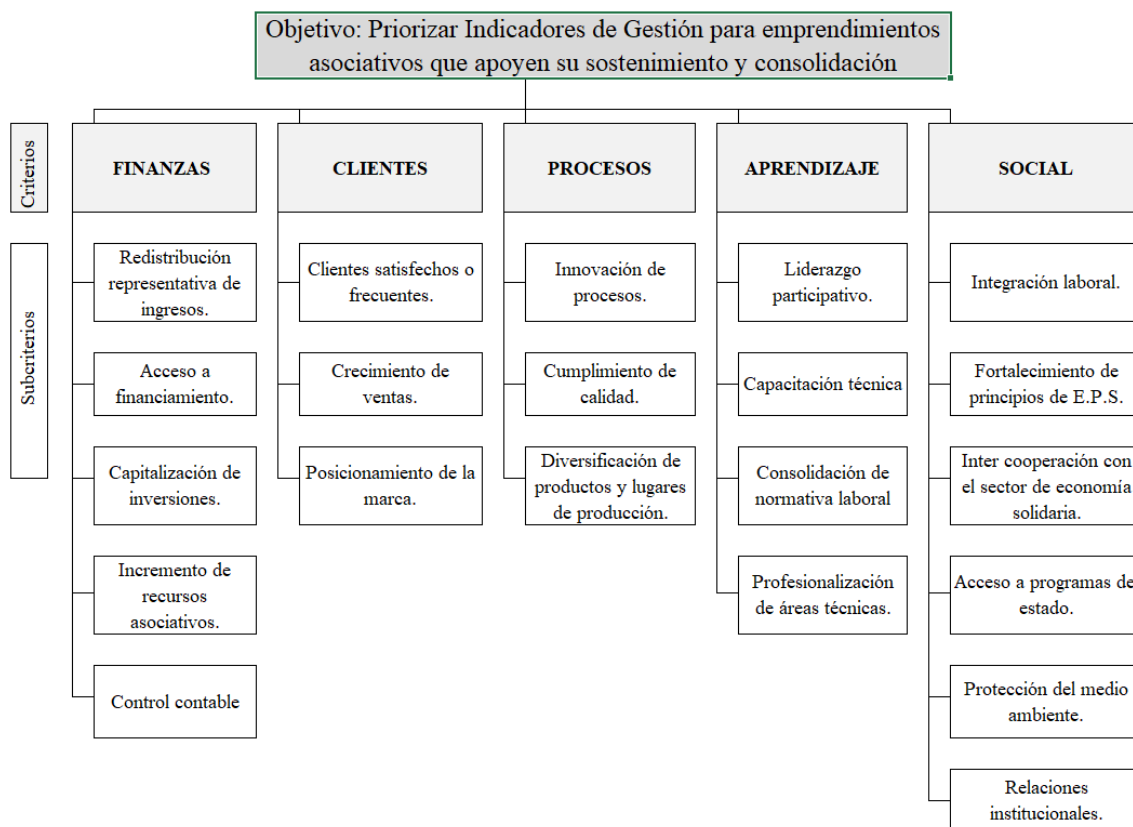
Fuente: Elaboración propia a partir de Sanchís et al. (2015); Garrido (2019); Bettina et al., (2020); Coba, Díaz, y Sánchez (2016), Barragán y Ayaviri, (2017).

4.2.3. Etapa 3. Priorización de indicadores mediante el método AHP.

Una vez definidos los indicadores en función del análisis de factores críticos de éxito se procedió a valorarlos y jerarquizarlos mediante el método multi-criterio Proceso Analítico Jerárquico (AHP), apoyado con un cuestionario aplicado a los mismos expertos con quienes se definieron los indicadores de gestión; (ver apéndice 4).

La combinación metodológica BSC - AHP permitió valorar perspectivas e indicadores como criterios y sub-criterios, manteniendo un orden sistémico e integral organizacional, en base de lo cual, se presenta la estructura jerárquica en la figura número 15.

Figura 14. Estructura jerárquica



Fuente: Elaboración propia.

La matriz de estructura jerárquica se diseña teniendo en cuenta el objetivo de priorizar indicadores de gestión de emprendimientos asociativos que apoyen su

sustentabilidad y consolidación, organizando criterios y sub criterios según perspectivas e indicadores de gestión.

Una vez definida la estructura jerárquica para la presente investigación, se recogen los juicios de los expertos mediante la aplicación de un cuestionario diseñado con la metodología y escala comparativa de Saaty (ver apéndice 4), que facilita la valoración de la importancia por parte de los expertos y el procesamiento de los datos, tal y como se muestra en las Tablas 6 y 7.

Tabla 17 Matriz de calificación de la importancia criterios

Criterio	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Moderado	Fuerte	Muy fuerte	Extremo	Criterio
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	X	9	CLIENTES
FINANZAS	9	7	5	3	X	3	5	7	9	PROCESOS
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	X	9	APRENDIZAJE
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	7	X	SOCIAL

Fuente: Elaboración propia a partir de Saaty, (2000).

A manera de ejemplo, al ver la primera fila de datos de la matriz de calificación de la importancia de criterios, se observa que un experto considera que el criterio cliente tiene una importancia muy fuerte frente al criterio financiero para alcanzar el objetivo de sostenibilidad y consolidación organizativa; proceso que se repite en todos los criterios y sub criterios planteados en el modelo.

Una vez introducidos los datos en una matriz de comparaciones pareadas y normalizados a 1, se pueden obtener los auto vectores o pesos relativos para cada uno de los criterios y sub criterios; en el caso del ejemplo presentado, el criterio social sería el más importante 52%.

Tabla 18 Matriz de comparaciones por pares y normalizada

	C1. FINANZAS	C2. CLIENTES	C3. PROCESOS	C4. APRENDIZAJE	C5. SOCIAL	VALOR
C1. FINANZAS	0,04	0,01	0,04	0,03	0,07	0,04
C2. CLIENTES	0,28	0,09	0,22	0,07	0,08	0,15
C3. PROCESOS	0,04	0,02	0,04	0,03	0,07	0,04
C4. APRENDIZAJE	0,28	0,26	0,30	0,22	0,20	0,25
C5. SOCIAL	0,36	0,62	0,39	0,65	0,59	0,52
	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

El software *superdecisions@*, aplicado en la presente tesis, facilita el proceso matemático de generación de valores para cada criterio y sub-criterio generando una matriz normalizada con pesos locales que representa la valoración por cada experto (ver apéndice 6).

Promediados los valores generados por todos los expertos, que comprende los pesos locales se procede a multiplicar valores de los criterios de nivel 1 con valores de sub-criterios de nivel 2, que representa la multiplicación de perspectivas por indicadores para obtener valores globales totales por cada indicador, generando una matriz normalizada con pesos globales en la Tabla 19.

En los pesos locales del nivel 1 correspondiente a los criterios con los que han sido clasificados los indicadores, las perspectivas sociales y de aprendizaje son las más relevantes con el 33,9% y 28,4% respectivamente, mientras que en el nivel 2 existen indicadores con pesos de más del 30%, lo cual indica su relevancia en cada uno del clúster establecidos por perspectiva.

Multiplicación los pesos locales del nivel 1 por nivel 2 correspondientes a perspectivas e indicadores que representarían los criterios y sub criterios se puede obtener los pesos globales que identifican los principales indicadores por cada perspectiva como a continuación se presenta.

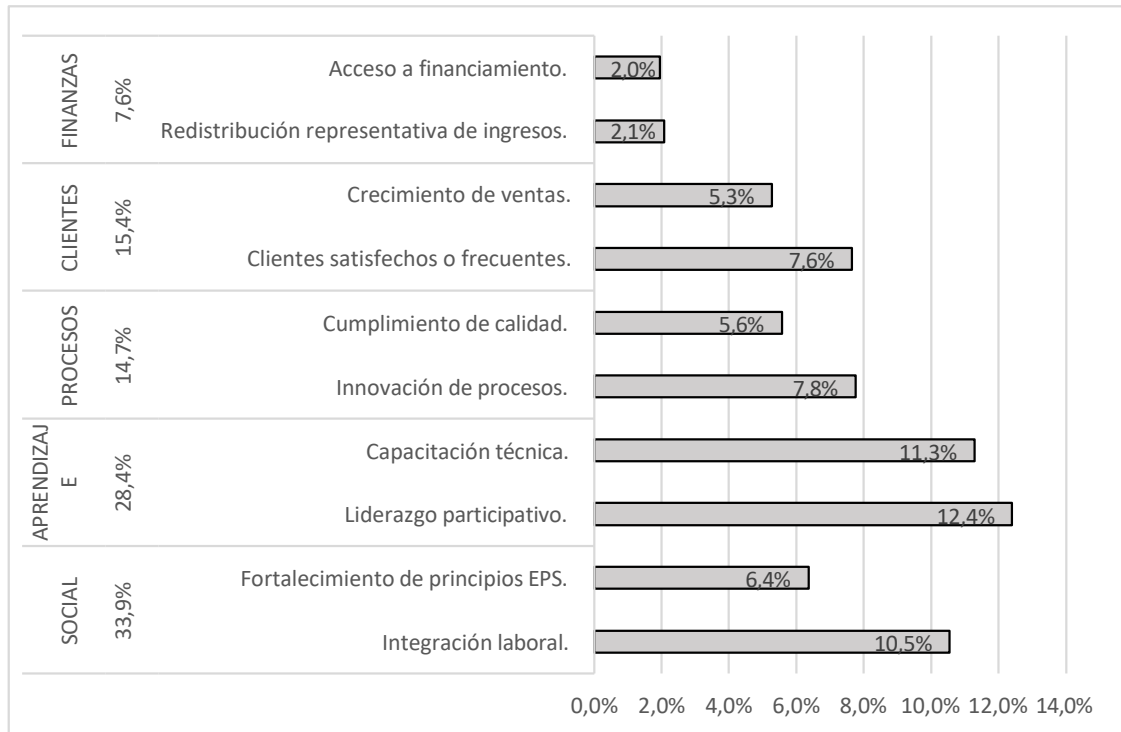
Tabla 19. Matriz limite normalizada con pesos globales

Nivel 1: PERSPECTIVAS	PESOS	Nivel 2: INDICADORES	PESOS LOCALES	PESOS GLOBALES
SOCIAL	33,9%	Integración laboral.	31,1%	10,5%
		Fortalecimiento de principios EPS.	18,8%	6,4%
		Inter cooperación con el sector de economía solidaria.	16,7%	5,7%
		Acceso a programas del estado.	16,3%	5,5%
		Protección del medio ambiente.	9,5%	3,2%
		Relaciones institucionales.	7,6%	2,6%
APRENDIZAJE	28,4%	Liderazgo participativo.	43,6%	12,4%
		Capacitación técnica.	39,7%	11,3%
		Consolidación de normativa laboral.	11,4%	3,2%
		Profesionalización de áreas técnicas.	5,3%	1,5%
PROCESOS	14,7%	Innovación de procesos.	52,7%	7,8%
		Cumplimiento de calidad.	37,8%	5,6%
		Diversificación de productos y lugares de producción.	9,4%	1,4%
CLIENTES	15,4%	Clientes satisfechos o frecuentes.	49,7%	7,6%
		Crecimiento de ventas.	34,3%	5,3%
		Posicionamiento de la marca.	16,0%	2,5%
FINANZAS	7,6%	Redistribución representativa de ingresos.	27,4%	2,1%
		Acceso a financiamiento.	25,6%	2,0%
		Capitalización de inversiones.	20,5%	1,6%
		Incremento de recursos asociativos.	15,5%	1,2%
		Control contable.	10,9%	0,8%
	100%	TOTAL		100%

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos, y considerando el objetivo y pesos de perspectivas, se puede deducir que, para el sostenimiento organizacional de emprendimientos asociativos, es determinante la gestión social y de personal que se pueda realizar, ya que de estos dependerán las acciones y resultados que se puedan en las demás perspectivas.

Figura 15. Jerarquización de indicadores de gestión



Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de procesos, clientes y finanzas, a pesar de no tener valores representativos, también deben gestionarse bajo los indicadores prioritarios con el fin de mantener un modelo gestión integral y sistémico hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos como lo propone el modelo BSC.

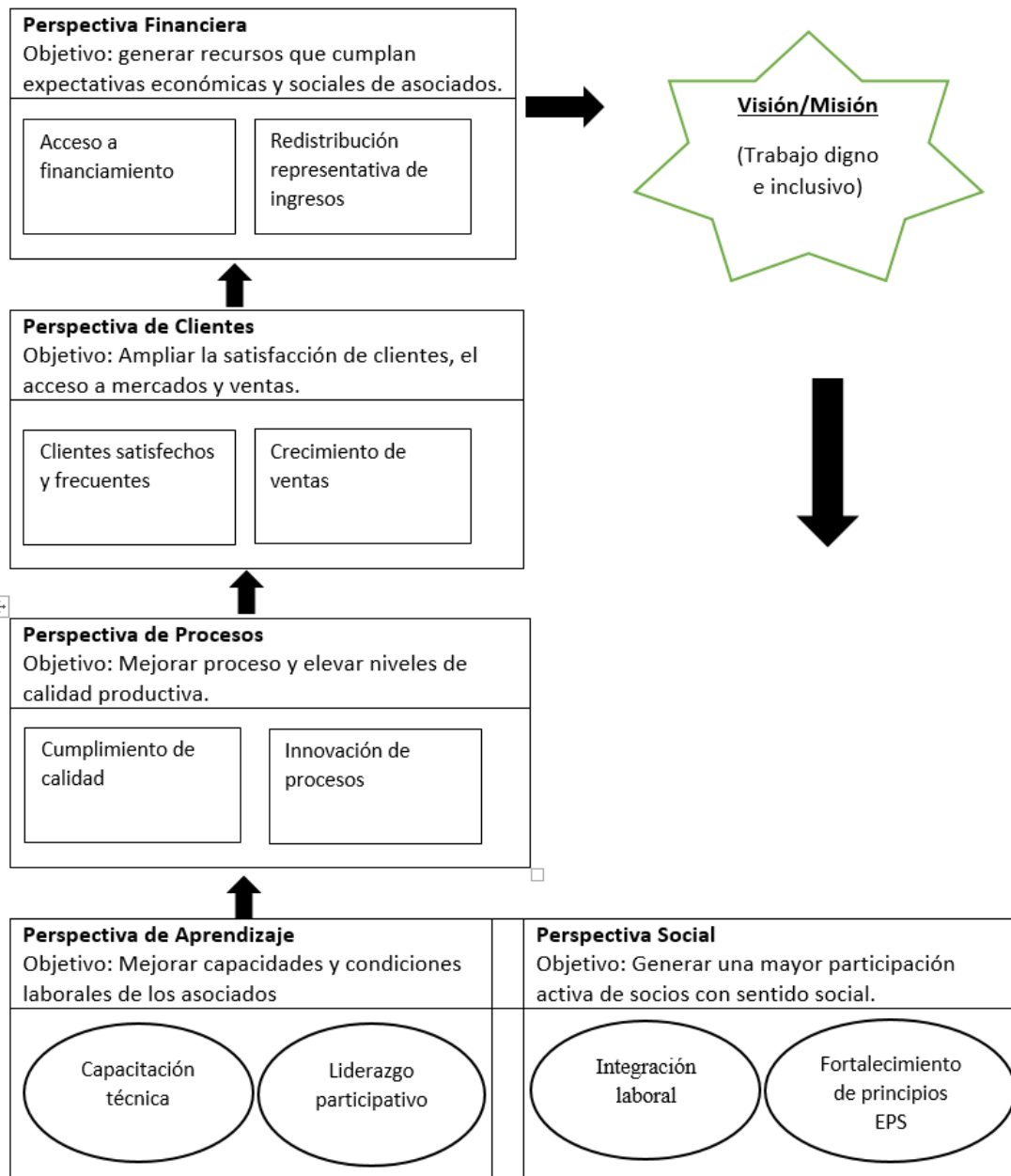
Los indicadores de gestión, liderazgo participativo, capacitación técnica e Integración laboral, se presentan como los de mayor relevancia para conseguir el sostenimiento organizacional en los emprendimientos asociativos: proponiendo un mayor interés gerencial administrativo en estos campos de acción estratégica.

Priorizados los indicadores de gestión por cada criterio o perspectiva en el presente caso, deben integrarse de forma sistémica según el modelo BSC con el fin de demostrar su relación causa efecto, lo cual se expone en siguiente apartado.

4.2.4. Etapa 4.- integración de indicadores mediante metodología BSC.

La integración de indicadores de gestión se realiza mediante un mapa estratégico, el cual pretende comunicar a través de la interconexión de indicadores, la relación causal de las acciones estratégicas funcionales en la consecución de la visión y/o misión organizacional.

Figura 16. Mapa estratégico gestión de emprendimientos asociativos EPS



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan & Norton, 2004.

La integración de indicadores se realiza considerando la estructura del modelo BSC, los pesos locales de perspectivas y pesos globales de indicadores, demostrando la relación causal en el cumplimiento de la visión estratégica.

La lógica causal propuesta por la integración de indicadores representa que: un liderazgo participativo y capacitación técnica del personal, sumado a la integración laboral y fortalecimiento de principios EPS, permitiría Innovar procesos y cumplir estándares de calidad, con lo cual se conseguiría clientes satisfechos y/o frecuentes que conllevaría a un crecimiento de ventas sostenible, generando los suficientes ingresos para una representativa redistribución entre socios, que apoyado con el acceso a financiamiento que se pueda gestionar a través de la asociatividad, permitirá alcanzar la visión y/o misión organizacional, las cuales en la mayoría de casos concluye en la generación de trabajo digno e inclusivo para sus asociados.

Bajo la estructura BSC, a pesar de que la perspectiva financiera se mantiene en la cúspide, el modelo para emprendimientos asociativos EPS, no busca sumar esfuerzos para alcanzar resultados financieros de rentabilidad, sino conseguir recursos para alcanzar su objetivo social expuesta en su visión o misión organizacional.

Generar y redistribuir recursos representativos para los socios alcanzado un trabajo digno e inclusivo, serán los valores económico y social que brindarán sostenibilidad y posibilidad de desarrollo organizacional a emprendimientos de economía popular y solidaria según los datos obtenidos en la presente investigación.

Los valores económico y social que brindarán sostenibilidad y posibilidad de desarrollo organizacional a los mencionados emprendimientos, dependen principalmente de la integración laboral, liderazgo participativo y capacitación técnica que se ejercerían bajo una perspectiva social y de aprendizaje, por lo cual la metodología de gestión propuesta se ejecutará de forma circular con constante retroalimentación.

Establecido gráficamente la integración de indicadores mediante un mapa estratégico, a continuación, en la tabla 16, se detalla sus formas de cálculo y definiciones que explica la practicidad de los indicadores en función de los factores de éxito definidos.

Gestionar bajo los principales indicadores que representan factores de éxito en emprendimientos de economía social y solidaria, permitiría mejorar las capacidades directivas, trabajando en lo importante y haciendo un buen uso de recursos, consolidando de esta manera una gestión integral y sostenible.

La metodológica de gestión empresarial para emprendimientos asociativos de Economía Popular y solidaria propuesta en el presente capítulo deja en la libertad de cada organización establecer sus propias metas, temporalidad e índices de desempeño bajo sus capacidades, necesidades e intereses organizacionales.

Tabla 20. Cuadro de indicadores

No.	INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	DEFINICIÓN	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
	PERSPECTIVA SOCIAL			
1	Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios.	Mide la participación activa y comprometida de socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de un grupo y/o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa • Proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica. • Políticas de integración del colectivo laboral. • Organizaciones de empresas recuperadas y/o cooperativas. • Sindicatos. • Conflicto breve o bajo. • Participación de los trabajadores
2	Fortalecimiento de principios de Economía Popular y Solidaria (EPS).	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos.	Mide la participación de socios que practican y promocionan Principios de Economía Popular y Solidaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación para el emprendimiento social • Acción con la economía solidaria • La organización comunitaria • Participación con la comunidad
	PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
3	Liderazgo Participativo.	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios.	Mide la participación de socios en la toma de decisiones administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo e inclusión cultural • liderazgo • Flexibilidad en las condiciones de trabajo. • Adecuado clima de trabajo.
4	Capacitación técnica.	Socios con capacitación técnica con más de 40 horas en los últimos dos año / número de socios activos.	Mide la proporción de socios con capacitación técnica básica.	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y capacitación. • formación en habilidades empresariales y la experiencia previa • El nivel formativo • cultura emprendedora • Experiencia previa

	PERSPECTIVA PROCESOS			
5	Cumplimiento de estándares de calidad.	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos.	Evidencia el porcentaje de productos que cumplen estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la calidad • Estado de la unidad productiva originaria.
6	Innovación de procesos.	Procesos mejorados / total de procesos.	Evidencia el porcentaje de procesos mejorados	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación cívica • No interrupción significativa de la producción.
	PERSPECTIVA CLIENTES			
7	Crecimiento de ventas.	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior.	Mide la evolución de ventas y acceso a mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa. • Acceso a contratos con las instituciones públicas • Acceso a contratos con empresas privadas, redes y Alianzas
8	Clientes satisfechos o frecuentes.	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total.	Mide el segmento de clientes satisfechos o frecuentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y fidelización de los clientes
	PERSPECTIVA FINANCIERA			
9	Retribución representativa de ingresos.	(Ingresos netos / número de socios)/(sueldo básico*meses trabajados).	Mide la proporción de ingresos recibidos por socios en comparación con el sueldo básico.	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de retribución diferenciado
10	Acceso a financiamiento operativo.	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales).	Mide una adecuada gestión realizada en el acceso a financiamiento en relación a su costo operativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a crédito. • Acceso a financiación • Acceso a Financiamiento

Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Conclusiones

La propuesta metodológica de gestión integral para emprendimientos asociativos bajo las etapas presentadas permite, generar las siguientes conclusiones:

La metodología de gestión propuesta se enmarca dentro del paradigma estratégico participativo debido a que se enfoca a cumplir objetivos organizacionales de largo plazo con indicadores de fácil comprensión y seguimiento, permitiendo a los asociados establecer y alcanzar sus propias metas e índices según sus capacidades.

La perspectiva social se muestra como el principal criterio para el sostenimiento organizacional de emprendimientos EPS, proponiendo que el fortalecimiento de principios EPS y la integración laboral de segmentos populares serán la base para motivar y enrumbar acciones hacia la consecución de la visión organizacional.

Los indicadores de gestión relacionados con dimensiones de aprendizaje son los de mayor peso ponderado demostrando la importancia del conocimiento, y direccionamiento participativo en asociaciones de segmentos populares, donde la propiedad y poder están descentralizados.

La integración sistémica de indicadores desarrollado en la presente propuesta metodológica para gestionar emprendimientos de segmentos populares demuestra que la gestión realizada en criterios de personal y social permitirá mejorar procesos y situación comercial, con lo cual, se generan los suficientes recursos económicos que satisfagan intereses sociales como lo es el de conseguir trabajo digno e inclusivo; demostrando la relación causal propuesta por la metodología BSC.

La definición y priorización de indicadores de gestión en función de los factores claves de éxito bajo un enfoque estratégico participativo para emprendimientos asociativos, desarrollados en la presente investigación, representa novedad y contribución a la literatura en este ámbito, lo cual podría tomarse como base para el diseño y aplicación en otros tipos de emprendimientos o sectores económicos que aporten al desarrollo económico sostenible.

**CAPITULO 5. APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA
METODOLOGÍA DE GESTIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS
ASOCIATIVOS DE EPS**

5.1. Introducción

El capítulo cinco cumple con el tercer objetivo planteado en la presente tesis doctoral, que comprende la validación de la propuesta metodológica de gestión, mediante la aplicación a un sector empresarial en el marco de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria.

Para la aplicación de la metodología de gestión de emprendimientos asociativos se analizan los sectores productivos de mayor relevancia económica en Ecuador según el PIB y tendencia de emprendimientos en el cantón Quito.

Realizado el análisis sectorial se identifican y seleccionan asociaciones productivas de Economía Popular y Solidaria ubicadas en el cantón Quito, luego de lo cual se procede a la aplicación metodológica mediante la determinación de indicadores de gestión y su respectivo análisis, tanto de forma individual por organizaciones, como de forma grupal por sectores económicos estudiados.

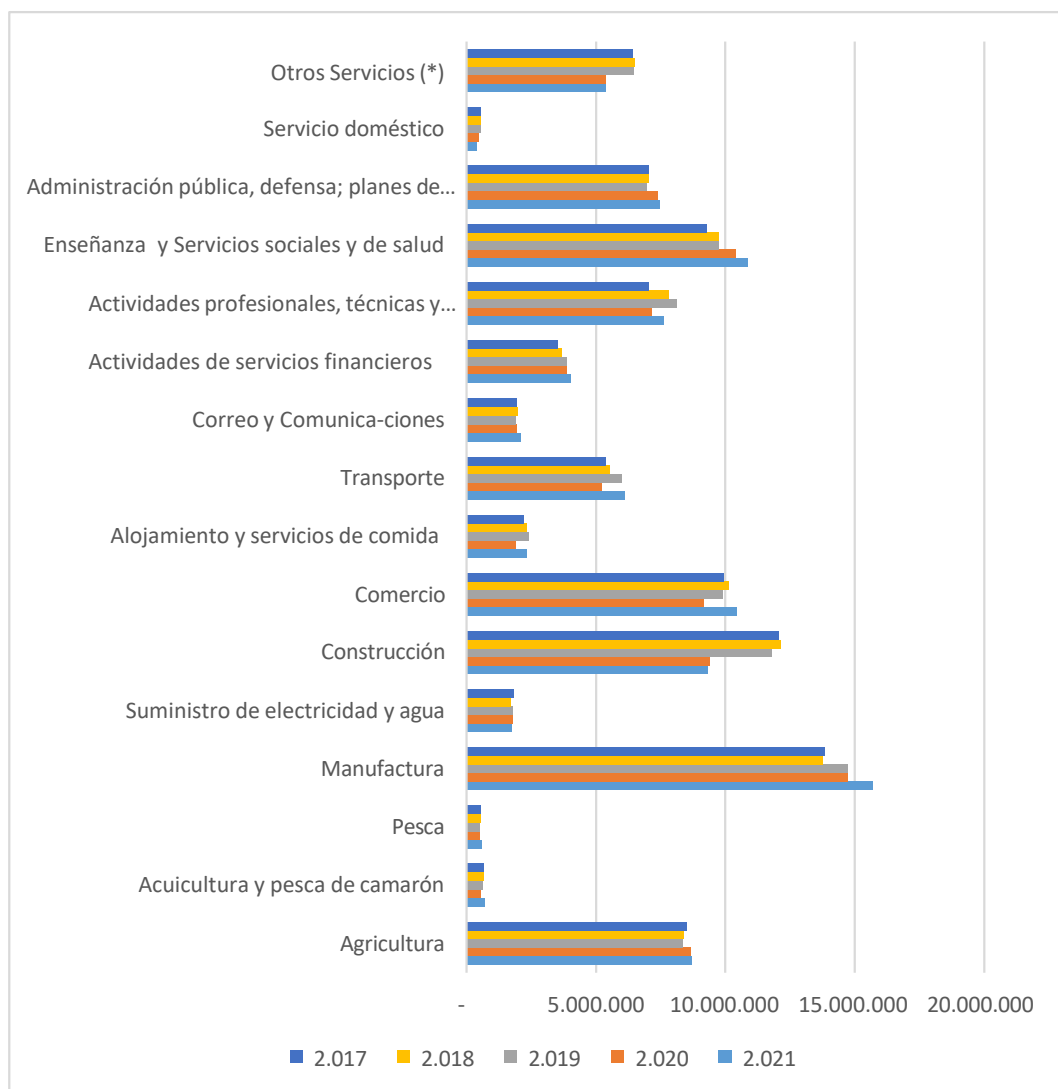
La facilidad de aplicación y análisis de resultados, producto de la flexibilidad y practicidad que presenta la propuesta, permite comprender la utilidad de la metodología por parte de directivos de emprendimientos asociativos de EPS, los cuales resaltan el valor de la propuesta en el ejercicio operativo de emprendimientos asociativos

5.2. Análisis de sectores económicos productivos de relevancia según el PIB en Ecuador.

En los últimos cinco años los sectores económicos no petroleros de relevancia en Ecuador, según datos del Producto Interno Bruto (PIB) generados por el Banco Central del Ecuador (BCE) (2022), son el manufacturero, construcción, agricultura, comercio, enseñanza, servicios sociales de salud.

Los mencionados sectores han mantenido un crecimiento comercial en los últimos años, donde a pesar de los efectos negativos de la pandemia COVID 19, han sabido recuperarse de forma rápida generando espacio de empleo e ingresos a la población a través de emprendimientos durante el año 2021.

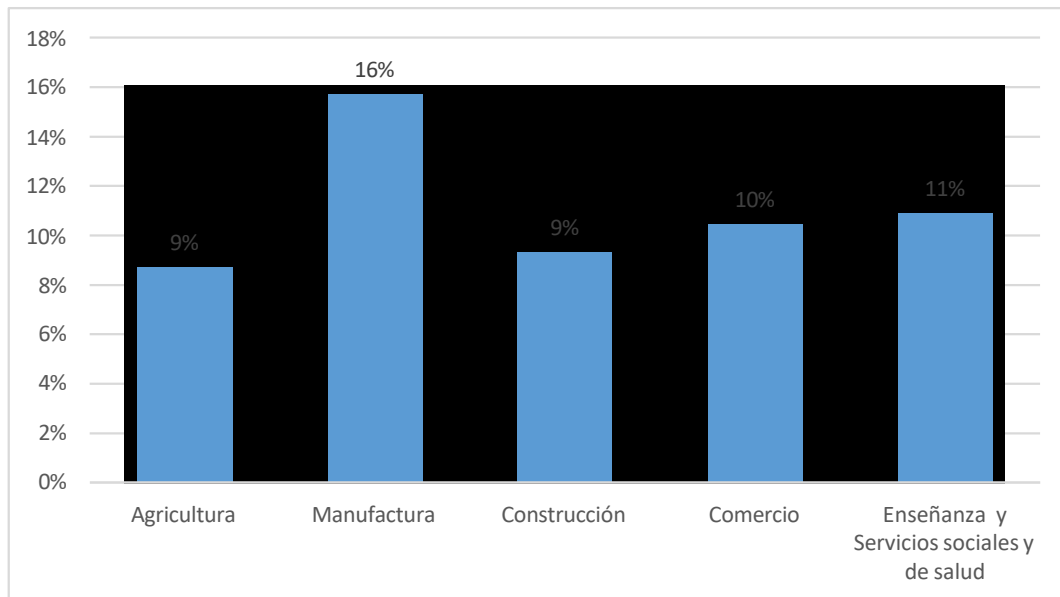
Figura 17 Sectores económicos de relevancia según el PIB



Fuente: Elaboración propia a partir de BCE (2022).

Los cinco sectores mencionados contribuyen con el 55% del PIB en el año 2021 que, sin considerar impuestos, subsidios sobre productos y derechos arancelarios, bordea los cien mil millones de dólares.

Figura 18. Sectores económicos de relevancia según el PIB



Fuente: Elaboración propia a partir de BCE (2021).

El sector productivo de mayor relevancia económica en el Ecuador es el manufacturero, manteniendo una participación alrededor del 16%, que, a pesar de ser afectado en la pandemia COVID 19, donde experimentó una significativa disminución el año 2021, presenta una rápida recuperación, llegando a un crecimiento trimestral del 0,5% (Banco Central del Ecuador, 2022).

El segundo sector productivo relevante económicamente, según la fuente mencionada, es el agrícola, manteniendo una participación alrededor del 9% en los últimos 5 años, sin afectarse mucho por la pandemia COVID 19, debido a la importante demanda interna que este sector desarrolló cuando se restringieron las importaciones.

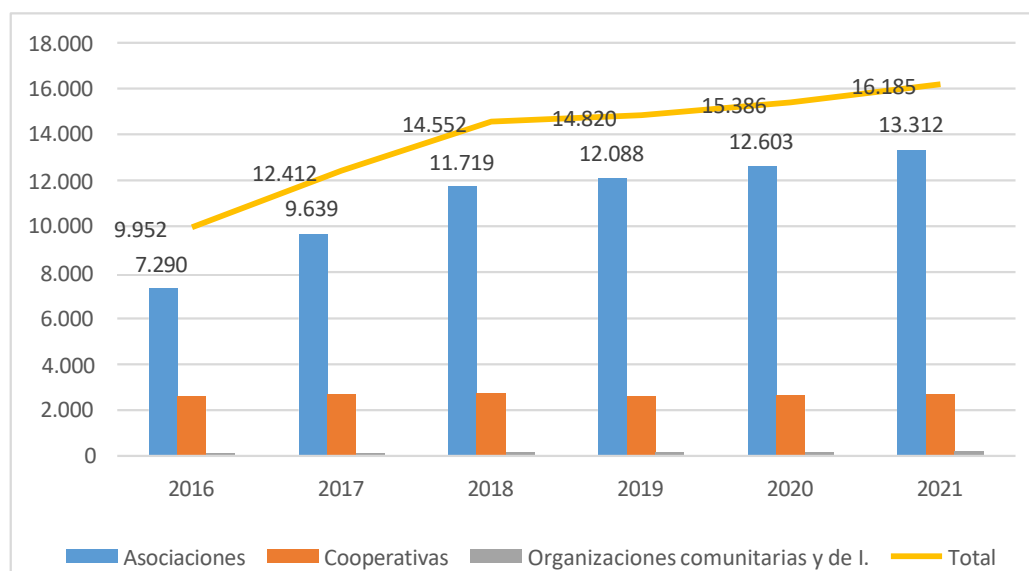
Los sectores de manufactura y agricultura serán considerados para la aplicación y validación de la metodología debido a su orientación a sectores productivos, considerando, además, las tendencias de emprendimiento asociativo de EPS en el cantón Quito a donde se dirige la aplicación de la metodología de Gestión.

5.3. Tendencia de emprendimientos asociativos de EPS.

5.3.1. Evolución del tipo de organizaciones EPS en el Ecuador

Según datos de la Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria (2021), el sector real de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador, que comprende el sector productivo no financiero, está integrada principalmente por asociaciones, las cuales, a diciembre 2021, son de 13.512 de las 16.185; lo cual representa el 82% de organizaciones de economía popular y solidaria.

Figura 19. Evolución del tipo de organizaciones EPS



Fuente: Elaboración propia a partir de SEPS (2021)

La relevante concentración de asociaciones en el sector de EPS y su tasa de crecimiento promedio anual que bordea el 13%, presenta una tendencia creciente de emprender como asociaciones como cooperativas u otra forma de organización en este segmento económico.

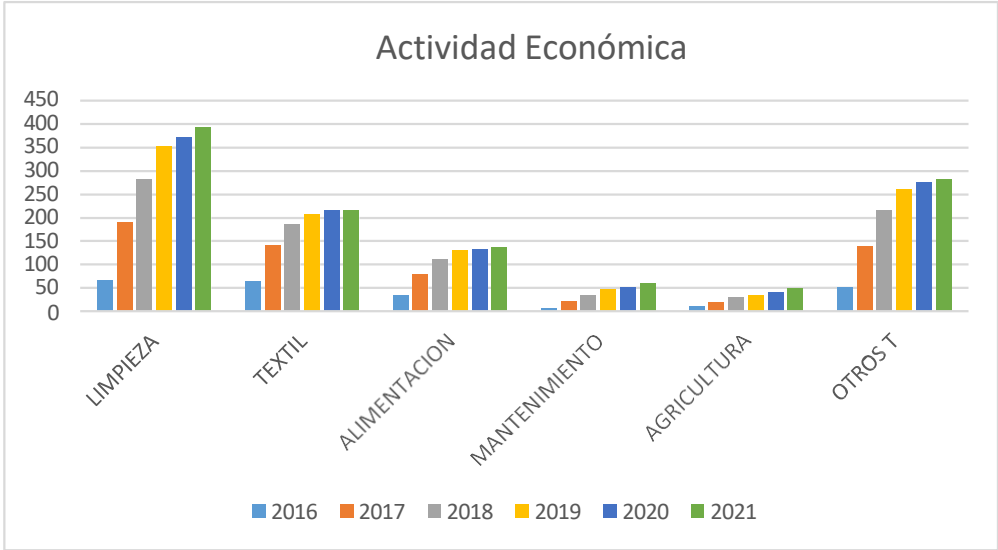
La preferencia de emprendimientos como asociaciones en el sector EPS, desde la perspectiva de directivos entrevistados, se debe principalmente a la facilidad de constitución,

comparada con las cooperativas, el desconocimiento y el deseo de mantener autonomía productiva por parte de asociados.

5.3.2. Emprendimientos Asociativos en el Cantón Quito

Según los datos obtenidos del catastro de la SEPS (2021), se puede evidenciar que los emprendimientos del sector productivo de Economía Popular y Solidaria en el cantón Quito, son principalmente asociaciones dedicadas a servicios de limpieza, alimentación y mantenimiento, así como a actividades productivas como textil y agricultura en el orden descrito.

Figura 20. Emprendimientos asociativos según actividad económica en Quito



Fuente: Elaboración propia a partir de SEPS (2021),

Los asociaciones constituidas desde el año 2016 hasta el 2021 en el cantón Quito suman una totalidad de 1.126, las cuales han mantenido una tendencia creciente, principalmente por la demanda de contrataciones públicas por parte de empresas y entidades municipales, producto de la ordenanza No. 0539 que en sus artículos 13 manifiesta la preferencial contratación a organizaciones de Economía Popular y Solidaria (OEPS) de al

menos el 5% de los presupuestos destinadas a cada entidad municipal (Concejo Metropolitano de Quito, 2014).

La ordenanza vigente en el cantón Quito presenta una importante apertura de mercado para organizaciones de Economía Popular y solidaria, sin embargo, es importante mencionar que esta no se cumple, debido entre otros factores, a la débil capacidad administrativa y productiva que estarían presentando este tipo de organizaciones.

La débil capacidad de gestión que estarían presentando los emprendimientos de EPS limitaría su sostenimiento y crecimiento organizacional, ante lo cual, se han ejecutado iniciativas locales de apoyo a estas instituciones como el proyecto “Fortalecimiento Productivo a los Actores de la Economía Popular y Solidaria” (Conquito, 2021).

5.4. Proceso de aplicación y validación en el sector textil.

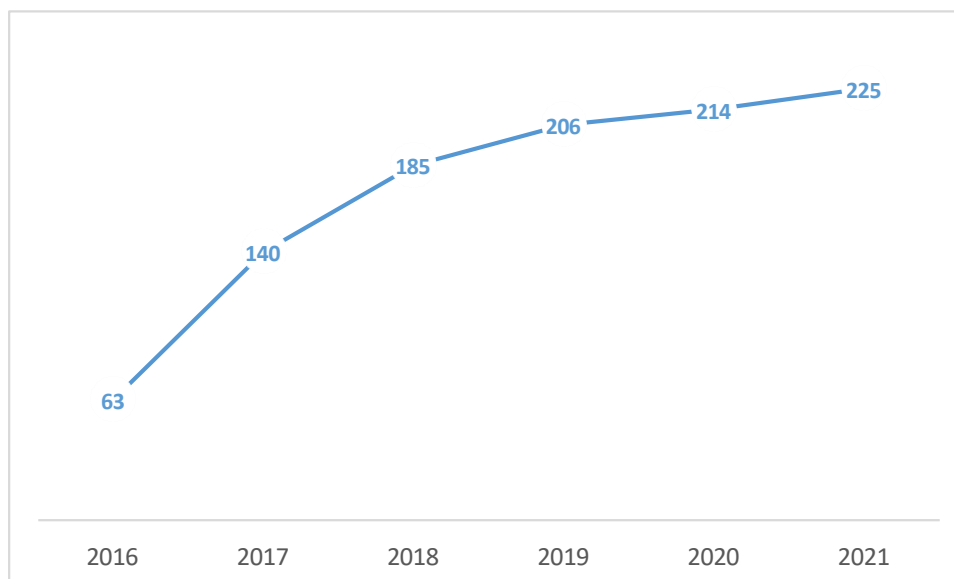
El Análisis sectorial productivo y las tendencias de emprendimientos asociativos EPS en el distrito metropolitano de Quito permite definir al sector textil como campo de aplicación y validación de la propuesta.

El sector Textil, perteneciente al sector manufacturero, tiene una gran importancia en la economía nacional, debido a que, además de ser una fuente importante de ingresos es también una importante generadora de empleo, donde la inclusión laboral tiene mayor oportunidad.

El sector textil dinamiza otros sectores productivos locales como el ganadero, agrícola y servicios industriales, debido a la adquisición de insumos nacionales que involucra este sector manufacturero.

La importancia económica y social que representa este sector ha impulsado un importante direccionamiento de apoyo financiero y apertura de mercados mediante la contratación pública principalmente a actores de la economía popular y solidaria, impulsando un crecimiento de emprendimientos asociativos EPS textiles en los últimos años.

Figura 21. Evolución de Emprendimientos asociativos del sector textil en Quito



Fuente: Elaboración propia a partir de SEPS (2021).

Las asociaciones del sector textil de Economía Popular y Solidaria en el cantón Quito, mantienen una tasa de crecimiento promedio anual del 35%, siendo privilegiadas debido a la cercanía a un mercado potencial como son las empresas públicas y privadas de Quito que en una gran mayoría consumen uniformes, además de recibir atención preferencial de instituciones de apoyo como son: el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Agencia de desarrollo económico municipal (CONQUITO), quienes han impulsado el emprendimiento y fortalecimiento, mediante capacitaciones y asistencias técnicas.

5.4.1. Selección de emprendimientos asociativos del sector textil

Los emprendimientos asociativos seleccionados para la aplicación de la metodología de gestión de emprendimientos EPS cumplieron las siguientes condiciones:

- Organizaciones legalmente constituidas: Asociación productiva con Registro Único de Economía Popular y Solidaria (RUEPS).
- Tiempo de funcionamiento: 6 meses
- Localidad: cantón Quito
- Condición administrativa: directivos de emprendimientos interesados en sostenimiento y desarrollo organizacional.

Los directivos de emprendimientos interesados en sostenimiento y desarrollo organizacional se obtuvieron gracias al proyecto interinstitucional de la Universidad central del Ecuador y la Agencia de Desarrollo Económico Municipal Conquito (UCE- CONQUITO), para el fortalecimiento organizacional a MIPYMES y emprendimientos como acción de reactivación económica frente a la crisis generada por la pandemia COVID 19.

El proyecto de vinculación a la sociedad UCE-CONQUITO, coordinado por el autor de la presente tesis, durante el año 2021, estuvo dirigido principalmente a fortalecer habilidades del personal y procesos de organizaciones de la economía popular y solidaria, con el fin de que estos puedan acceder a compras públicas, sustentados en la ordenanza municipal No. 0539 que obligó a las entidades municipales a destinar por el menos el 5% de sus presupuestos a compras de bienes y/o servicios que oferten estas organizaciones.

Los emprendimientos asociativos que surgen con apoyo del proyecto UCE – CONQUITO-2021, interesados en acceder a mercados a través de compras públicas prestaron la suficiente colaboración e información con la aplicación de la metodología de gestión de emprendimientos EPS, de lo cual se presentan los datos manteniendo en reserva los nombres originales, debido al compromiso realizado con las instituciones participantes.

En la ejecución del proyecto durante el año 2021, con la participación de estudiantes de la Universidad Central, se apoya la constitución de asociaciones productivas y obtención del RUEPS. Mediante talleres se capacita en gestión de emprendimientos EPS, y se apoya en acceso a contratos con entidades municipales, de lo cual, en el año 2022, se recolectan datos de la gestión ejecutada al final del año 2021 e inicios del año 2022; considerando para el estudio, emprendimientos que por lo menos hayan cumplido 6 meses de funcionamiento.

5.4.2. Determinación de indicadores de gestión sector textil.

La asociación ASOTEXD, en la perspectiva social, presenta un nivel medio alto de Integración laboral del 68% y 78% en el semestre uno y dos respectivamente, entendiéndose por tanto que existe un grupo importante de socios que están participando de manera activamente y responsable, lo cual se relaciona con la proporción de personas que estarían practicando principios de EPS.

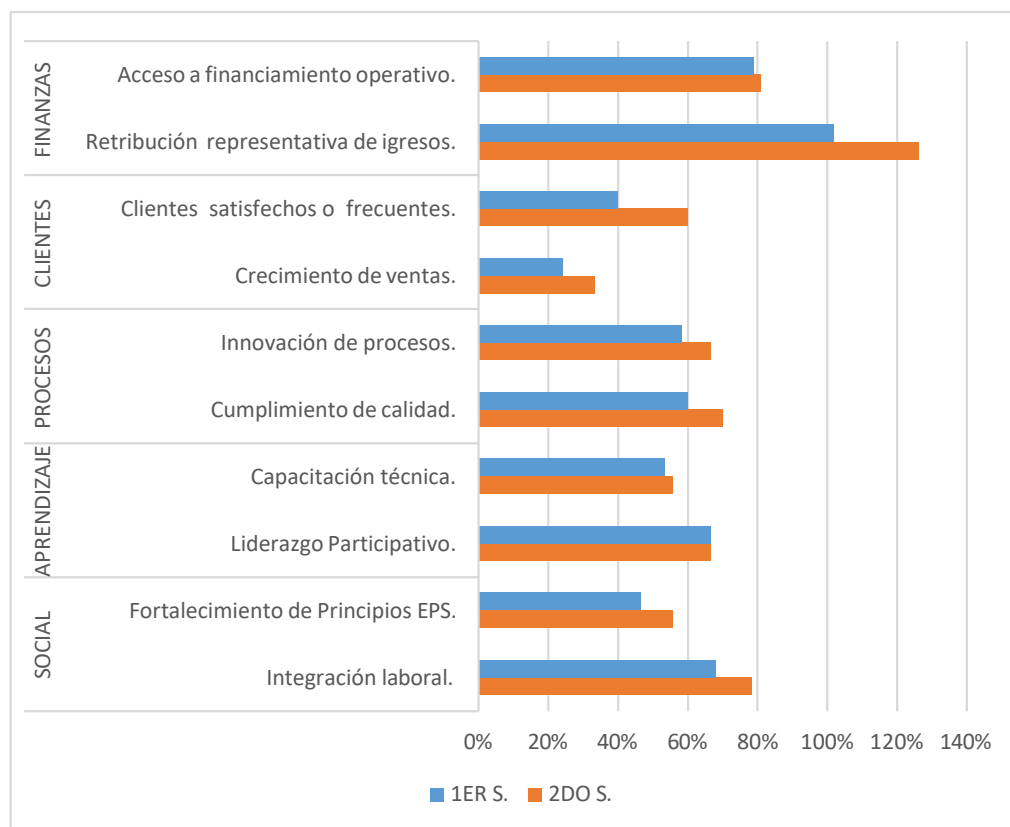
Tabla 21. Indicadores de gestión ASTEXD

Nombre del emprendimiento:	ASOTEXD		
Fecha inicial de operaciones	ene-21	Socios fundadores	22
Periodo de seguimiento:	2021-2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1er S.	2do S.
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	68%	78%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	47%	56%
Socios activos		15	18
Número total de socios		22	23
Socios que practican principios EPS		7	10
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	67%	67%
Capacitación	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	53%	56%
Socios que participan en decisiones		10	12
Socios con capacitación 40 horas		8	10
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	60%	70%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	58%	67%
Productos con estándares de calidad		6	7
Total de productos		10	10
Procesos mejorados		7	8
Total de procesos		12	12
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	24%	33%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	40%	60%
Ventas del periodo actual		72000	96000
Ventas del periodo anterior		58000	72000
Clientes satisfechos o frecuentes		4	6
Número de clientes total		10	10
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	102%	126%
Adecuado financiamiento operativo	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	79%	81%
Ingresos		72000	96000
Gastos Operacionales		33000	38000
Gastos financieros		7000	7200
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Fuente: Elaboración propia

La evaluación del cumplimiento de principios EPS por parte del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para obtener la acreditación como OEPS apoyó el cumplimiento del indicador “práctica de principios EPS”, debido a que para la obtención del RUEPS, los socios directivos debían demostrar el conocimiento de los principios de la Economía Popular y Solidaria para acreditar a sus organizaciones dentro del sector, de no demostrar su cumplimiento, se procedía al acompañamiento de estas organizaciones por parte de la Dirección de Fortalecimiento de Actores EPS.

Figura 22 Valoración de indicadores gestión ASTEXD



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de liderazgo participativo y capacitación técnica, correspondientes a la perspectiva de aprendizaje, tienen valores alrededor del 60%, valores representativos y

muy similares a los indicadores de la perspectiva de procesos, lo cual ratifica que la calidad e innovación tiene una estrecha relación con la capacitación y liderazgo.

El indicador de integración laboral es creciente debido a la adaptación de espacios y la asignación de trabajos más livianos para personas mayores, lo cual genera mayor participación y compromiso de los asociados, que perciben el valor social creado.

Los indicadores de la perspectiva de clientes, a pesar de mostrar valores menores a los otros indicadores, generan los suficientes recursos para una compensación representativa a los socios, que sumado a un 60% de clientes satisfechos, manifiesta un gran potencial comercial de la asociación.

Los indicadores financieros muestran los valores más altos, poniendo en evidencia la buena ejecución financiera de directivos, quienes controlaron gastos para generar representativos ingresos para los socios. El porcentaje alto de redistribución representativa de ingresos, representa que los socios están recibiendo una compensación mensual superior al sueldo básico, generando motivación económica de los socios, considerando además que estos ingresos obtenidos son adicionales a los generados de forma independiente, debido a que en el caso de asociaciones de trabajo los ingresos y/o beneficios percibidos por las asociaciones son por ventas a clientes mayoristas; cada miembro de forma independiente puede acceder a clientes minoristas sin perjuicio y con el compromiso de exclusividad productiva a la asociación.

El indicador de adecuado financiamiento operativo ubicado en el 79% y 81% en los periodos uno y dos, indica que se está cubriendo un costo de financiamiento operativo mayor al 20 % anual, lo cual es alto debido a los créditos emergentes que se suscitan para atender contratos grandes que asume la asociación. Un adecuado financiamiento mejora cuando se trabaja con fondos propios de socios, créditos de proveedores o acceso a financiamientos de entidades que apoyen al sector de economía popular y solidaria, en lo cual la asociación está trabajando, presentando, por tanto, una tendencia creciente en este indicador.

5.4.3. Análisis de resultados ponderados

La multiplicación de los pesos ponderados por el promedio de cada perspectiva, muestra los resultados ponderados por cada perspectiva, con lo cual se puede realizar un análisis general de la gestión de emprendimientos.

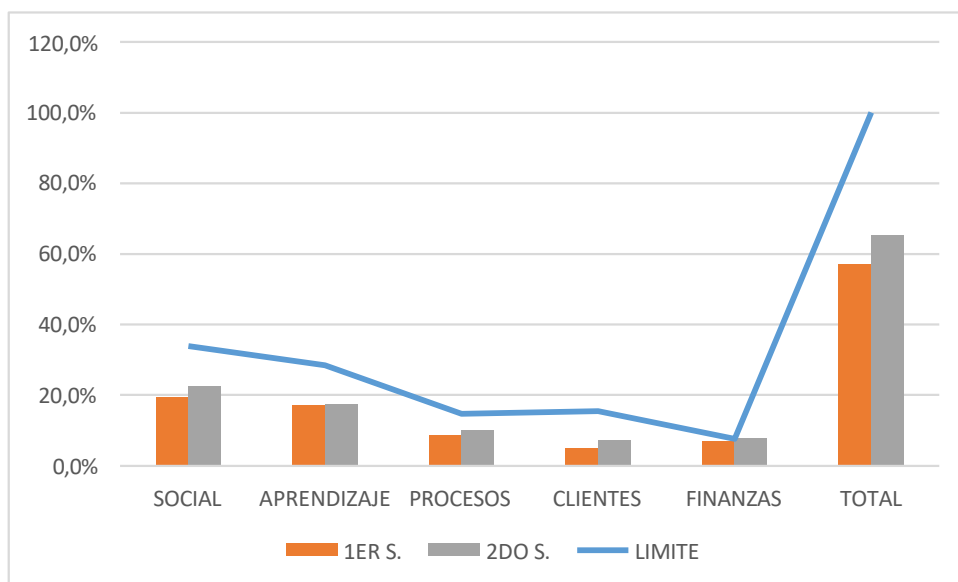
Tabla 22. Calculo de resultados ponderados ASTEXD

PERSPECTIVAS PONDERADAS	PONDERACION AHP	RESULTADOS PROMEDIO		RESULTADOS PONDERADOS	
		1ER S.	2DO S.	1ER S.	2DO S.
SOCIAL	33,9%	57%	67%	19,5%	23%
APRENDIZAJE	28,4%	60%	61%	17,0%	17%
PROCESOS	14,7%	59%	68%	8,7%	10%
CLIENTES	15,4%	32%	47%	4,9%	7%
FINANZAS	7,6%	90%	104%	6,9%	8%
TOTAL	100,0%			57,0%	65,2%

Fuente: Elaboración propia

Los pesos ponderados de cada perspectiva muestran la importancia de cada perspectiva en la gestión integral del emprendimiento, incentivando a los directivos a enfocar su atención en lo prioritario, sin descuidar los demás criterios que permitan una gestión sistémica planteada en la propuesta.

Figura 23. Resultados ponderados ASTEXD



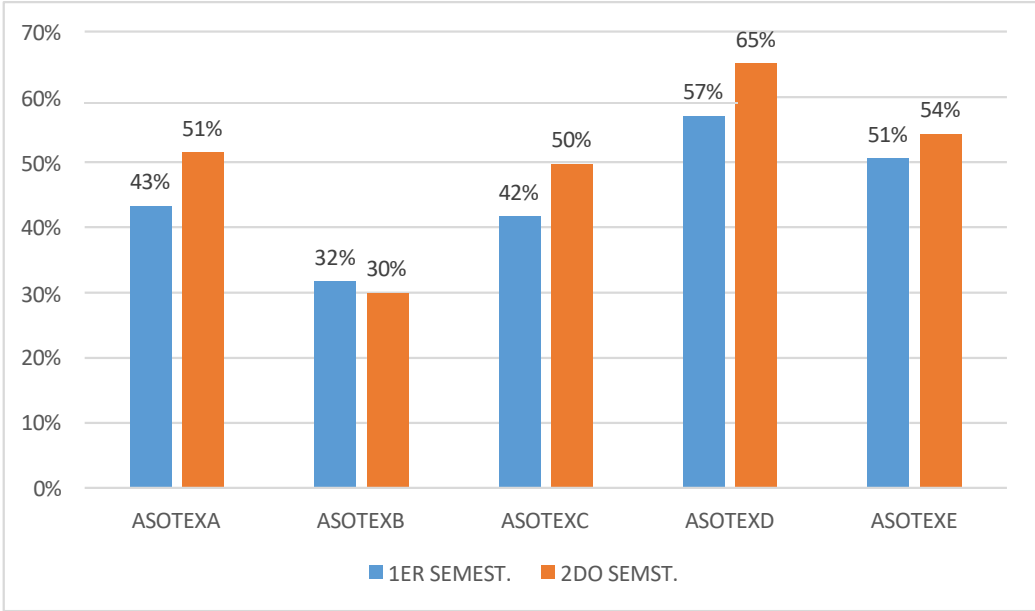
Fuente: Elaboración propia

En el caso de la asociación ASOTEXD se puede observar que, a pesar que la perspectiva financiera llega al límite, la gestión total del emprendimiento es media, con lo cual los socios y directivos comprenden que el sostenimiento y desarrollo del emprendimiento no dependerá solo de los recursos conseguidos, sino de los demás criterios e indicadores definidos, en especial de la integración y capacidad laboral de los socios.

La tendencia creciente que muestra ASOTEXD en la perspectiva social y de aprendizaje presenta una buena consolidación organizacional de este emprendimiento, debido a que, en su segundo periodo de funcionamiento, cuenta con un nivel superior al 60% de gestión total del emprendimiento.

Las valoraciones totales muestran la comparación de la gestión valorada de distintas organizaciones, siendo estos resultados de mucha utilidad para organismos que apoyan a organizaciones de economía popular y solidaria.

Figura 24. Comparación valorada de emprendimientos

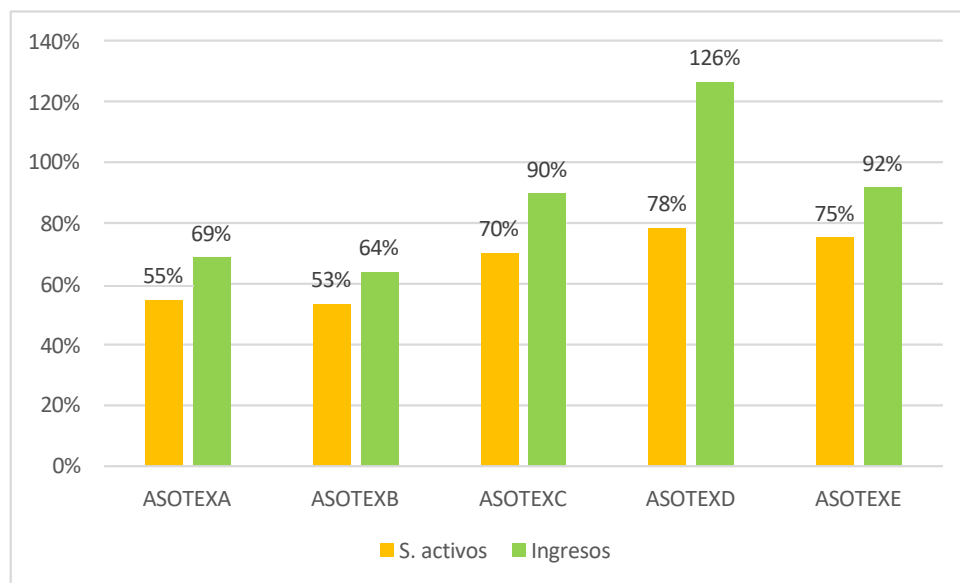


Fuente: Elaboración propia

La comparación de valores totales de gestión entre asociaciones del sector textil, presenta que la organización ASOTEXD estaría generando una mejor gestión de

emprendimientos, accionando adecuadamente factores de éxito en función de los indicadores definidos y priorizados, lo cual se puede relacionar con los resultados alcanzados respecto a cobertura laboral y de ingresos.

Figura 25. Comparación de cobertura de ingresos y trabajo



Fuente: Elaboración propia

La asociación ASOTEXD presenta una mejor cobertura de trabajo, teniendo al 78% de sus socios participando activamente a pesar de limitadas condiciones económicas y sociales que presentan los asociados, que, en el caso de esta organización, cuenta con un 30% de personas adultas mayores y un 50% de personas con instrucción primaria.

También se puede apreciar la importante cobertura de ingresos para sus socios, lo cual, en el caso de asociación ASOTEXD, supera el sueldo básico, entendiéndose que lo que reciben los socios por su trabajo es mayor en un 26% a una remuneración que podrían obtener en un trabajo dependiente, teniendo la posibilidad de mejorar por la tendencia creciente que presenta.

La aplicación para las demás organizaciones se realiza de forma similar generando para esto una herramienta ofimática que permita facilitar el seguimiento y evaluación de

gestión del emprendimiento bajo la metodología desarrollada. Los resultados se pueden observar en el apéndice 6.

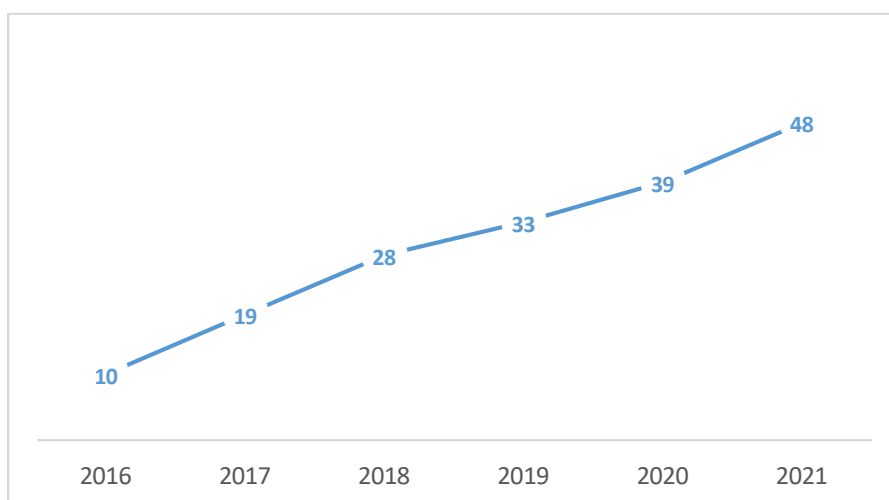
5.5. Proceso de aplicación y validación en el sector agrícola.

El sector agrícola, elegido como el segundo campo de aplicación de la propuesta, tiene un aporte importante en la producción interna del país, alrededor del 9% y un crecimiento del 2,2%, según datos del Banco Central del Ecuador (2021).

El mencionado sector económico es reconocido como la principal fuente de trabajo inclusivo en el sector rural, contribuyen a reducir la pobreza, siendo por tanto un sector de atención prioritaria para el gobierno central y local.

La agricultura al estar relacionado con la economía popular, y con otros sectores económicos como la agroindustria y alimenticia, se beneficia de políticas, programas y proyectos destinados a estos sectores, impulsado emprendimientos más justos y sostenibles en los últimos años.

Figura 26. Emprendimientos asociativos agrícolas en Quito



Fuente: SEPS (2021), Elaboración propia

En el cantón Quito, según el catálogo de la superintendencia de Economía Popular y Solidaria para el año 2021, se encuentran registradas 48 asociaciones agrícolas, las cuales mantienen una tasa de crecimiento promedio anual del 39% en los últimos 5 años.

Durante el año 2021, a través del proyecto “Fortalecimiento Productivo A Los Actores De La Economía Popular Y Solidaria, Micro Y Pequeñas Empresas Para Su Vinculación Al Mercado” promovida por la agencia municipal de desarrollo económico CONQUITO se impulsaron emprendimientos asociativos principalmente para desarrollar cadenas productivas, capacitando a 200 productores de café, cacao, sábila, caña y aguacate. que se encuentran en las parroquias rurales de Pacto, Gualea, Lloa y Puellaró, impulsando la creación de asociaciones que provean directamente a empresas agroindustriales y alimenticias, acortando el nivel de intermediación y promoviendo mejores condiciones económicas y sociales de los involucrados.

5.5.1. Selección de emprendimientos asociativos agrícolas

Los emprendimientos asociativos seleccionados para la aplicación de la metodología de gestión de emprendimientos EPS, dedicados a la actividad agrícola, cumplieron las siguientes condiciones:

- Organizaciones legalmente constituidas: Asociación productiva con Registro Único de Economía Popular y Solidaria (RUEPS).
- Tiempo de funcionamiento: 6 meses.
- Localidad: cantón Quito.
- Condición administrativa: directivos de emprendimientos interesados en sostenimiento y desarrollo organizacional.

Al igual que en los emprendimientos del sector textil, los directivos interesados en desarrollo organizacional se obtuvieron gracias al proyecto de fortalecimiento productivo de actores de economía popular y solidaria, con lo cual se motiva a mejorar las capacidades organizacionales para acceder a nuevos mercados de manera sostenible.

5.5.2. Determinación de indicadores de gestión.

Determinados los indicadores mediante la misma forma de cálculo utilizado para el sector textil, la asociación ASOAGROC presenta valores altos en indicadores de integración laboral del 88% y 94% en el semestre uno y dos respectivamente, entendiéndose por tanto que la mayoría de socios están participando de forma activamente y responsable, lo cual se relaciona con la proporción de personas que estarían practicando principios de EPS que al final del segundo periodo alcanza un 93%.

Tabla 23 Indicadores de Gestión de la asociación ASOAGROC

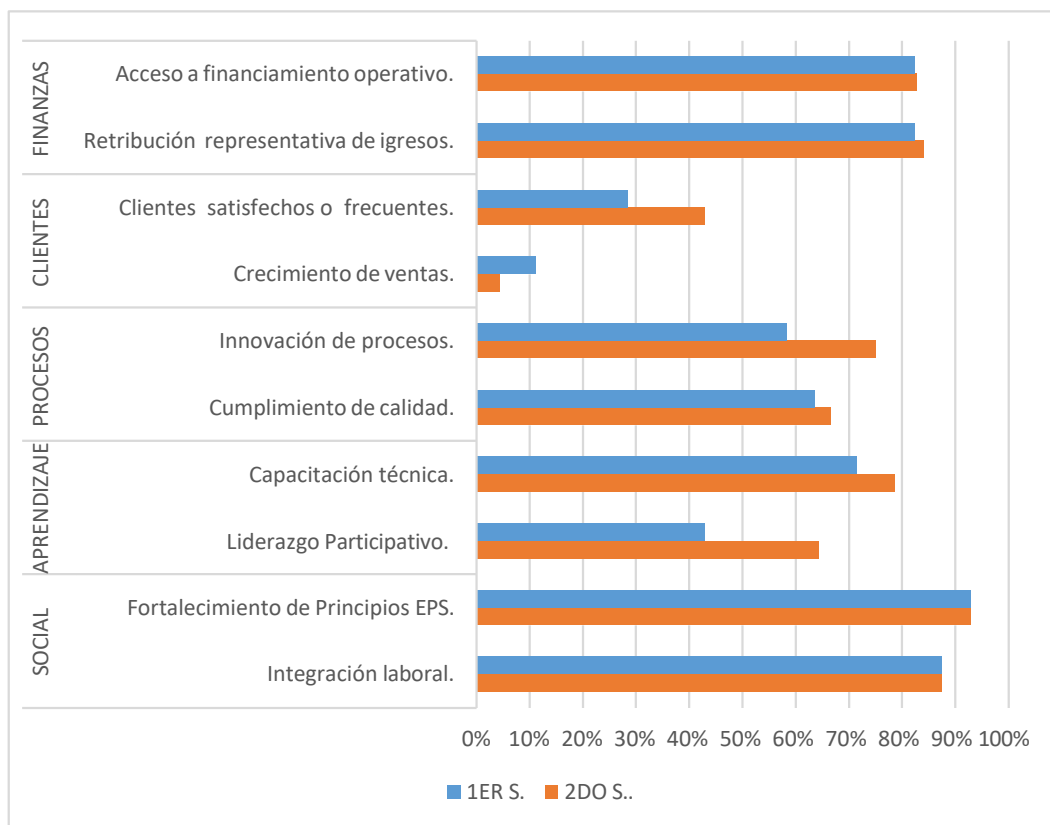
INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOAGROC		
Fecha inicial de operaciones	feb-21	Socios fundadores	32
Año de seguimiento:	2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S..
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	88%	88%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	93%	93%
Socios activos		28	28
Número total de socios		32	32
Socios que practican principios EPS		26	26
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	43%	64%
Capacitación	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	71%	79%
Socios que participan en decisiones		12	18
Socios con capacitación más de 40 horas		20	22
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	64%	67%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	58%	75%
Productos con estándares de calidad		7	8
Total de productos		11	12
Procesos mejorados		7	9
Total de procesos		12	12
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	11%	4%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	29%	43%
Ventas del periodo actual		90000	94000
Ventas del periodo anterior		81000	90000
Clientes satisfechos o frecuentes		4	6
Número de clientes total		14	14
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	82%	84%
Adecuado financiamiento operativo	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	82%	83%
Ingresos		90000	94000
Gastos Operacionales		41000	44000
Gastos financieros		7200	7600
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		5	5

Fuente: SEPS (2021), Elaboración propia

Al igual que con las asociaciones textiles la evaluación del cumplimiento de principios EPS por parte del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para obtener la acreditación como OEPS, apoyó el cumplimiento del indicador “práctica de principios EPS”.

En la perspectiva de aprendizaje la asociación muestra un importante nivel de liderazgo participativo y personas con una representativa capacitación técnica; involucrando al 64% del personal en la toma de decisiones y manteniendo un 79% de socios capacitados al final del segundo periodo.

Figura 27. Valoración de indicadores de gestión ASOAGROC



Fuente: SEPS (2021), Elaboración propia

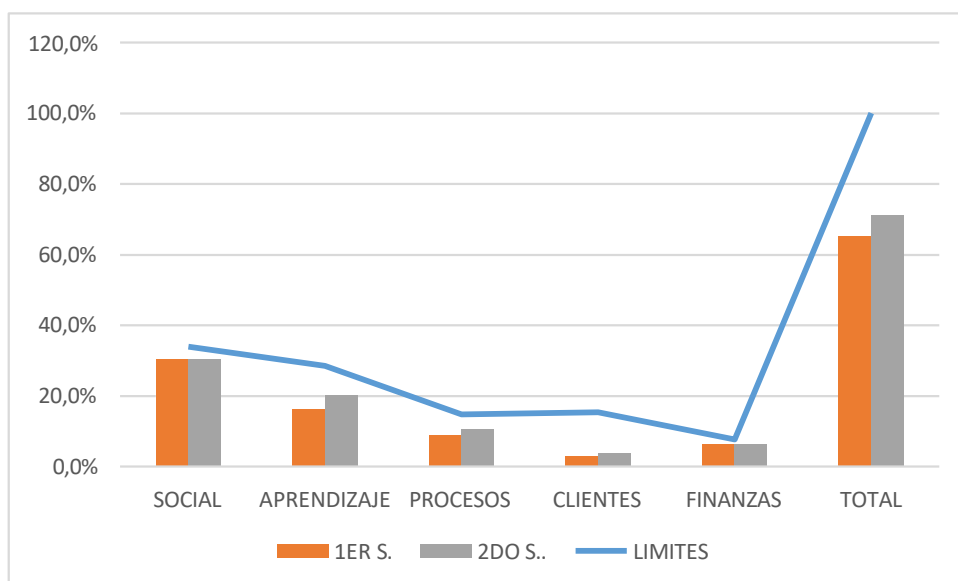
Los buenos niveles de la perspectiva social y de aprendizaje impulsan los niveles de innovación y calidad con lo cual se ha podido conquistar importantes clientes mayoristas, manteniendo rubros representativos de ventas con un moderado crecimiento.

La perspectiva financiera por su parte muestra moderados ingresos netos que pudieron ser entregados a los socios, lo cual no llega a superar los sueldos básicos, sin embargo, es importante señalar el consumo de su producción, lo cual compensa la limitada remuneración económica que reciben.

5.5.3. Análisis de resultados ponderados

La multiplicación de los pesos ponderados por el promedio de cada perspectiva, realizada de manera similar como en las asociaciones textiles, permite apreciar los resultados de gestión de forma generalizada.

Figura 28. Resultados ponderados ASOAGROC

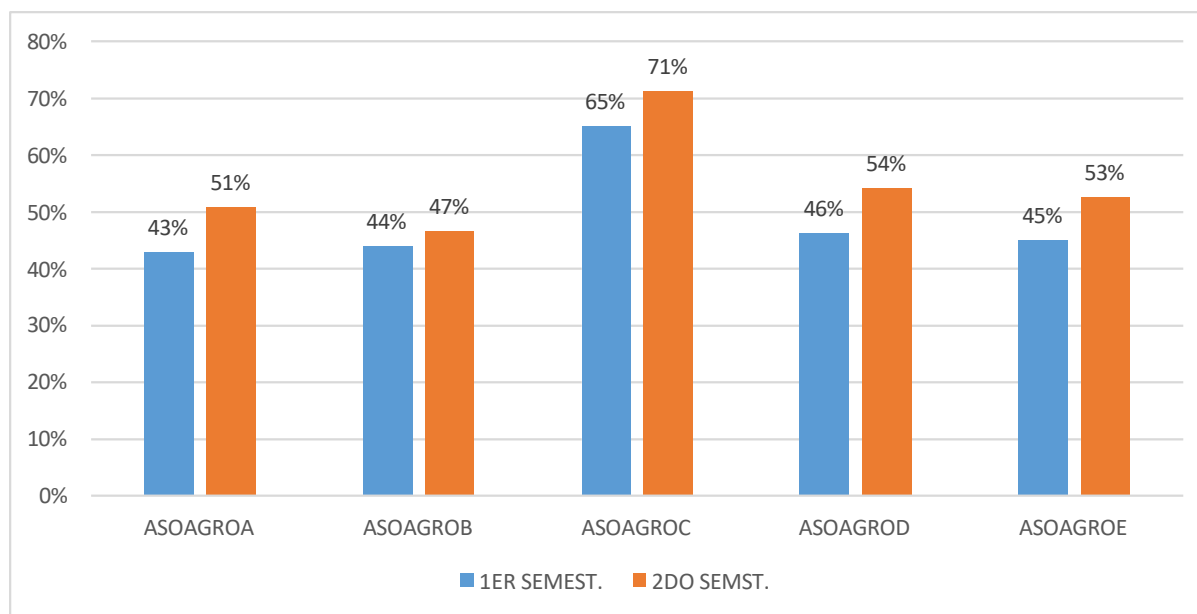


Fuente: Elaboración propia

De manera general, la asociación ASOAGROC presenta una gestión media alta, siendo superior al 70% con tendencia creciente; la perspectiva social y de aprendizaje son los de mayor alcance, entendiéndose que para los próximos periodos la asociación debe enfocarse un poco más a la gestión de procesos, clientes y finanzas para mejorar su indicador de gestión total del emprendimiento.

Los resultados ponderados totales, presentan la comparación de gestión de distintas organizaciones, dato de importancia para entidades interesadas en apoyar estas organizaciones.

Figura 29. Comparación valorada de emprendimientos

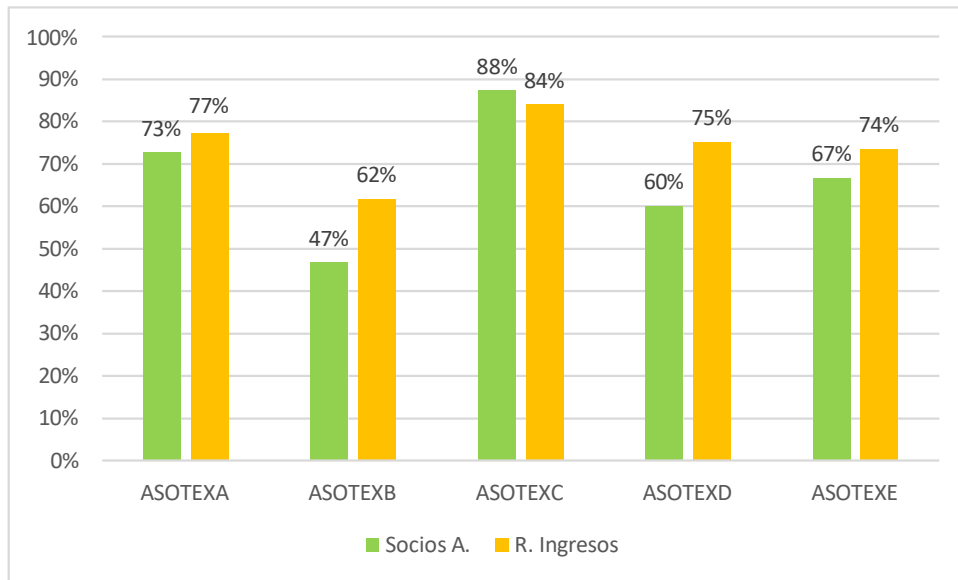


Fuente: Elaboración propia

La comparación de valores totales de gestión, presenta a la asociación ASOAGROC con una mejor gestión de emprendimientos, accionando adecuadamente factores de éxito en función de los indicadores definidos.

La figura 31, que presenta una comparación de cobertura de ingresos y trabajo, presenta a la asociación ASOAGROC con una mejor cobertura de trabajo, teniendo al 88% de sus socios participando activamente a pesar de las limitadas condiciones económicas y sociales que presentan sus asociados, que en el caso de esta organización cuenta con un 80% de jóvenes adultos sin estudios superiores que les permita alcanzar trabajos en el mercado laboral común.

Figura 30. Comparación de cobertura de ingresos y trabajo



Fuente: Elaboración propia

También se puede apreciar la importante cobertura de ingresos para sus socios, que en el caso de asociación ASOAGROC es del 84%, lo cual se aproxima al sueldo básico, entendiéndose que lo que reciben los socios por su trabajo es menor a una remuneración que podrían obtener en un trabajo dependiente, pero proveen de alimentos a sus familias con su propia producción.

La aplicación para las demás organizaciones se realiza de forma similar, cuyos resultados se pueden observar en el apéndice 7.

5.6. Validación de la propuesta

La aplicación práctica de la propuesta bajo lineamientos y resultados previstos, valida de forma general la propuesta metodológica de gestión para emprendimientos asociativos, poniendo de manifiesto su utilidad, y aporte al campo de las ciencias administrativas.

Con el fin de profundizar la validación de la propuesta, se realiza una socialización y evaluación de resultados con los expertos con quienes se diseñó la metodología de gestión.

5.6.1. Validación de los resultados con los expertos del sector textil.

En sesión conjunta con los tres expertos del sector textil, quienes apoyaron en el diseño de la propuesta metodológica para emprendimientos asociativos EPS, se procedió a socializar resultados, llegando a las siguientes apreciaciones respecto a practicidad, innovación y utilidad de la metodología desarrollada:

El elevado nivel de gestión total de emprendimiento que alcanza la asociación ASOTEXD, evidenciado con la alta cobertura de trabajo e ingresos para los asociados, eleva la confiabilidad de la propuesta.

El bajo nivel de gestión total de emprendimiento que presenta la asociación ASOTEXB, muestra la estrecha relación causal de indicadores correspondiente a la perspectiva de aprendizaje, procesos y clientes en la gestión organizacional de este sector económico; entendiéndose, según sus resultados, que un mayor acceso a mercados en el sector textil depende estrechamente de la calidad e innovación que presenten sus productos y procesos, que a la vez, depende consecuentemente de la capacidad técnica y liderazgo de los asociados que participan en el emprendimiento.

Los expertos señalan que la metodología comunica e incentiva el alcance de la visión, calificándola como una herramienta práctica y flexible para enrumbar la organización bajo una adecuada planificación estratégica para el sector textil.

Se califica también a la metodología como una herramienta adecuada para la toma de decisiones en escenario asociativos, debido a su estructura funcional que conduce a una administración departamental y participativa, donde la propiedad y el poder está descentralizado.

Los expertos confirmaron que la metodología cumplió sus expectativas, incentivando su aplicación no solo a emprendimientos sino a organizaciones establecidas, con el fin de mejorar resultados comerciales, financieros y sociales de organizaciones de Economía Popular y Solidaria establecidas.

Respecto a la novedad o innovación que presenta la propuesta, los expertos coinciden que está en la incorporación y peso que la propuesta brinda a la perspectiva social,

considerada está, como el principio y fin de un emprendimiento asociativo; siendo la creación del trabajo inclusivo, la razón principal que crea y sostiene al emprendimiento.

El número de indicadores y la facilidad de acceso a datos para calcular los indicadores generó también la percepción de un fácil manejo de la propuesta por parte de los expertos, confirmando y recomendado su utilización en el sector textil de OEPS.

5.6.2. Validación de los resultados con los expertos del sector agrícola.

Con los expertos del sector agrícola, se procede a socializar resultados, llegando a las siguientes apreciaciones respecto practicidad, innovación y utilidad que presentó la aplicación de metodología en este sector:

El elevado nivel de gestión total de emprendimiento que alcanza la asociación ASOAGROC, 75% al final del segundo periodo, pone en evidencia la cobertura de trabajo e ingresos para los asociados, elevando la confiabilidad de la propuesta y dejando manifiesto por parte de un experto la importancia de estos datos en el análisis de sostenimiento y desarrollo organizacional de emprendimientos de EPS.

El bajo nivel de gestión total de emprendimiento que presenta la asociación ASOGROB, 48% al final del segundo periodo, ratifica la estrecha relación causal de la perspectiva de aprendizaje, procesos y clientes que presentan datos muy por debajo de los límites establecidos, perjudicando resultados en las perspectivas comerciales y financieros.

Los expertos coinciden en que la metodología promueve la comunicación y motivación, calificándola como una herramienta práctica y flexible para enrumbar estratégicamente la organización.

Respecto al proceso de aplicación, los expertos manifiestan su acuerdo con el orden jerárquico que presenta la metodología, destacando la relación causal en el manejo de indicadores de gestión, poniendo de manifiesto también por parte de un experto la posibilidad de incorporar indicadores técnicos más apegados al sector agrícola en la perspectiva de procesos, como ejemplo: buen uso de insumos agrícolas y capacidad de almacenamiento.

Los expertos manifiestan que la metodología brinda un mejor panorama para una adecuada toma de decisiones, pudiendo evaluar alternativas y efectos colaterales gracias a la integración funcional que presenta la metodología diseñada.

Se conoce también de un alto cumplimiento de expectativas, resaltando la flexibilidad y utilidad de la metodología, para incorporar indicadores manteniendo un orden jerárquico basado en la perspectiva social que impulsaría el trabajo colectivo, considerado como factor primordial para el sector agrícola.

La novedad o innovación que perciben los expertos del sector agrícola estuvo alrededor de la relación causal de perspectivas e indicadores que demostró la aplicación de la propuesta, pronunciando su importancia para una gestión administrativa participativa donde los socios encuentren su rol, responsabilidad y sentido de pertenencia.

Los expertos resaltan la utilidad de la metodología recomendando su aplicación bajo cierta flexibilidad que permita incorporar indicadores técnicos del sector agrícola.

5.7. CONCLUSIONES

La aplicación de la metodología propuesta, la socialización de resultados y la validación de la propuesta, permite presentar las siguientes conclusiones:

La propuesta metodológica de gestión para emprendimientos asociativos EPS se aplica a los sectores productivos textil y agrícola debido a que presentan una alta relevancia económica y una creciente tendencia de emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria en el cantón Quito.

Las políticas, proyectos y acciones de reactivación económica que activan los gobiernos locales como por ejemplo la generada frente a la pandemia COVID 19, brindan mayor oportunidad para la aplicación de la metodología de gestión para emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria, considerando a este sector económico como prioritario para alcanzar un desarrollo económico con justicia social.

Los expertos del sector textil muestra mayor aceptación de indicadores y forma de aplicación de la propuesta metodológica, destacando la facilidad de acceso y manejo de datos; considerando también a la propuesta como una herramienta propositiva, que comunica e impulsa el cumplimiento de la visión de forma participativa.

Los expertos del sector agrícola consideran valida a la propuesta con mediano interés para su aplicación futura, sugiriendo incorporar indicadores técnicos relacionados con el sector en la perspectiva de procesos.

El manejo de la perspectiva social en la gestión de emprendimientos representa novedad e innovación para los expertos, quienes resaltan la importancia de esta perspectiva como principal motivador e impulsador de emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria, encaminada principalmente a generar trabajo digno e inclusivo.

El proceso de aplicación secuencial jerárquico en la determinación de indicadores y análisis de resultados confirma el funcionamiento sistémico de la metodología, lo cual eleva el interés para su aplicación.

El número de indicadores y la facilidad de acceso a datos para calcular los indicadores generó también la percepción de un fácil manejo de la propuesta por parte de los expertos, confirmando y recomendado su utilización futura.

La evaluación de datos ponderados brinda la posibilidad de un seguimiento y evaluación comparativa entre perspectivas y organizaciones, brindado la oportunidad de enfocar esfuerzos hacia parámetros de mayor atención.

La metodología cumple las expectativas de los expertos respecto a la practicidad y utilidad de la metodología, la cual se presenta con la flexibilidad de aplicabilidad a diferentes sectores productivos y la incorporación de indicadores de acuerdo a las necesidades organizacionales sin perder la esencia sistémica que brinda la herramienta propuesta en la presente tesis doctoral.

**CAPITULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y
CONCLUSIONES GENERALES**

6.1. Introducción

La tesis surge en respuesta a las necesidades de herramientas de gestión para emprendimientos de economía social y solidaria, reconociendo su importancia y trascendencia social en el desarrollo local, sobre todo en escenarios de alto desempleo y recesión económica.

El ámbito social y empresarial que involucran las actividades organizacionales de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria motivó a desarrollar una metodología apropiada para este sector, lo cual permita a la organización sostenerse y consolidarse en mercados cada vez más competitivos.

El desarrollo de la metodología de gestión implicó un proceso de investigación, de lo cual se extraen y discuten los principales resultados, exponiendo también las conclusiones generales y futuras investigaciones que se puedan desarrollar a partir del presente trabajo finalizado.

6.2. Discusión de resultados.

Los resultados demostraron la practicidad y utilidad de una gestión organizacional que integre criterios sociales y empresariales para alcanzar el sostenimiento y consolidación de emprendimientos asociativos productivos de economía social y solidaria; criterio que lo comparte también Amézaga et al, (2013), quien señala que una iniciativa asociativa puede tener un buen plan de negocios, pero una baja cohesión y capital social que limitaría su prosperidad, y de igual forma, una organización puede haber consolidado la confianza y el compromiso de los asociados, pero, una deficiente gestión económica destinará al fracaso de la organización.

El sostenimiento y consolidación de emprendimientos asociativos productivos dependerían mayoritariamente de la gestión social y de personal que se ejecute en la fase de puesta en marcha del emprendimiento; debido principalmente a sus características particulares de propiedad y administración compartida no sujetas a la aportación ni acumulación de capital, lo cual se relaciona con lo expuesto en la publicación de Dávila et al.

(2018), quien señala que este tipo de organizaciones generan un régimen especial de propiedad y distribución, buscando excedentes económicos principalmente para mejorar las condiciones de los socios.

El indicador de integración laboral que persigue la participación activa y comprometida de socios productores, pone en evidencias prácticas de solidaridad, confianza y compromiso de socios que fortalece el capital social organizacional e impulsa el trabajo colectivo, fortaleciendo la cohesión y capital social, lo cual es compartido por Espinosa et al. (2018), cuando señala que, en organizaciones asociativas productivas, el involucramiento de todos a través de comités y comisiones sensibiliza el esfuerzo por mejorar la producción y generar una estructura sólida para la acción colectiva.

La integración laboral, que en el caso de pequeños productores se podría también interpretar como integración empresarial de pequeños productores que encuentran oportunidades de trabajo con propiedad empresarial y compromiso social, fortalece la identidad colectiva y motivación por el emprendimiento social, compartiendo sus esfuerzos hacia la generación de un bien común; reconociéndose como actores frente a una problemática social; criterio que se relaciona con lo publicado por Ouyang et al. (2023), quien señala que la integración empresarial eleva el espíritu empresarial y la conciencia social de pequeños empresarios, motivando y comprometiendo a socios trabajadores para salir de la pobreza.

La integración laboral de personas con vulnerabilidad social o laboral como personas de la tercera edad, con discapacidad o de bajos niveles de instrucción que encuentran espacios laborales dignos a través de estos emprendimientos, es también un indicador para entidades gubernamentales que buscan apoyar a estas iniciativas socio económicas, lo cual repercute directamente en el acceso a mercados o disponibilidad de recursos.

Iniciativas asociativas privadas que promuevan la inclusión laboral, apoyadas por políticas gubernamentales aportan al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible número 8 de las Naciones Unidas (CEPAL, 2018), que promueve un crecimiento económico inclusivo y sostenible, mediante la generación de trabajos para todos en un marco de justicia económica y social.

El indicador fortalecimiento de Principios de Economía Popular y Solidaria brinda el soporte filosófico estratégico de acción colectiva, involucrando una gestión participativa, asunción del riesgo compartido y priorización de beneficios colectivos; principios que fortalecen e impulsan las iniciativas asociativas, criterio que comparte también León-Serrano et al. (2020), cuando señala que: mientras más actividades productivas se integren basadas en los principios de la EPS, el crecimiento socioeconómico será favorable en el sector asociativo.

El indicador de liderazgo participativo que puede ser cuantificado por el número de socios que participan en la toma de decisiones, es considerado por los expertos como fundamental para consolidar la gestión participativa, se relaciona con lo señalado en la publicación de Bettina et al. (2020), quienes destacan al liderazgo como principal factor de empresas sociales exitosas por la capacidad de motivar a los seguidores bajo argumentos normativos más que en ganancias, además de enlazar puentes entre diversas partes interesadas.

El liderazgo participativo relacionado con un liderazgo inclusivo permite fortalecer el capital social organizacional, resultado que es compartido por Rogozińska-Pawelczyk (2023), quien señala que el liderazgo inclusivo pone mayor énfasis en cultivar, colaborar y desarrollar relaciones recíprocas en la organización.

Kasparian y Rebón (2020), destacan también la importancia de alcanzar objetivos y metas bajo condiciones democráticas, desarrollando mecanismos institucionales y organizativos pertinentes a la materialización del proyecto empresarial asociativo.

La capacitación técnica se presenta como otro principal indicador de gestión, el cual propone mantener un constante seguimiento del personal capacitado en cada una de las áreas operativas, promoviendo el desarrollo de habilidades técnicas para mejorar procesos organizacionales que mejoraría condiciones comerciales y financieras de la organización, criterio que también lo comparten Kasparian y Rebón, (2020), quienes destacan la importancia de la capacitación técnica como elementos significativos en la consolidación de iniciativas asociativas, señalando que además de contar con recursos es importante hacer un buen manejo de los mismos. Aroca et al. (2017), en los resultados de su investigación local,

determinan también que uno de los principales factores en el cierre de los emprendimientos es el nivel de conocimientos relacionados con el giro del negocio que supera inclusive a la disponibilidad de financiamiento.

La relación causal y jerarquización de indicadores establecidos mediante la combinación metodológica BSC y AHP, determinaría que: productores asociados con conocimientos técnicos y vínculos sociales fortalecidos podrían alcanzar de forma más eficiente estándares de calidad e innovación de procesos, con lo cual, se lograría mejorar la satisfacer al cliente e incrementar ventas, generando recursos representativos para sus socios; impulsando de esta manera el sostenimiento y consolidación del emprendimiento.

6.3. Conclusiones y reflexiones.

El desarrollo de los capítulos deja testimonio del cumplimiento de objetivos específicos propuestos en la presente tesis, en función de lo cual se presentan conclusiones y reflexiones, deduciendo además la siguiente conclusión del objetivo general.

La metodología de gestión para emprendimientos asociativos integrando criterios económicos y sociales demuestra que la generación de espacios de trabajos dignos fortaleciendo principios de economía solidaria, y mejorando las habilidades laborales bajo un liderazgo participativo mejora las condiciones productivas, comerciales y financieras organizacionales, lo cual, manejado de manera sistémica a través de indicadores, impulsa el sostenimiento organizacional de emprendimientos asociativos EPS.

Conclusiones y reflexiones del estado del conocimiento.

La definición de Gestión se ha ido consolidado como la eficiencia administrativa en cada uno de los paradigmas y autores que han tratado sobre el tema, ante lo cual, se puede señalar que existe un consenso alrededor del término, siendo la forma de ejercerla, lo que diferencia en cada postulado sobre esta temática.

El paradigma de gestión estratégica participativa, propuesta por Drucker ha ganado protagonismo en los últimos tiempos, debido a la coordinación e integración de acciones que

busca en los colaboradores en el logro de objetivos estratégicos; lo cual se presenta como el más adecuado para emprendimientos asociativos.

Los sistemas de medición del desempeño han integrado medidas financieras y no financieras, buscando constituirse como herramientas de gestión propositivas, las cuales además de ser instrumentos de monitoreo buscan promover, comunicar y evaluar un sostenimiento y desarrollo organizacional.

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton en año 1992, es la metodología de gestión de mayor aplicación por su versatilidad e integración estratégica, bajo perspectivas e indicadores sistémicamente establecidos hacia el alcance de la visión organizacional.

La técnica de decisión multicriterio Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) es considerado como el método de decisión multicriterio más adecuado para priorizar perspectivas e indicadores que actúan y complementan al modelo integral de Balanced Scorecard.

La complementariedad de la metodología de gestión BSC y de decisión multicriterio AHP ha sido planteada y desarrollada por varios autores en el ámbito empresarial, dejando un vacío de conocimiento de aplicación de la metodología combinada en emprendimientos asociativos con fines económicos y sociales.

La importancia y trascendencia de las iniciativas privadas de economía social y solidaria han despertado interés científico, desarrollando en los últimos 10 años, diversas publicaciones respecto a factores de éxito en este tipo de emprendimientos asociativos; dejando un vacío de conocimiento en la operatividad de estos factores.

Conclusiones y reflexiones de la propuesta metodológica de gestión.

La estructura sistémica del BSC y valoración jerárquica que ofrece la metodología AHP permite integrar y priorizar indicadores de gestión funcionales para emprendimientos con fines económicos y sociales.

Existe un gran número de factores de éxito relacionados con el ámbito social, 25 de 62 factores, lo cual motiva la conformación de la perspectiva social, impulsado también por criterio de expertos, quienes destacan la importancia de esta perspectiva en organizaciones de economía social y solidaria.

La valoración de criterios determina que la perspectiva social es prioritaria para el sostenimiento organizacional de emprendimientos EPS, proponiendo que el fortalecimiento de principios EPS y la integración laboral de segmentos populares serán la base para motivar y enrumbar acciones hacia la consecución de la visión organizacional.

Los indicadores de gestión, relacionados con la perspectiva de aprendizaje son los de mayor peso ponderado, ratificando la importancia del conocimiento y direccionamiento participativo en asociaciones de segmentos populares, donde la propiedad y poder están descentralizados.

La integración sistémica de indicadores expone la relación causal propuesta por la metodología BSC, proponiendo que la gestión realizada en criterios de personal y social permitirá mejorar procesos y situación comercial, con lo cual, se generan los suficientes recursos económicos que satisfagan intereses sociales como es el de conseguir trabajo digno e inclusivo.

Conclusiones y reflexiones de la aplicación y validación de la metodología de gestión.

Los sectores productivos textil y agrícola se presentan con alta relevancia económica y con una creciente tendencia de emprendimientos asociativos de economía popular y solidaria en el cantón Quito, lo cual impulsa diseñar y aplicar innovadoras herramientas de gestión que apoyen el sostenimiento y desarrollo organizacional en estos sectores económicos.

En la localidad de Quito, existen políticas y acciones de apoyo al sector de economía popular y solidaria, considerándola como prioritario para alcanzar un desarrollo económico con justicia social, lo cual facilita la implementación de herramientas administrativas de apoyo al mencionado sector económico.

La aplicación de la propuesta genera interés a directivos de emprendimientos, quienes la consideraron como una herramienta propositiva de gestión estratégica con la capacidad de comunicar e impulsar acciones colectivas determinantes en el alcance de la visión organizacional.

Se ratifica la utilidad de una gestión sistémica integral, priorizando criterios e indicadores sociales y de personal para mejorar las condiciones productivas, comerciales y financieras en la gestión de emprendimientos con fines sociales como es el de conseguir trabajo digno e inclusivo

La propuesta metodológica se presenta con mayor aceptación en el sector textil, destacando la facilidad de manejo de datos, integración de criterios empresariales, análisis y comprensión de resultados, mientras en el sector agrícola se sugieren la incorporación de indicadores más técnicos en la perspectiva de procesos.

La perspectiva e indicadores sociales en la gestión de emprendimientos asociativos EPS representa novedad e innovación para los expertos, quienes resaltan la importancia del manejo de estos criterios; considerándolos como principales motivadores e impulsores del objetivo social que es el de generar trabajo digno e inclusivo.

El número de indicadores y la facilidad de acceso a datos para calcular los indicadores generó también la percepción de un fácil manejo de la propuesta por parte de los expertos, confirmando y recomendado su utilización futura.

6.4. Limitaciones y futuras investigaciones

La investigación se realizó en una sola localidad, que fue la del cantón Quito, debido al conocimiento de apoyo del gobierno local al sector de Economía Popular y Solidaria; lo cual genera la oportunidad de desarrollar el mismo estudio en otra localidad, donde se brinde la importancia y atención de gobiernos locales a emprendimientos relacionados con la economía popular y solidaria.

En la investigación podría haber sesgos personales que impulsen prácticas profesionales e institucionales respecto a la definición y priorización de indicadores, sin

embargo, es importante recordar que la metodología AHP aplicada reduce los mencionados sesgos.

La propuesta metodológica se desarrolló de forma exclusiva a asociaciones productivas dedicadas a actividades textiles y agrícolas, ante lo cual se genera la oportunidad de aplicarlo a otros sectores económicos.

Surge también la posibilidad de explorar la adaptabilidad de los indicadores resultantes de esta investigación a otros tipos de organizaciones o sectores para contrarrestar, modificar o consolidar un modelo o herramienta de gestión adecuada a emprendimientos o proyectos sociales y sostenibles.

El interés por desarrollar herramientas de gestión para emprendimientos con fines sociales que se desarrolla en el presente estudio, abre oportunidades de investigación para promover iniciativas económicas que fomenten el desarrollo sostenible.

La aplicación combinada de metodología de gestión BSC y de toma de decisiones AHP presenta novedad y oportunidad para diseñar nuevos modelos y metodologías de gestión para proyectos o emprendimientos sociales y sostenibles.

La valoración e importancia que los resultados generaron a la perspectiva social en el presente estudio, abre la oportunidad para generar nuevos estudios sobre gestión social en proyectos sostenibles e indicadores de sostenibilidad organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M. Á., & Álvarez, J. F. (2020). The social balance and the relations between the sustainable development goals and the cooperative principles for Colombia under a social network analysis. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 99, 57–87. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14322>
- Alonso, M., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 5–44. <https://doi.org/10.26754/ojs>
- Álvarez Pérez, C., Rodríguez Montequín, V., Ortega Fernández, F., & Villanueva Balsera, J. (2017). Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector. *Sustainability*, 9(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9040486>
- Aroca, M., Manzano, M., Quizhpe, V., Domínguez, C., & Rivadeneira, E. (2017). La Sostenibilidad de los Emprendimientos en el cantón Guaranda. *Revista Enlace Universitario*, 53(9), 12–16.
- Asamblea Constituyente. (2011). Ley Orgánica De Economía Popular Y Solidaria Del Sistema Financiero. *República Del Ecuador*, 1–39. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economía-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Asamblea nacional república del Ecuador. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. *Asamblea Nacional República Del Ecuador*, 1, 49. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2022). Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales. *Informe de Resultados Cuentas Nacionales Trimestrales- IV Trimestre 2021*, 1–17. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/c118032022.htm>
- Barba, V., & Atienza, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(2), 132–138. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)70003-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)70003-5)

- Barradas, M., Rodríguez, J., & Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría Administración e Informática*, 10(28), 21–40. <https://n9.cl/0fwjb>
- Barragán, M. C., & Ayaviri, V. D. (2017). Innovación y emprendimiento, y su relación con el desarrollo local del pueblo de Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador. *Informacion Tecnologica*, 28(6), 71–80. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000600009>
- Baumol, W. J. (1993). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *J. Bus. Ventur.*, 98(5), 893–921.
http://www.jstor.org/stable/2937617?seq=1#page_scan_tab_contents
- Beltrán, P. A., Ferrer, J. F., & Vázquez, M. P. (2014). a Review of Discrete Multi-Criteria Decision Making Methods Applied To the Project Management Field. *E-Quipu.Pe*, July, 16–18. <http://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/CIDIP201401220137-1434565288T-V8xv.pdf>
- Boris, A., Igor, B., Borut, K., & Janko, H. (2012). An approach to multi-criteria environmental evaluation with multiple weight assignment. *Environmental Modeling and Assessment*, 17(3), 255–266.
- Bretos, I., Díaz-Foncea, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 128(128), 76–98. <https://doi.org/10.5209/REVE.59775>
- Calvache, V. J., Jaramillo, O., & Benítez, E. (2021). *El sujeto / objeto de estudio : economía popular y solidaria en Ecuador* (pp. 29–58). IAEN.
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. In *Publicación de las Naciones Unidas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). The social economy facing emerging economic concepts: Social innovation, social responsibility, collaborative economy, social enterprises and solidary economy. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*,

93, 5–50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>

Chen, N., Yang, X., & Shadbolt, N. (2020). The balanced scorecard as a tool evaluating the sustainable performance of Chinese emerging family farms-Evidence from Jilin Province in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17). <https://doi.org/10.3390/SU12176793>

Chiavenato. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración* (McGRAW (ed.); Séptima).

Coba, E., Díaz, J., & Sánchez, A. (2016). Factores de éxito en la gestión de las asociaciones. un estudio del programa hilando el desarrollo. *SIGMA Revista de Investigación Del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio*, 53–63.

Concejo Metropolitano de Quito. (2014). *Ordenanza Metropolitana para el fomento, desarrollo y fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria* (p. 13).

Conquito, A. de promoción E. M. (2021). *Rendición De Cuentas 2021 CONQUITO*. https://www.promoambientaldistrito.com/web/Normatividad/Presentacion_Audiencia_Urbana_2021_final.pdf

Consejo Europeo de Ministros de Empleo y Política Social. (2017). *Declaración de Madrid “La Economía Social, un modelo empresarial para el futuro de la Unión Europea.” 2013, 2016–2019*. <http://www.socialeconomy.eu.org/sites/default/files/archives/Declaración de Madrid.pdf>

Coraggio, J. L. (2006). Sobre La Sostenibilidad De Los Emprendimientos Mercantiles De La Economía Social Y Solidaria. *Cuadernos Del Cendes*, 23(61), 39–67. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082006000100003&lng=es&tlng=es.

Corbetta, P. (2007). *Metodología Y Técnicas De Investigación Social* (p. 439).

Daniel, K., Robert, E., & Charles, J. (1989). Are your performance measures obsolete. *Management Accounting*, 45–50.

Davila, A., & Oyon, D. (2009). Introduction to the special section on accounting, innovation and entrepreneurship. *European Accounting Review*, 18(2), 277–280. <https://doi.org/10.1080/09638180902924522>

- Dávila, L. de G. R., Vargas, P. A., Lina, B., Roa, E., Cáceres, L. S., & Vargas, L. A. (2018). Characteristics of the Colombian solidarity economy. Approaches to influential currents in Colombia. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 85–113. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10327>
- Dávila, R. L. de G. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. In Instituto de Estudios Rurales (Ed.), *Casos exitosos* (Primera).
- Drucker, P. (1981). *La Gerencia Tareas Responsabilidades y Practicas* (E. Ateneo (ed.)).
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Social economy and solidarity economy: A bibliometric analysis and literature review. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 138(138), 1–25. <https://doi.org/10.5209/REVE.75566>
- Espinosa, H. R., Gómez, C. J. R., & Betancur, L. F. R. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- European Foundation for Quality Management. (2019). Modelo EFQM. In *European Foundation for Quality Management*. <http://www.efqm.es/>
- Fayol, H., & Frederick, T. (1969). *Administración general y industrial* (E. Ateneo (ed.)).
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa. In *Morata* (Issue 90).
- Ford, H. (1922). My Life and Work. In *PDFEbooksWorld: Vol. Chapter V*.
- Forman, E., & Gass, S. (2001). The Analytic Hierarchy Process—An Exposition. *Operations Research*, 469–486. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/opre.49.4.469.11231>
- Garrido, M. M., & Zambrano, W. E. O. (2019). Emprendimiento cooperativo de trabajo: resultados, expectativas y desempeño empresarial. Un análisis en cooperativas valencianas de trabajo asociado. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 5–47. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.12558>
- Gong, Y., Ying, W., Yu, Y., Zhou, X. Z., & Fan, X. (2021). Research on the Key Performance Evaluation Methods of Enterprises Using BSC and KPI Based on Analytic Hierarchy Process - - Illustrated by the Case of Hangzhou Cigarette Factory. *E3S Web of*

Conferences, 251, 1–5. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125101067>

- González, A. L., & Melo, J. P. (2021). Savings and credit cooperatives in Ecuador: The challenge of being cooperatives. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 138(138), 1–17. <https://doi.org/10.5209/REVE.73870>
- González, A., Rito, G., & Naranjo, J. (2016). Proceso analítico jerárquico (AHP) para la determinación de los indicadores del turismo. *Internacional de Turismo Rural y Desarrollo Sostenible*, 475–485.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry* (Jossey-Bass (ed.); First).
- Guridi, L., & Perez de Mendiguren, J. C. (2014). La Dimension Economica Del Desarrollo Humano Local: La Economia Social Y Solidaria. In *Hegoa*.
- Hill, S., Ionescu-Somers, A., & Coduras, A. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021 / 2022 Global Report Opportunity Amid Disruption*.
- Jato-Espino, D., Castillo-Lopez, E., Rodriguez-Hernandez, J., & Canteras-Jordana, J. C. (2014). A Review of Application of Multi-Criteria Decision Making Methods in Construction. *Automation in Construction*, 44, 151–162.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (P. Educación (ed.); Edición, S).
- Jones, J. R., & George, J. M. (2010). *Administracion Contemporanea* (McGRAW-HILL (ed.); Sexta).
- Jubeto, Y., Guridi, L., & Maite, F. (2018). Fundamentos conceptuales y principios de la economía social y solidaria. In *Diálogos sobre Economía Social y Solidaria en Ecuador. Ecuencuentros y desencuentros con las propuestas para otra economía*. https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/256/Dialogos_sobre_ESS_en_Ecuador.pdf?1488539810
- Kasparian, D., & Rebón, J. (2020). The sustainability of social change. Positive factors in the consolidation of enterprises recuperated by their workers in Argentina. *CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, 98, 213–246. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13940>

- Kazemkhanlou, H., & Ahadi, H. R. (2014). Study of Performance Measurement Practices in Supply Chain Management. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, June*, 273–285.
- Kazimieras, E., Turskis, Z., & Kildienė, S. (2014). State of art surveys of overviews on MCDM/MADM methods. *Technological and Economic Development of Economy*, 20(1), 165–179.
- Kim, D. H., & Hyun, J. K. (2017). Development of performance indices for agro-food distribution corporations based on the AHP method. *Journal of Distribution Science*, 15(12), 95–102. <https://doi.org/10.15722/jds.15.12.201712.95>
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(6), 684–701. <https://doi.org/10.1108/02656711011054551>
- Kontogeorgos, A., & Chatzitheodoridis, F. (2019). Workers or investors? Investigating the reciprocity aspects among Greek social enterprises members. *REVECO Revista de Estudios Cooperativos*, 132(132), 9–28. <https://doi.org/10.5209/REVE.64303>
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*, N°7, 19–36. http://www.researchgate.net/publication/215561167_La_investigacin_cualitativa_Un_campos_de_posibilidades_y_desafos/file/f657e40037e485815e526ee69689a88d.pdf
- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Rendición de cuentas 2020 SEPS*.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In *Long Range Planning* (Vol. 17, Issue 1, pp. 23–32).
- León-Serrano, L. A., Looz-Reyes, J. A., Araujo-Cobarrubio, R. A., & Ramírez-Asanza, A. D. (2020). Factores determinantes de la economía popular y solidaria en el sector asociativo. *Entorno*, 70, 53–65. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i70.10162>
- Lucianetti, L., Battista, V., & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance

- measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(2), 326–356.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0412>
- Manrique, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 129–158. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Melián, A. N., Campos, V. I C., & Sanchis, J. R. (2017). La educación de postgrado en Economía Social en la universidad española ¿una asignatura pendiente? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 32–54.
<https://doi.org/10.7203/ciriec-e.89.9673>
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1998). *Y NUEVOS PROFETAS DE LA GESTION EMPRESARIAL EN EL MUNDO* (Alianza (ed.)).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literaturer review. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard): Vol. Segunda Ed* (Gestión 2000. S.A. (ed.)).
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>
- Okfalisa, Anugrah, S., Anggraini, W., Absor, M., Fauzi, S. S. M., & Saktioto. (2018). Integrated analytical hierarchy process and objective matrix in balanced scorecard dashboard model for performance measurement. *Telkomnika (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 16(6), 2703–2711.
<https://doi.org/10.12928/TELKOMNIKA.v16i6.9648>

- Oltra Badenes, R. (2012). *Sistemas integrados de gestión empresarial: evolución histórica y Tendencias de Futuro* (UPV).
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16396/sistemas integrados de gesti%F3n empresarial_6056.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16396/sistemas%20integrados%20de%20gesti%F3n%20empresarial_6056.pdf?sequence=1)
- ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Asamblea General, 15900*, 40.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S
- Orrego, C., & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración*, 34, 97–110.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>
- Osorio Gómez, J. C., Herrera Umaña, M. F., & Vinasco, M. A. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. (Spanish). *Ingeniería y Desarrollo*, 23, 43–58.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=36126722&lang=es&site=ehost-live>
- Ouyang, S., Guo, Y., Lin, X., & Tian, Y. (2023). Why Can Entrepreneurial Involvement Encourage the Entrepreneurship of People Experiencing Poverty?— A Study Using China ’ s Empirical Data. *Sustainability*, 15, 1–20.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15141111>
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. In *Editorial Mc Graw Hill. Colombia*. (Issue 23).
- Pareja, J. R. P. (2023). El Balance Social: Un modelo para la economía popular y solidaria del Ecuador. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 108, 163–190. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.21847>
- Quivy, R., & Carnpenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*.
- Rahman, M., Islam, R., Wan Husain, W. R., & Ahmad, K. (2019). Developing a hierarchical model to enhance business excellence in hotel industry of Bangladesh. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1836–1856.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0110>

RICHER, M., & ALZURU, I. (2004). Intercooperación y economía solidaria. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 52(52), 103 citation_lastpage=128.

Ridwan, M., & Sudirman, I. (2021). Integration of the analytical hierarchy process (AHP) - Balance score card (BSC) model in selection of broiler agribusiness partnership model to increase income of the breeders partner in South Sulawesi. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 788(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/788/1/012215>

Rodríguez E., H., & Ramírez G., C. J. (2016). Sustainability analysis of the strengthening processes of a rural association: Asomora a case study. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcia/v33n1/v33n1a02.pdf>

Rogozińska-Pawelczyk, A. (2023). Inclusive Leadership and Psychological Contract Fulfilment : A Source of Proactivity and Well-Being for Knowledge Workers. *Sustainability* 2023, 15(11059). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151411059>

Romero, C. (1996). Decisiones Multicriterio. In *Isdefe*. <https://es.slideshare.net/JacquelineSalvatierra1/analisis-de-las-decisiones-multicriterio-carlos-romero>

Roomi, M. A., Saiz-alvarez, J. M., & Coduras, A. (2021). Midiendo el emprendimiento sostenible y la ecoinnovación : una propuesta metodológica para el emprendimiento global Monitor (GEM). *Sustentabilidad*, 13, 1–15.

Saaty, T. L. (2000). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory With the Analytic* (RWS Public, Vol. 6).

Saaty, T. L. (2004). Decision making — the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-0151-5>

Sampieri, H., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación*.

Sánchez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 37–47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>

- Sanchís, J. R., Campos Climent, V., & Mohendano Suanes, A. (2015). Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la comunidad valenciana. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 183–207.
- SEPS, S. de E. P. y S. (2023). *Conoce qué es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. [https://www.seps.gob.ec/institucion/conoce-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps/#:~:text=El respeto a la identidad,equitativa y solidaria de excedentes](https://www.seps.gob.ec/institucion/conoce-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps/#:~:text=El%20respeto%20a%20la%20identidad,equitativa%20y%20solidaria%20de%20excedentes).
- Shan, Y. (2022). Philosophical foundations of mixed methods research. *Philosophy Compass*, 17(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/phc3.12804>
- Soltannezhad Dizaji, M., Mazdeh, M. M., & Makui, A. (2018). Performance evaluation and ranking of direct sales stores using BSC approach and fuzzy multiple attribute decision-making methods. *Decision Science Letters*, 7(2), 197–210. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2017.5.003>
- Sorooshian, S., Aziz, N. F., Ahmad, A., Jubidin, S. N., & Mustapha, N. M. (2015a). Review on Performance Measurement Systems. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2117(2012), 123–132. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n1p123>
- Sorooshian, S., Aziz, N. F., Ahmad, A., Jubidin, S. N., & Mustapha, N. M. (2015b). Review on Performance Measurement Systems. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 123–132. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n1p123>
- Sorooshian, S., Aziz, N. F., & Azizan, N. A. (2020a). Ranking de Sistemas de Medición de Desempeño para Pequeñas Empresas. *International Journal of Intelligent Engineering and Systems*, 13(2), 108–116. <https://doi.org/10.22266/ijies2020.0430.11>
- Sorooshian, S., Aziz, N. F., & Azizan, N. A. (2020b). Ranking of performance measurement systems for smaller businesses. *International Journal of Intelligent Engineering and Systems*, 13(2), 108–116. <https://doi.org/10.22266/ijies2020.0430.11>
- Sosa González, J. L. S., Gómez Abad, P., Carmona Silva, J. L., & Medel Sánchez, J. M. (2019). Una aproximación empírica a la viabilidad de los emprendimientos sociales en México: el ciclo de vida de las cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 131, 151–178.

<https://doi.org/10.5209/reve.63564>

Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria. (2021). *Rendición de cuentas SEPS 2021* (p. 101). SEPS.

Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737.

<https://doi.org/10.1108/17410400410569134>

Tapia-Alarcón, B., Pérez-Domínguez, L., Alcaraz-García, J., & Hernández-Hernandez, J. (2019). Revisión de literatura del 2015 a 2021 de los métodos Multicriterio MCDM. *Reflexiones Contables (Cúcuta)*, 2(1), 29–45. <https://doi.org/10.22463/26655543.2995>

Taylor, F. W. (1973). *Principios de la Administracion Cientifica* (Ateneo (ed.); Decima).

Teddle, & Tashakkori. (2009). Book Review: Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences. *Evaluation Journal of Australasia*, 9(2), 60–63.

<https://doi.org/10.1177/1035719x0900900213>

Vergara Arrieta, J. J. (2015). Los sistemas de medición del desempeño estratégico frente a la competitividad y sustentabilidad. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(2), 17–26.

<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2015v10n2.721>

Villa-silva, A. J., Dominguez, L. P., & Gomez, E. M. (2019). Una revisión de literatura de 1980 a 2018 de los métodos Multi-criterio. *Mundo Fesc*, 9(18), 89–102.

Wang, G., Huang, S. H., & Dismukes, J. P. (2004). Product-driven supply chain selection using integrated multi-criteria decision-making methodology. *International Journal of Production Economics*, 91(1), 1–15. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00221-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00221-4)

APÉNDICES

Apéndice 1. Guía de entrevista semiestructurada

Encuesta para definir indicadores

El objetivo de este cuestionario es Definir indicadores de Gestión en función de factores de éxito considerando su practicidad en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos asociativos. Es importante manifestar que los fines de la presente investigación son académicos en procura de aportar al sector de Economía Popular y Solidaria (EPS), no conlleva ningún riesgo ni recibe beneficio personal, existiendo la debida confidencialidad de datos y confirmando su consentimiento al contestar la presente entrevista. por lo cual se agradece su participación.

Perspectiva Financiera

Preguntas

1. ¿Cómo los factores agrupados en la perspectiva financiera han incidido en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos?
2. ¿Considera usted que los mencionados factores se podrían integrar en el indicador enlistado?

Factores de éxito	Indicadores preestablecidos (categoría primer orden)
Acceso a la tenencia legal del inmueble y las maquinarias.	Manejo de recursos
Tipo y magnitud de recursos.	
Baja necesidad de inversiones.	
Políticas de capitalización: mantenimiento de maquinarias e inversiones.	
Acceso a crédito.	Acceso a financiamiento.
Acceso a Financiamiento.	
Criterio de retribución diferenciado.	Crecimiento de ingresos.
Control Contable.	Control contable.

Perspectiva clientes

Preguntas

1. ¿Cómo los factores agrupados en la perspectiva clientes han incidido en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos?
2. ¿Considera usted que los mencionados factores se podrían integrar en el indicador enlistado?

Factores de éxito	Categorías preestablecidas
Venta directa.	Crecimiento de ventas.
Acceso a contratos con las instituciones públicas.	
Acceso a contratos con empresas privadas, redes y Alianzas.	
Buen posicionamiento previo del bien o el servicio en el mercado.	Posicionamiento de la marca
Marca propia principal producto.	
Posicionamiento como marca cooperativa.	Cuota de mercado
Producto competitivo mercantilmente.	
Atractivo del sector.	
Satisfacción y fidelización de los clientes.	Satisfacción del cliente

Perspectiva de procesos

Preguntas

1. ¿Cómo los factores agrupados en la perspectiva de procesos han incido en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos?
2. ¿Considera usted que los mencionados factores se podrían integrar en el indicador enlistado?

Factores de éxito	Indicadores preestablecidos (categoría primer orden)
Innovación cívica.	Innovación
No interrupción significativa de la producción.	Tiempo de respuesta
Mejora de la calidad.	Calidad de productos
Estado de la unidad productiva originaria.	
Diversificación de productos.	Introducción de nuevos productos
Localización en una zona favorece ventaja productiva u organizativa.	Localización óptima

Perspectiva de aprendizaje

Preguntas

1. ¿Cómo los factores agrupados en la perspectiva de aprendizaje han incido en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos?
2. ¿Considera usted que los mencionados factores se podrían integrar en el indicador enlistado?

Factores de éxito	Indicadores preestablecidos (categoría primer orden)
Retención de trabajadores calificados.	Capacitación
Incorporación o formación de profesionales.	
Formación y capacitación.	
formación en habilidades empresariales y la experiencia previa.	
El nivel formativo.	
cultura emprendedora.	
Experiencia previa.	
Relevancia de normas de regulación del trabajo y dispositivos de cumplimiento de las mismas.	
Forma contractual.	Liderazgo.
Liderazgo e inclusión cultural.	
Liderazgo.	Satisfacción Laboral
Flexibilidad en las condiciones de trabajo.	
Adecuado clima de trabajo.	

Perspectiva social

Preguntas

1. ¿Cómo los factores agrupados en la perspectiva financiera han incido en el sostenimiento y consolidación de emprendimientos?
2. ¿Considera usted que los mencionados factores se podrían integrar en el indicador enlistado?

Factores de éxito	Indicadores preestablecidos (categoría primer orden)
Continuidad de un grupo y/o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa.	Actividades colectivas
Proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica.	
Políticas de integración del colectivo laboral.	
Organizaciones de empresas recuperadas y/o cooperativas.	
Sindicatos.	
Conflicto breve o bajo.	
Participación de los trabajadores.	
Motivación para el emprendimiento social.	Acto económico solidario
Acción con la economía solidaria.	
La organización comunitaria.	
Participación con la comunidad.	
Protección del medio ambiente.	Medio ambiente
Intercambios con otras cooperativas.	Acuerdos con otras organizaciones
Compartir los recursos.	
Compartir conocimientos.	
Concesión de servicio.	
Producción y el mercadeo al asociarse.	
Relaciones de reciprocidad con vecinos e instituciones locales.	
Asesoramiento externo.	
Redes sociales.	
Relaciones con agentes del entorno.	
Programas con establecimientos educativos y organismos de ciencia y técnica.	
Procesos de redistribución desde el Estado.	Relación con el Estado
Apoyo político.	
Contexto económico positivo de la rama en la etapa posterior a la recuperación.	

DATOS DE REFERENCIA

Nombre:	
Cargo:	
Tiempo experiencia en emprendimientos asociativos de Economía Popular y Solidaria	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y DEDICACIÓN!!!

Apéndice 2. Factores de éxito y categorías

FACTORES DE ÉXITO	Categorías primer orden	Categorías segundo orden
	Perspectiva Financiera	
Acceso a la tenencia legal del inmueble y las maquinarias.	Manejo de recursos	Incremento de recursos asociativos.
Tipo y magnitud de recursos.		Capitalización de inversiones.
Baja necesidad de inversiones.		
Políticas de capitalización: mantenimiento de maquinarias e inversiones.		
Acceso a crédito.	Acceso a financiamiento.	Acceso a financiamiento.
Acceso a financiación.		
Acceso a Financiamiento.		
Criterio de retribución diferenciado.	Crecimiento de ingresos.	Redistribución de ingresos.
Control Contable.	Control contable.	Control contable.
Perspectiva clientes		
Venta directa.	Crecimiento de ventas.	Crecimiento de ventas.
Acceso a contratos con las instituciones públicas.		
Acceso a contratos con empresas privadas, redes y Alianzas.		
Buen posicionamiento previo del bien o el servicio en el mercado.	Posicionamiento de la marca	Posicionamiento de la marca.
Marca propia principal producto.		
Posicionamiento como marca cooperativa.	Cuota de mercado	
Producto competitivo mercantilmente.		
Atractivo del sector.		
Satisfacción y fidelización de los clientes.	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos o frecuentes.
Perspectiva de procesos		
Innovación cívica.	Innovación	Innovación de procesos.
No interrupción significativa de la producción.	Tiempo de respuesta	
Mejora de la calidad.	Calidad de productos	Cumplimiento de calidad.
Estado de la unidad productiva originaria.		
Diversificación de productos.	Introducción de nuevos productos	Diversificación de productos y lugares de producción.
Localización en una zona favorece ventaja productiva u organizativa.	Localización óptima	
Perspectiva de aprendizaje		
Retención de trabajadores calificados.	Capacitación	Profesionalización de áreas técnicas.
Incorporación o formación de profesionales.		
Formación y capacitación.		Capacitación técnica.
formación en habilidades empresariales y la experiencia previa.		

El nivel formativo.		
cultura emprendedora.		
Experiencia previa.		
Relevancia de normas de regulación del trabajo y dispositivos de cumplimiento de las mismas.		Consolidación de normativa laboral.
Forma contractual.		
Liderazgo e inclusión cultural.	Liderazgo.	Liderazgo participativo.
Liderazgo.		
Flexibilidad en las condiciones de trabajo.	Satisfacción Laboral	
Adecuado clima de trabajo.		
	Perspectiva social	
Continuidad de un grupo y/o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa.	Actividades colectivas	Integración laboral
Proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica.		
Políticas de integración del colectivo laboral.		
Organizaciones de empresas recuperadas y/o cooperativas.		
Sindicatos.		
Conflicto breve o bajo.		
Participación de los trabajadores.		
Motivación para el emprendimiento social.	Acto económico solidario	Fortalecimiento de principios EPS.
Acción con la economía solidaria.		
La organización comunitaria.		
Participación con la comunidad.		
Protección del medio ambiente.	Medio ambiente	Protección del medio ambiente.
Intercambios con otras cooperativas.	Acuerdos con otras organizaciones	Inter cooperación con el sector de economía solidaria.
Compartir los recursos.		
Compartir conocimientos.		
Concesión de servicio.		
Producción y el mercadeo al asociarse.		
Relaciones de reciprocidad con vecinos e instituciones locales.		Relaciones institucionales.
Asesoramiento externo.		
Redes sociales.		
Relaciones con agentes del entorno.		
Programas con establecimientos educativos y organismos de ciencia y técnica.		
Procesos de redistribución desde el Estado.	Relación con el Estado	Acceso a programas del estado.
Apoyo político.		
Contexto económico positivo de la rama en la etapa posterior a la recuperación.		

Apéndice 3. Representatividad de categorías (Resultados software Atlas ti)

No	Factores de éxito	No.	Categorías (Indicadores)	DAVID	EMILIO	ISABEL	IBAN	JAVIER	LUIS	MAYRA	MAYRA	PAOLA	ROMER	
Perspectiva Financiera														
1	Acceso a la tenencia legal del inmueble y las maquinarias.	1	Incremento de recursos asociativos.	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	
2	Tipo y magnitud de recursos.													
3	Baja necesidad de inversiones.													
4	Políticas de capitalización: mantenimiento de maquinarias e inversiones.	2	Capitalización de inversiones.	1		1	1	1		1	1	1	1	
5	Acceso a crédito.	3	Acceso a financiamiento.	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	
6	Acceso a Financiamiento.													
7	Criterio de retribución diferenciado.	4	Redistribución de ingresos.	1		1	2	1	2	1	2	1	1	
8	Control Contable.	5	Control contable.	1	2	1	1	1	1		1	1	1	
Perspectiva clientes														
9	Venta directa.	6	Crecimiento de ventas.	1	1		1	2	1	2	1	1	1	
10	Acceso a contratos con las instituciones públicas.													
11	Acceso a contratos con empresas privadas, redes y Alianzas.													
12	Buen posicionamiento previo del bien o el servicio en el mercado.	7	Posicionamiento de la marca.	1	1	1	2	1		1	1	1	1	
13	Marca propia principal producto.													
14	Posicionamiento como marca cooperativa.													
15	Producto competitivo mercantilmente.													
16	Atractivo del sector.													
17	Satisfacción y fidelización de los clientes.	8	Clientes satisfechos o frecuentes.	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
Perspectiva de procesos														
18	Innovación cívica.	9	Innovación de procesos.	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	
19	No interrupción significativa de la producción.													
20	Mejora de la calidad.	10	Cumplimiento de calidad.	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
21	Estado de la unidad productiva originaria.													
22	Diversificación de productos.	11	Diversificación de productos y lugares de producción.	1		1	2		1		1	1	1	
23	Localización en una zona favorece ventaja productiva u organizativa.													
Perspectiva de aprendizaje														
24	Retención de trabajadores calificados.	12	Profesionalización de áreas técnicas.	1	2	1		2	1	1	2	1	1	
25	Incorporación o formación de profesionales.													
26	Formación y capacitación.	13	Capacitación técnica.	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	
27	formación en habilidades empresariales y la experiencia previa.													

28	El nivel formativo.													
29	cultura emprendedora.													
30	Experiencia previa.													
31	Relevancia de normas de regulación del trabajo y dispositivos de cumplimiento de las mismas.	14	Consolidación de normativa laboral.	1		1	1	1	1		1	1	1	
32	Forma contractual.													
33	Liderazgo e inclusión cultural.													
34	Liderazgo.													
35	Flexibilidad en las condiciones de trabajo.	15	Liderazgo participativo.	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
36	Adecuado clima de trabajo.													
Perspectiva social														
37	Continuidad de un grupo y/o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa.													
38	Proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica.													
39	Políticas de integración del colectivo laboral.	16	Integración laboral	1	2	1		2	1	2	1	2	1	
40	Organizaciones de empresas recuperadas y/o cooperativas.													
41	Sindicatos.													
42	Conflicto breve o bajo.													
43	Participación de los trabajadores.													
44	Motivación para el emprendimiento social.													
45	Acción con la economía solidaria.	17	Fortalecimiento de principios EPS.	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	
46	La organización comunitaria.													
47	Participación con la comunidad.													
48	Protección del medio ambiente.	18	Protección del medio ambiente.	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
49	Intercambios con otras cooperativas.													
50	Compartir los recursos.													
51	Compartir conocimientos.													
52	Concesión de servicio.	19	Inter cooperación con el sector de economía solidaria.	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	
53	Producción y el mercadeo al asociarse.													
54	Relaciones de reciprocidad con vecinos e instituciones locales.													
55	Asesoramiento interno.													
56	Redes sociales.													
57	Relaciones con agentes del entorno.	20	Relaciones institucionales.	1	1	2	1	2	1		1	1	1	
58	Programas con establecimientos educativos y organismos de ciencia y técnica.													
59	Procesos de redistribución desde el Estado.													
60	Apoyo político.	21	Acceso a programas del estado.	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	
61	Contenido económico positivo de la rama en la etapa posterior a la recuperación.													

Apéndice 4. Cuestionario para priorizar indicadores de gestión en emprendimientos asociativos.

CUESTIONARIO PARA PRIORIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

El objetivo de este cuestionario es priorizar indicadores de gestión para evaluar el sostenimiento de emprendimientos asociativos en el Distrito Metropolitano de Quito para lo cual se utilizará La Técnica de Decisión Multicriterio AHP método que permite valorar y priorizar criterios a partir de las comparaciones entre pares. Las alternativas se evaluarán a partir de 21 criterios, de los cuales las definiciones se encuentran al final de este formulario.

Es importante manifestar que los fines de la presente investigación son académicos en procura de aportar al mejoramiento de emprendimientos asociativos en el marco de la Economía Popular y Solidaria (EPS), no conlleva ningún riesgo ni recibe beneficio personal, existiendo la debida confidencialidad de datos y confirmando el consentimiento informado al llenar el presente cuestionario. por lo cual se agradece su participación.

PARTE I. COMPARACIÓN ENTRE CRITERIOS

Indicaciones: A partir de la pregunta por favor señale cuál de los dos criterios en comparación considera más importante y en qué grado, de acuerdo con la siguiente escala establecida.

CRITERIO	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Moderado	Fuerte	Muy fuerte	Extremo	CRITERIO
A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	B

Ejemplo

¿Cuál de los dos criterios considera usted que contribuye más para evaluar la gestión de emprendimientos asociativos bajo una lógica de Economía Social y Solidaria en el Distrito Metropolitano de Quito?

	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Moderado	Fuerte	Muy fuerte	Extremo	
FINANZAS	9	7	5	3	1	X	5	7	9	CLIENTES
Al señalar el 3 del lado del criterio CLIENTES, la respuesta significaría que el mencionado criterio es moderadamente más importante que el criterio finanzas en la evaluación de gestión emprendimientos asociativos										

Desarrollo de la Encuesta

Para usted, ¿Cuál de los dos conjuntos de criterios considera usted que contribuye más para evaluar la gestión de emprendimientos asociativos bajo una lógica de Economía Social y Solidaria en el Distrito Metropolitano de Quito?

	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Moderado	Fuerte	Muy fuerte	Extremo	
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	CLIENTES
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PROCESOS
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	APRENDIZAJE
FINANZAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOCIAL
CLIENTES	9	7	5	3	1	3	5	7	9	PROCESOS
CLIENTES	9	7	5	3	1	3	5	7	9	APRENDIZAJE
PROCESOS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	APRENDIZAJE
PROCESOS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOCIAL
APRENDIZAJE	9	7	5	3	1	3	5	7	9	SOCIAL
SOCIAL	9	7	5	3	1	3	5	7	9	CLIENTES

PARTE II. IMPORTANCIA ENTRE INDICADORES DE UN CRITERIO

En este apartado por favor escoja entre cada par de indicadores, cuál de ellos considera más importante sobre el otro y en qué grado de manera similar al cuadro anterior.

Ejemplo:

¿Cuál de los dos indicadores considera más importante sobre el criterio C1 FINANZAS?										
	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Moderado	Fuerte	Muy fuerte	Extremo	
Incremento de recursos asociativos	9	7	5	x	1	3	5	7	9	Capitalización de inversiones
La respuesta quiere decir que el incremento de recursos asociativos es moderadamente más importante que la capitalización de inversiones vía facturación										

Desarrollo

¿Cuál de los dos indicadores considera más importante sobre el criterio C1 FINANZAS?										
	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	
Incremento de recursos asociativos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capitalización de inversiones
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Acceso a financiamiento
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Redistribución representativa de ingresos
Capitalización de inversiones	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Acceso a financiamiento
Acceso a financiamiento	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Redistribución representativa de ingresos
Redistribución representativa de ingresos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capitalización de inversiones

¿Cuál de los dos indicadores considera más importante sobre el criterio C2 CLIENTES?										
	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	
Crecimiento de ventas	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Posicionamiento de la marca
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Clientes satisfechos o frecuentes
Posicionamiento de la marca	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Clientes satisfechos o frecuentes
Clientes satisfechos o frecuentes	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Posicionamiento de la marca

¿Cuál de los dos indicadores considera más importante sobre el criterio C3 PROCESOS?										
	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	
Cumplimiento de calidad	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Diversificación de productos y lugares de producción
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Innovación de procesos
Diversificación de productos y lugares de producción	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Clientes satisfechos o frecuentes
Innovación de procesos	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Posicionamiento de la marca

¿Cuál de los dos indicadores considera más importante sobre el criterio C4 APRENDIZAJE?										
	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	
Profesionalización de áreas técnicas	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacitación técnica
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Consolidación de normativa laboral
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo participativo
Capacitación técnica	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Consolidación de normativa laboral
Consolidación de normativa laboral	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Liderazgo participativo
Liderazgo participativo	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacitación técnica

¿Cuál de los dos indicadores considera más importante sobre el criterio C5 SOCIAL?										
	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	Igual	Extremo	Muy fuerte	Fuerte	Moderado	
Intercooperación con el sector de economía solidaria	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Capacitación técnica
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Consolidación de normativa laboral
										Integración laboral
										Relaciones institucionales
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Acceso a programas del estado
Fortalecimiento de principios de economía social	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Consolidación de normativa laboral
										Integración laboral
										Relaciones institucionales
Protección del medio ambiente	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Integración laboral
										Relaciones institucionales
										Acceso a programas del estado
Integración laboral	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Relaciones institucionales
										Acceso a programas del estado
Relaciones institucionales										Acceso a programas del estado
Acceso a programas del estado										Fortalecimiento de principios de economía social

DATOS DE REFERENCIA

Nombre:	
Cargo:	
Tiempo experiencia en emprendimientos asociativos de Economía Popular y Solidaria	

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y DEDICACIÓN!!!

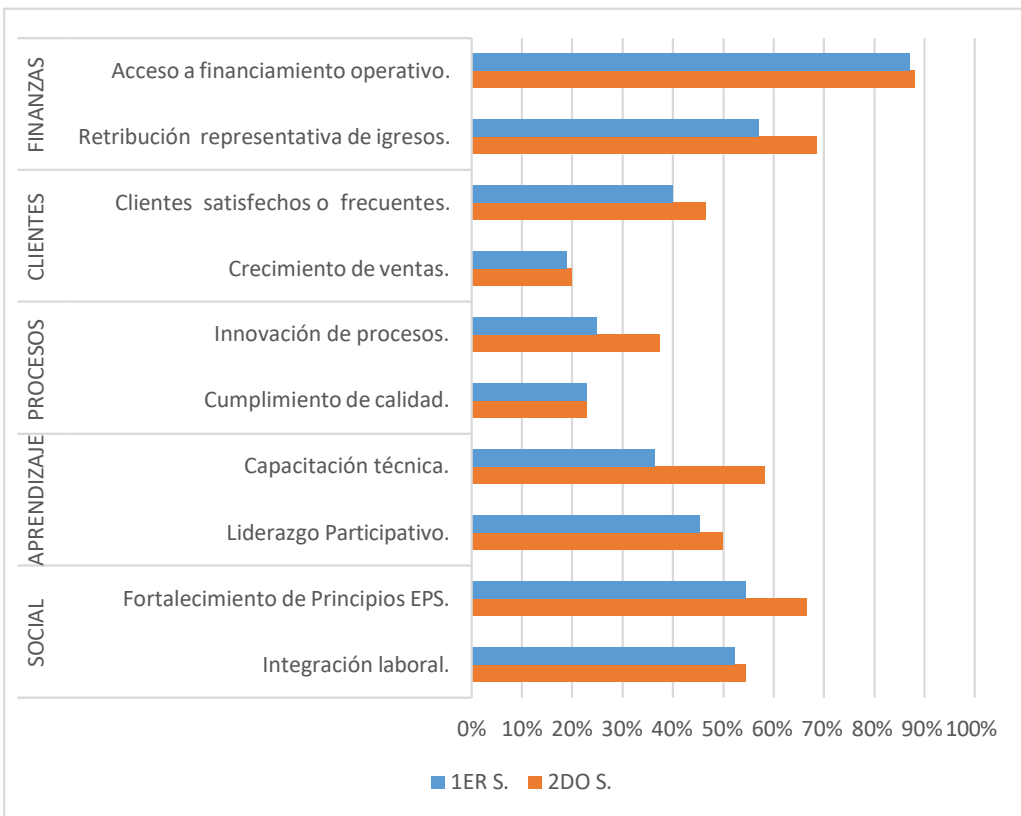
Apéndice 5. Valoración de pesos locales

Indicador	DAVID	EMILIO	ISABEL	IBAN	JAVIER	LUIS	MAYRA	MAYRA A	PAOLA	ROMERO	PROMEDIO
Redistribución representativa de ingresos	0,07	0,07	0,39	0,28	0,57	0,06	0,45	0,12	0,59	0,15	0,27
Capitalización de inversiones	0,15	0,05	0,08	0,53	0,25	0,11	0,16	0,55	0,11	0,05	0,20
Incremento de recursos asociativos	0,40	0,13	0,08	0,06	0,09	0,17	0,09	0,07	0,18	0,29	0,16
Acceso a financiamiento	0,26	0,38	0,42	0,09	0,03	0,63	0,25	0,22	0,03	0,26	0,26
Control contable	0,13	0,38	0,03	0,03	0,06	0,03	0,06	0,03	0,09	0,26	0,11
Crecimiento de ventas	0,23	0,68	0,18	0,27	0,27	0,27	0,75	0,27	0,42	0,10	0,34
Posicionamiento de la marca	0,69	0,22	0,07	0,06	0,06	0,06	0,18	0,06	0,07	0,13	0,16
Clientes satisfechos o frecuentes	0,08	0,10	0,75	0,67	0,67	0,67	0,07	0,67	0,51	0,77	0,50
Cumplimiento de calidad	0,06	0,49	0,67	0,67	0,27	0,27	0,26	0,67	0,33	0,10	0,38
Diversificación de productos y lugares de producción	0,18	0,08	0,06	0,06	0,06	0,06	0,10	0,06	0,16	0,10	0,09
Innovación de procesos	0,75	0,44	0,27	0,27	0,67	0,67	0,64	0,27	0,51	0,80	0,53
Profesionalización de áreas técnicas	0,04	0,03	0,08	0,05	0,07	0,07	0,07	0,04	0,05	0,03	0,05
Capacitación técnica	0,11	0,62	0,29	0,70	0,30	0,30	0,26	0,61	0,17	0,62	0,40
Consolidación de normativa laboral	0,54	0,10	0,04	0,06	0,04	0,04	0,09	0,09	0,05	0,10	0,11
Liderazgo participativo	0,32	0,25	0,60	0,19	0,59	0,59	0,59	0,26	0,73	0,25	0,44
Interoperación con el sector de economía solidaria	0,06	0,21	0,03	0,08	0,04	0,50	0,08	0,04	0,58	0,05	0,17
Fortalecimiento de principios EPS	0,13	0,29	0,22	0,05	0,26	0,07	0,42	0,24	0,05	0,16	0,19
Protección del medio ambiente	0,03	0,10	0,02	0,36	0,03	0,02	0,08	0,03	0,06	0,21	0,10
Integración laboral	0,35	0,23	0,42	0,29	0,46	0,25	0,21	0,52	0,18	0,19	0,31
Relaciones institucionales	0,17	0,03	0,07	0,04	0,06	0,04	0,08	0,03	0,03	0,22	0,08
Acceso a programas del estado	0,26	0,15	0,23	0,18	0,15	0,11	0,14	0,13	0,10	0,18	0,16
FINANZAS	0,03	0,08	0,04	0,32	0,04	0,04	0,10	0,05	0,04	0,03	0,08
CLIENTES	0,31	0,08	0,14	0,09	0,12	0,12	0,14	0,10	0,15	0,31	0,15
PROCESOS	0,35	0,11	0,04	0,06	0,06	0,06	0,09	0,04	0,48	0,19	0,15
APRENDIZAJE	0,25	0,23	0,25	0,51	0,26	0,26	0,26	0,51	0,16	0,16	0,28
SOCIAL	0,07	0,49	0,54	0,03	0,53	0,53	0,41	0,30	0,16	0,31	0,34

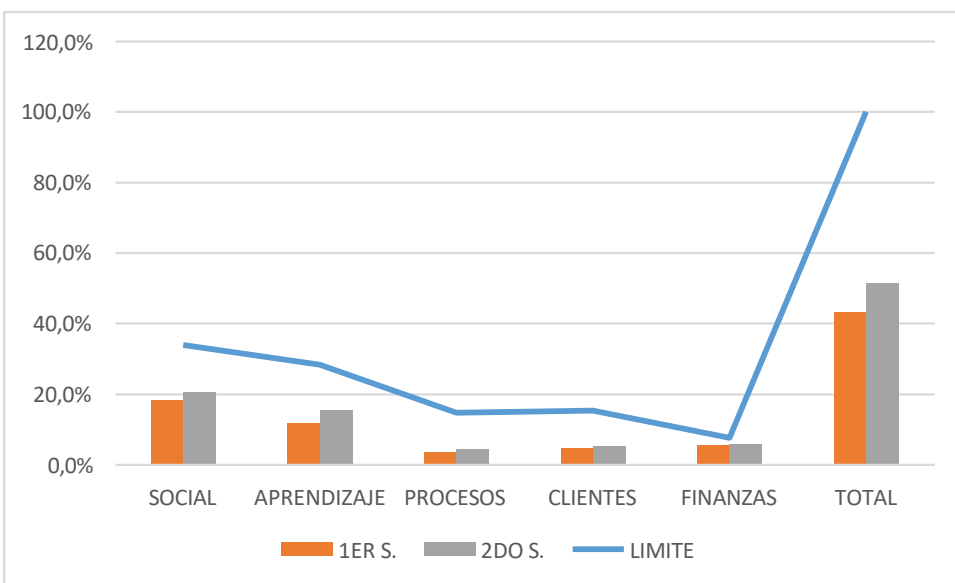
Apéndice 6. Indicadores gestión de asociaciones productoras de textiles

INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOTEXA		
Fecha inicial de operaciones	feb-21	Socios fundadores	21
Año de seguimiento:	2021-2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S.
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	52%	55%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	55%	67%
Socios activos		11	12
Número total de socios		21	22
Socios que practican principios EPS		6	8
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	45%	50%
Capacitación	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	36%	58%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		5	6
Socios con capacitación más de 40 horas		4	7
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	23%	23%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	25%	38%
Productos que cumplen estándares de calidad		3	3
Total de productos		13	13
Procesos mejorados		2	3
Total de procesos		8	8
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	19%	20%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	40%	47%
Ventas del periodo actual		70000	84000
Ventas del periodo anterior		58900	70000
Clientes satisfechos o frecuentes		6	7
Número de clientes total		15	15
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	57%	69%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	87%	88%
Ingresos		70000	84000
Gastos Operacionales		54000	63000
Gastos financieros		7000	7500
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOTEXA

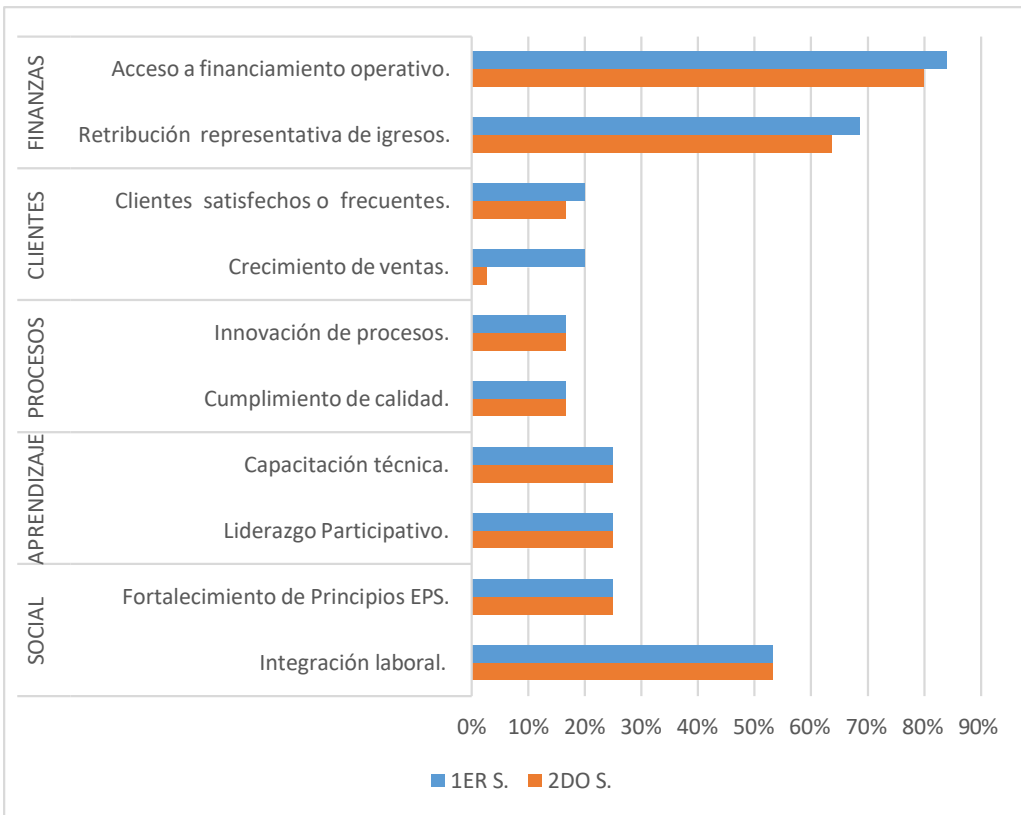


Resultados ponderados ASOTEXA

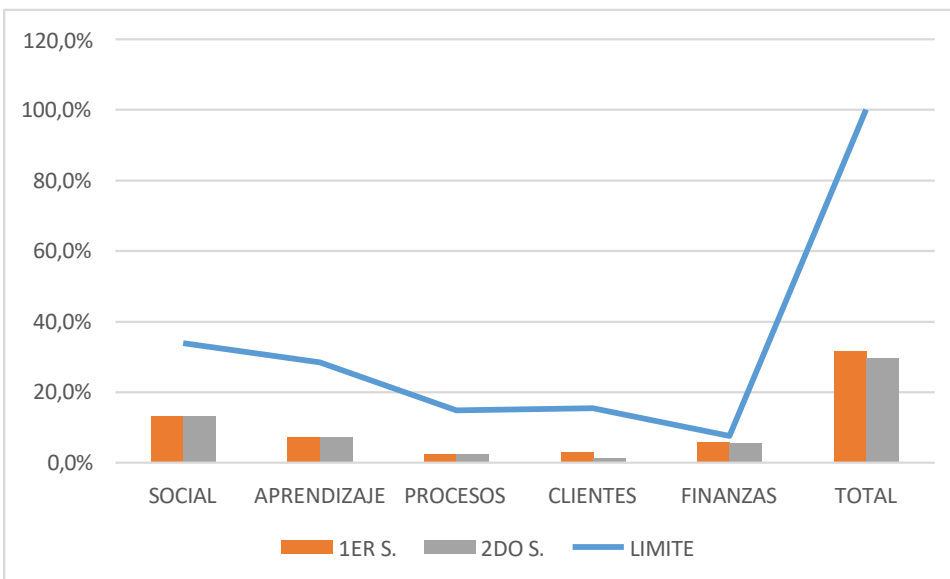


INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOTEXB		
Fecha inicial de operaciones	mar-21	Socios fundadores	15
Año de seguimiento:	2021-2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S.
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	53%	53%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	25%	25%
Socios activos		8	8
Número total de socios		15	15
Socios que practican principios EPS		2	2
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	25%	25%
Capacitación	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	25%	25%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		2	2
Socios con capacitación más de 40 horas		2	2
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	17%	17%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	17%	17%
Productos que cumplen estándares de calidad		1	1
Total de productos		6	6
Procesos mejorados		1	1
Total de procesos		6	6
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	20%	3%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	20%	17%
Ventas del periodo actual		36000	37000
Ventas del periodo anterior		30000	36000
Clientes satisfechos o frecuentes		1	1
Número de clientes total		5	6
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	69%	64%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	84%	80%
Ingresos		36000	37000
Gastos Operacionales		22000	24000
Gastos financieros		3500	4800
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOTEXB

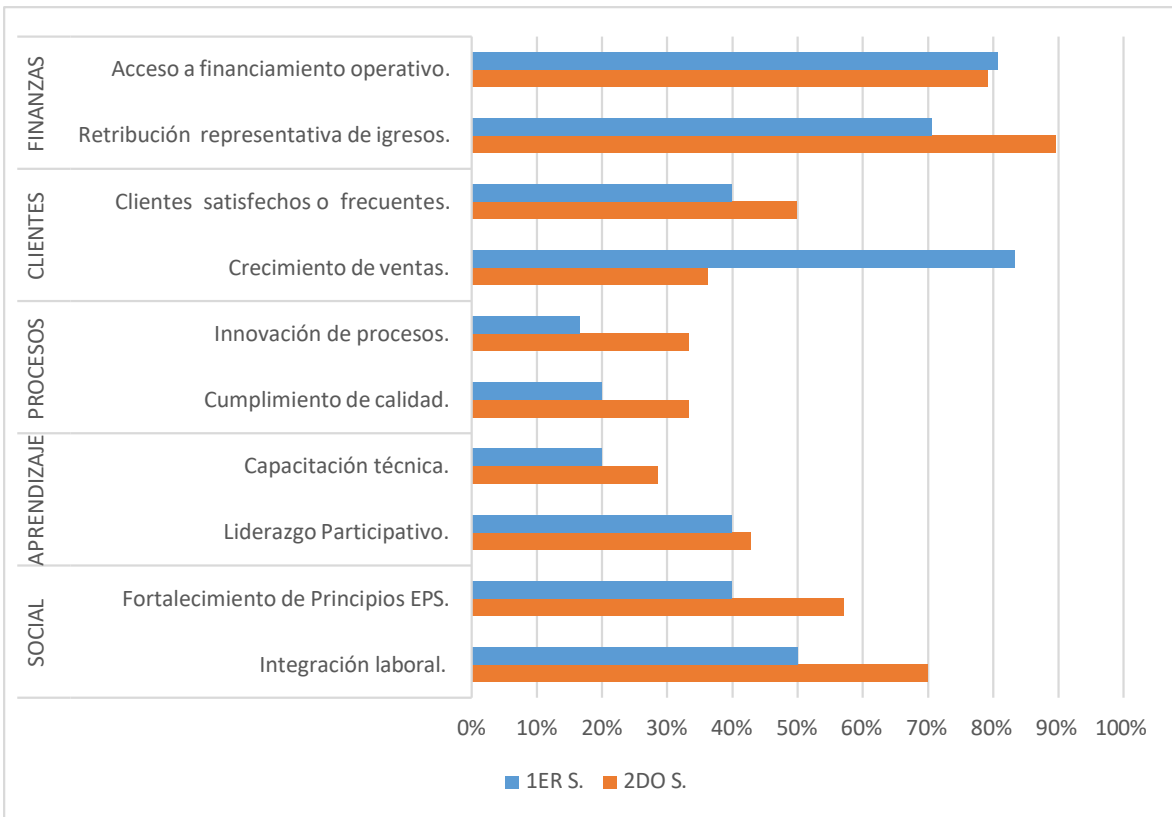


Resultados ponderados ASOTEXB

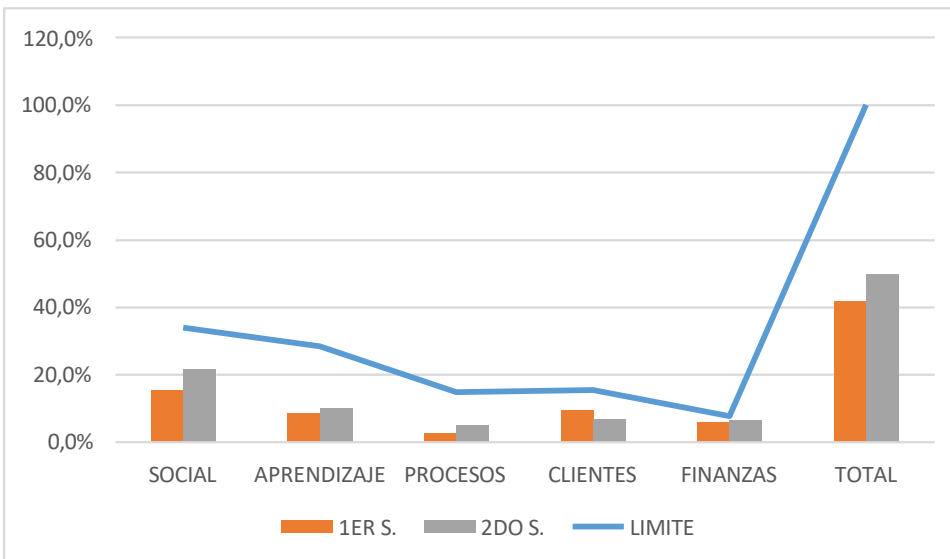


INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOTEXC		
Fecha inicial de operaciones	ene-21	Socios fundadores	10
Año de seguimiento:	2021-2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S.
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	50%	70%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	40%	57%
Socios activos		5	7
Número total de socios		10	10
Socios que practican principios EPS		2	4
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	40%	43%
Capacitación técnica	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	20%	29%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		2	3
Socios con capacitación más de 40 horas		1	2
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	20%	33%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	17%	33%
Productos que cumplen estándares de calidad		1	2
Total de productos		5	6
Procesos mejorados		1	2
Total de procesos		6	6
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	83%	36%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	40%	50%
Ventas del periodo actual		22000	30000
Ventas del periodo anterior		12000	22000
Clientes satisfechos o frecuentes		2	3
Número de clientes total		5	6
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	71%	90%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	81%	79%
Ingresos		22000	30000
Gastos Operacionales		13000	14000
Gastos financieros		2500	2900
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOTEXC

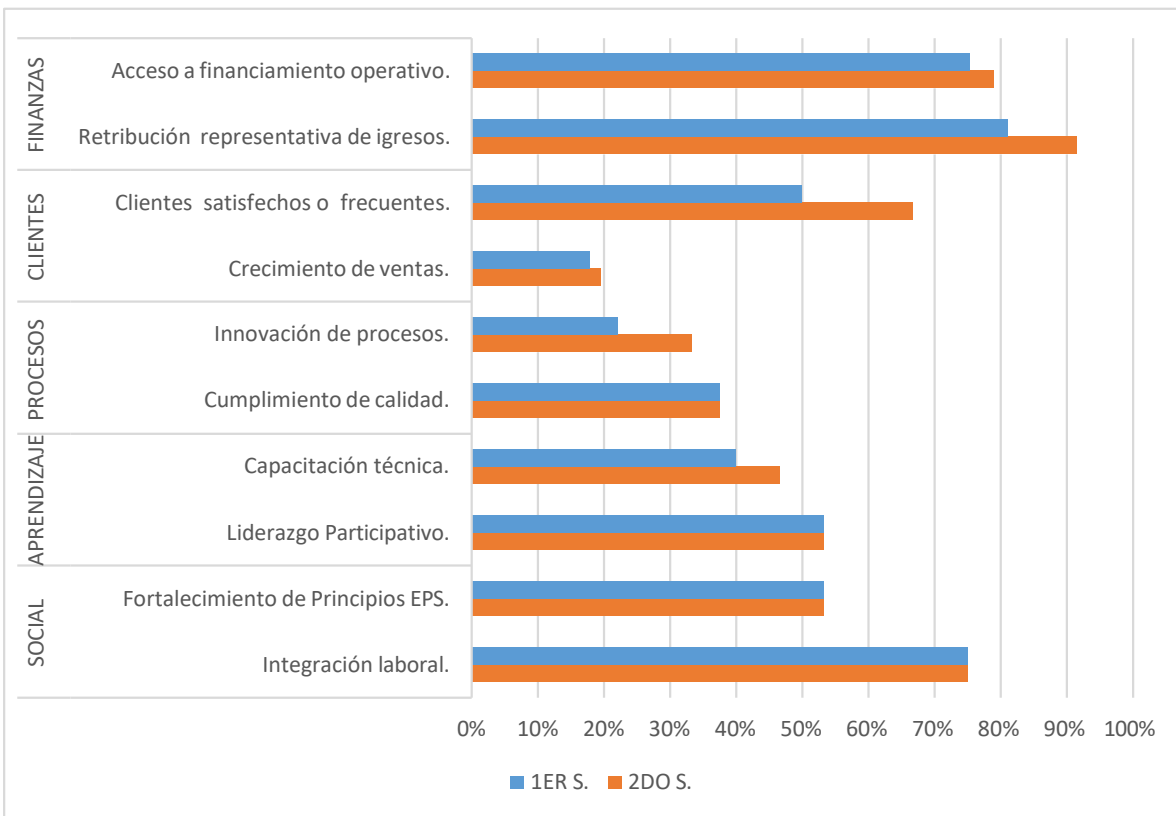


Resultados ponderados ASOTEXC

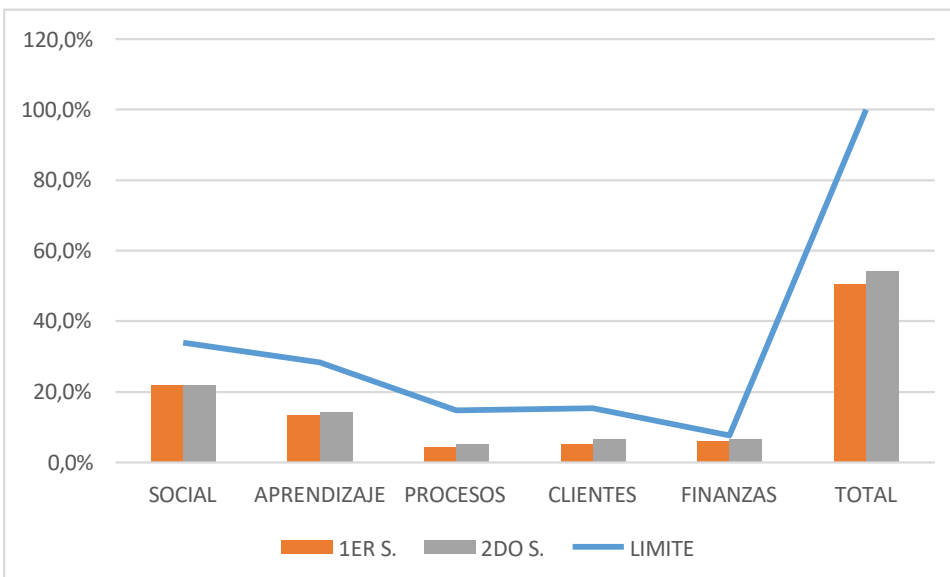


INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOTEXE		
Fecha inicial de operaciones	mar-21	Socios fundadores	21
Año de seguimiento:	2021-2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S.
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	75%	75%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	53%	53%
Socios activos		15	15
Número total de socios		21	20
Socios que practican principios EPS		8	8
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	53%	53%
Capacitación técnica	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	40%	47%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		8	8
Socios con capacitación más de 40 horas		6	7
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	38%	38%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	22%	33%
Productos que cumplen estándares de calidad		3	3
Total de productos		8	8
Procesos mejorados		2	3
Total de procesos		9	9
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	18%	20%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	50%	67%
Ventas del periodo actual		46000	55000
Ventas del periodo anterior		39000	46000
Clientes satisfechos o frecuentes		3	4
Número de clientes total		6	6
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	81%	92%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	75%	79%
Ingresos		46000	55000
Gastos Operacionales		15000	20000
Gastos financieros		3700	4200
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOTEXE



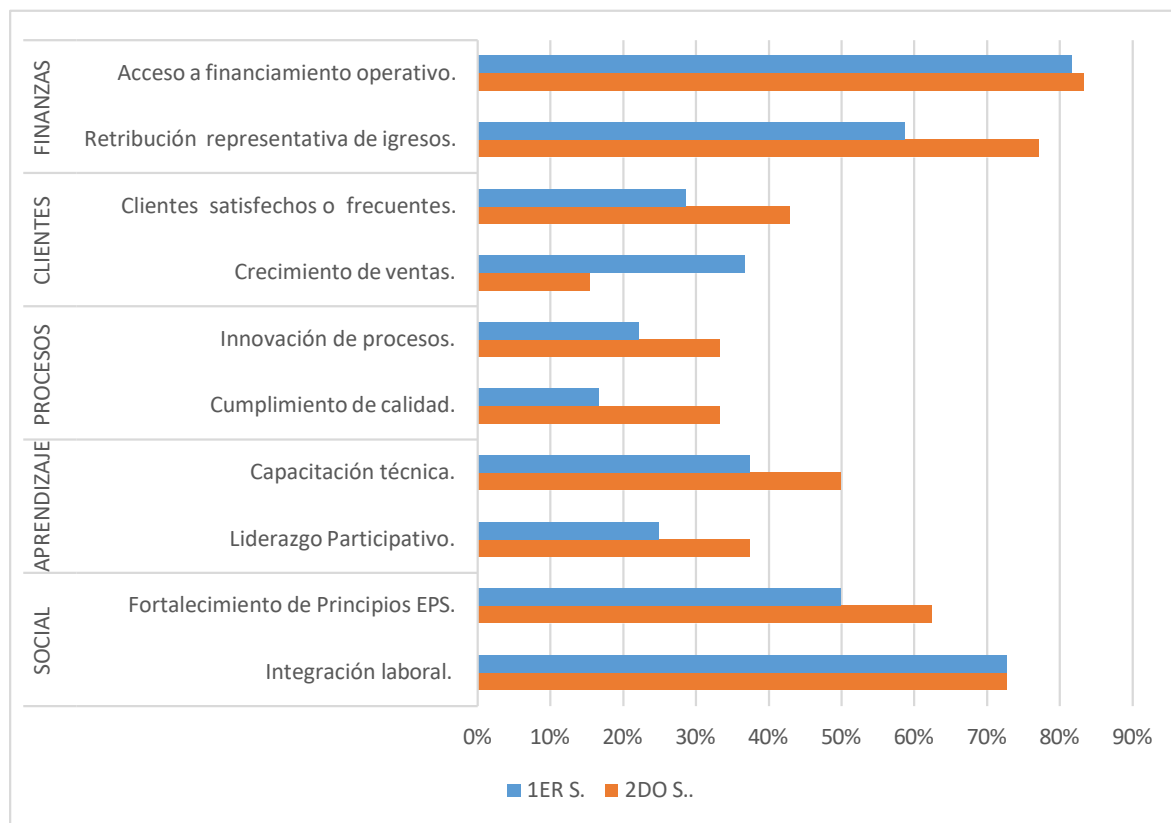
Resultados ponderados ASOTEXE



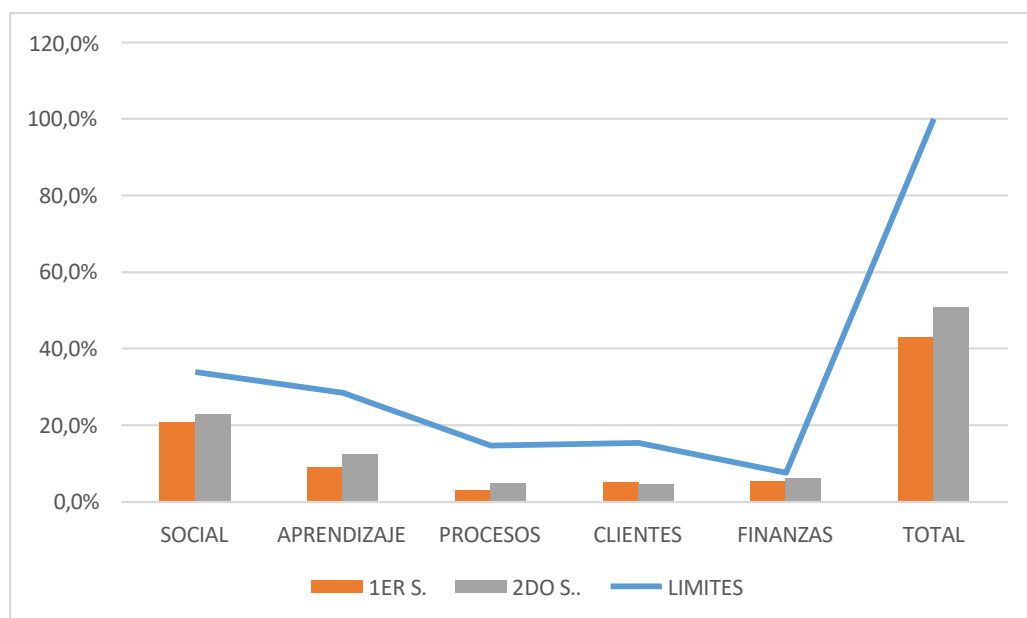
Apéndice 7. Indicadores gestión de asociaciones agrícolas

INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOAGROA		
Fecha inicial de operaciones	feb-21	Socios fundadores	22
Año de seguimiento:	2022		
INDICADORES DE GESTION	FORMA DE CALCULO	1ER S.	2DO S..
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	73%	73%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	50%	63%
Socios activos		16	16
Número total de socios		22	22
Socios que practican principios EPS		8	10
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	25%	38%
Capacitación técnica	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	38%	50%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		4	6
Socios con capacitación más de 40 horas		6	8
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	17%	33%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	22%	33%
Productos que cumplen estándares de calidad		1	2
Total de productos		6	6
Procesos mejorados		2	3
Total de procesos		9	9
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	37%	15%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	29%	43%
Ventas del periodo actual		52000	60000
Ventas del periodo anterior		38000	52000
Clientes satisfechos o frecuentes		4	6
Número de clientes total		14	14
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	59%	77%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	82%	83%
Ingresos		52000	60000
Gastos Operacionales		36000	39000
Gastos financieros		6600	6500
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		4	4

Valoración de indicadores de gestión ASOAGROA

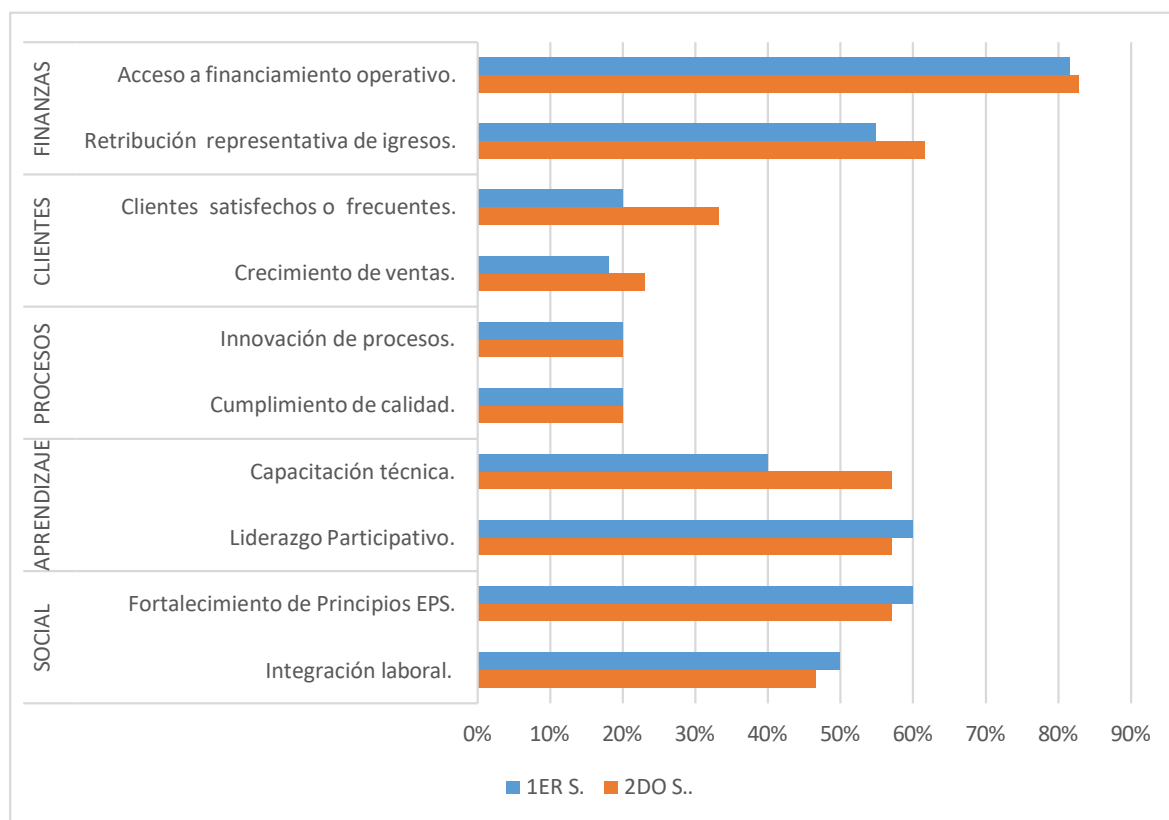


Resultados ponderados ASOAGROA

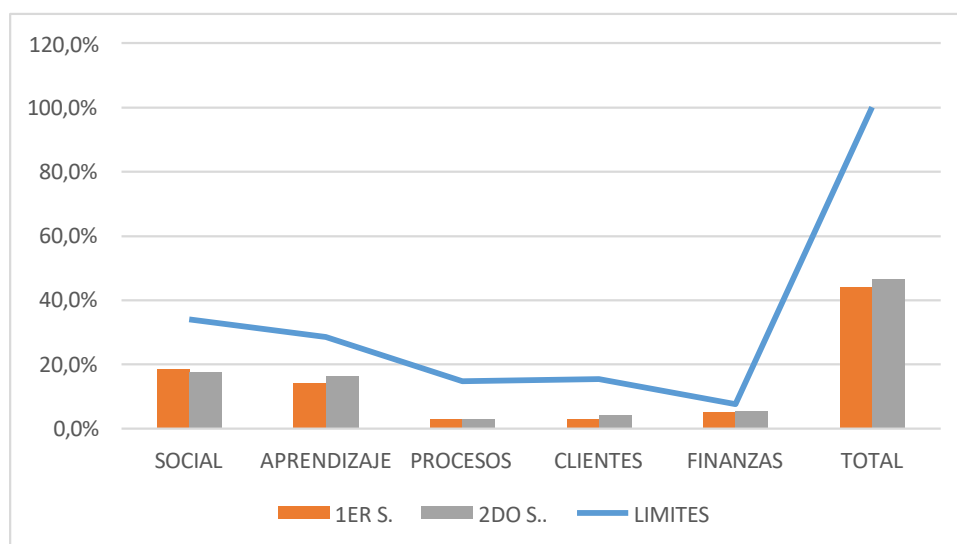


INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOAGROB		
Fecha inicial de operaciones	mar-21	Socios fundadores	10
Año de seguimiento:	2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S..
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	50%	47%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	60%	57%
Socios activos		5	7
Número total de socios		10	15
Socios que practican principios EPS		3	4
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	60%	57%
Capacitación técnica	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	40%	57%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		3	4
Socios con capacitación más de 40 horas		2	4
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	20%	20%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	20%	20%
Productos que cumplen estándares de calidad		1	1
Total de productos		5	5
Procesos mejorados		2	2
Total de procesos		10	10
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	18%	23%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	20%	33%
Ventas del periodo actual		26000	32000
Ventas del periodo anterior		22000	26000
Clientes satisfechos o frecuentes		1	2
Número de clientes total		5	6
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	55%	62%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	82%	83%
Ingresos		26000	32000
Gastos Operacionales		19000	21000
Gastos financieros		3500	3600
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOAGROB

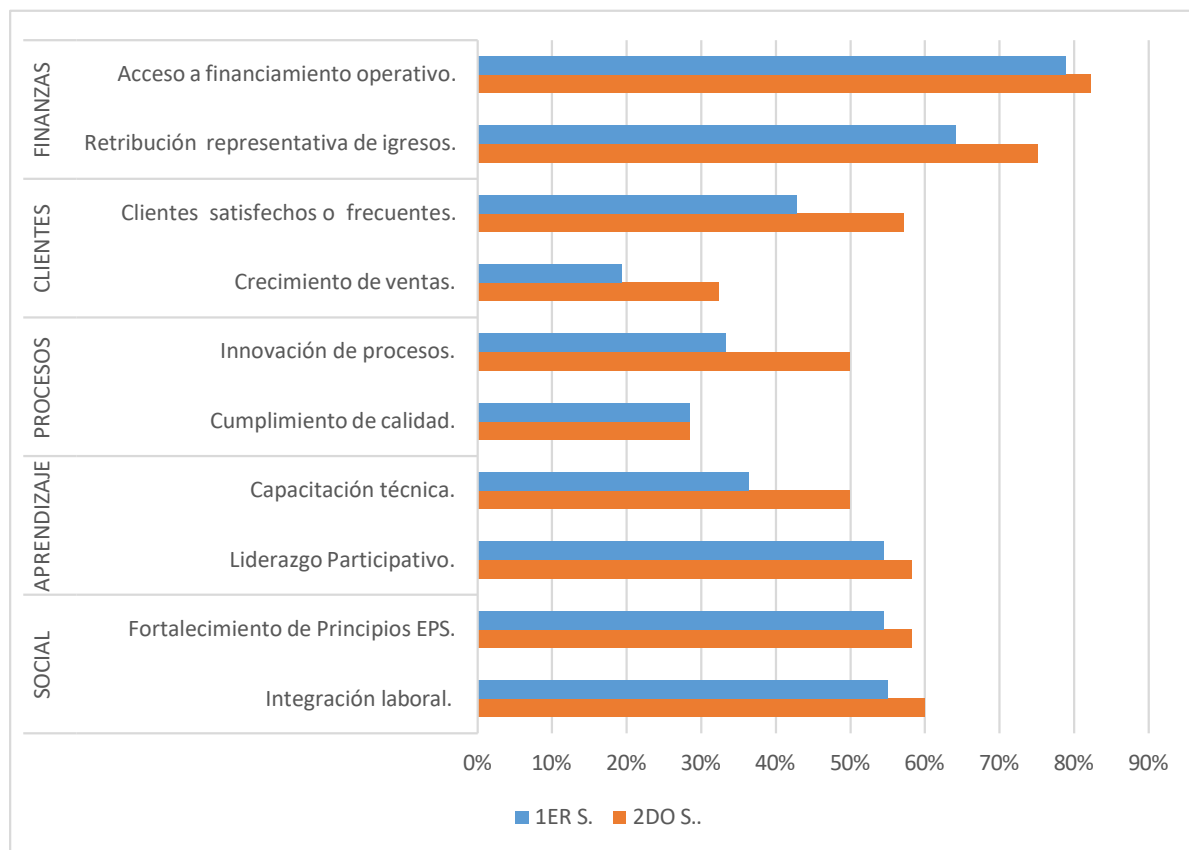


Resultados ponderados ASOAGROB

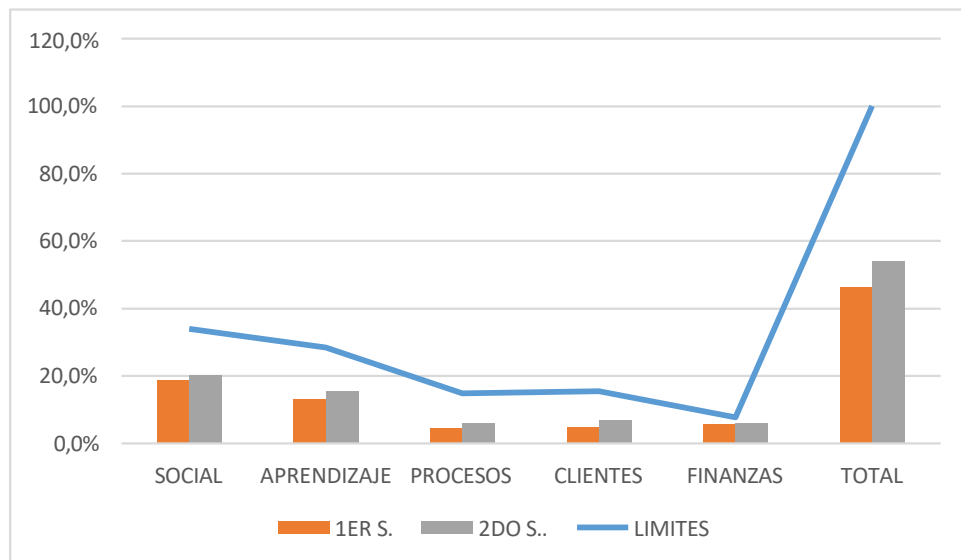


INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOAGROD		
Fecha inicial de operaciones	feb-21	Socios fundadores	11
Año de seguimiento:	2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S..
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	55%	60%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	55%	58%
Socios activos		11	12
Número total de socios		20	20
Socios que practican principios EPS		6	7
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	55%	58%
Capacitación técnica	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	36%	50%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		6	7
Socios con capacitación más de 40 horas		4	6
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	29%	29%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	33%	50%
Productos que cumplen estándares de calidad		2	2
Total de productos		7	7
Procesos mejorados		2	3
Total de procesos		6	6
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	19%	32%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	43%	57%
Ventas del periodo actual		37000	49000
Ventas del periodo anterior		31000	37000
Clientes satisfechos o frecuentes		3	4
Número de clientes total		7	7
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	64%	75%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	79%	82%
Ingresos		37000	49000
Gastos Operacionales		19000	26000
Gastos financieros		4000	4600
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOAGROD

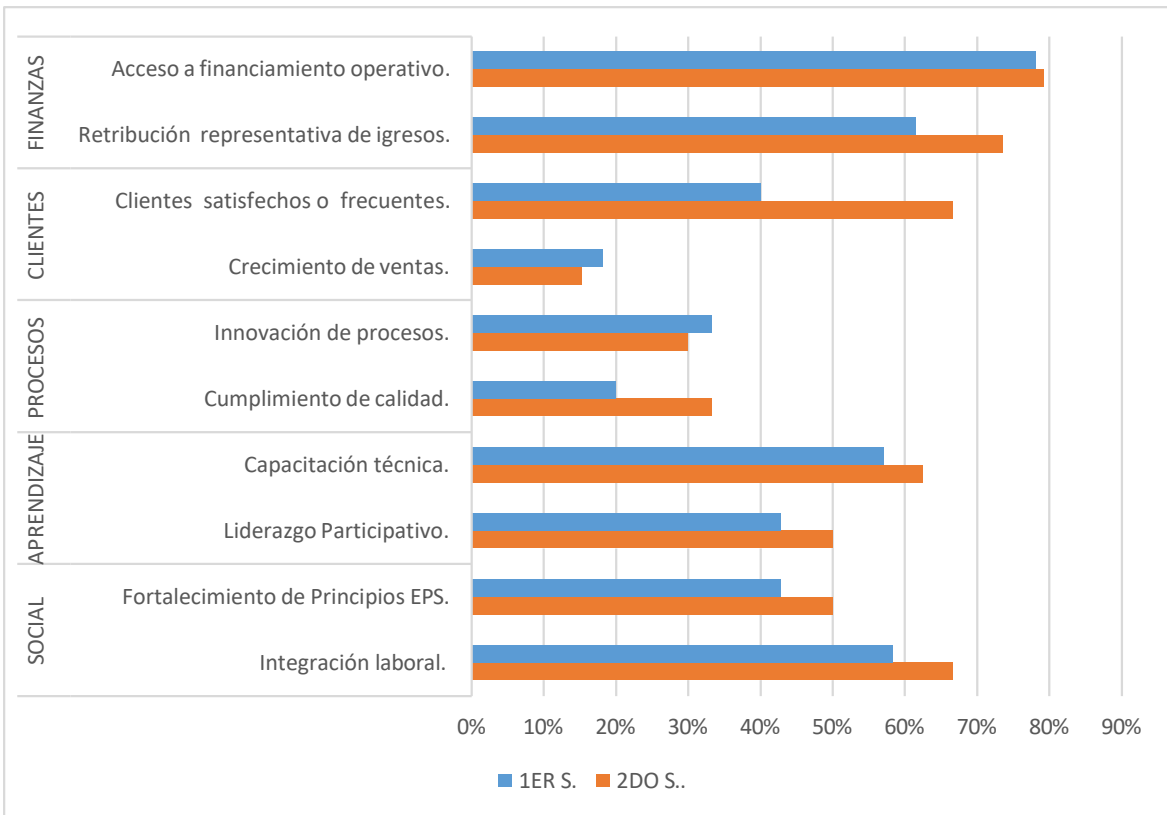


Resultados ponderados ASOAGROD



INDICADORES GESTION DE EMPRENDIMIENTOS ASOCIATIVOS			
Nombre del emprendimiento:	ASOAGROE		
Fecha inicial de operaciones	feb-21	Socios fundadores	12
Año de seguimiento:	2022		
INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO	1ER S.	2DO S..
PERSPECTIVA SOCIAL			
Integración laboral.	Socios activos que cumplen acuerdos/número de socios	58%	67%
Fortalecimiento de Principios EPS.	Socios que practican y promocionan PEPS / Socios activos	43%	50%
Socios activos		7	8
Número total de socios		12	12
Socios que practican principios EPS		3	4
PERSPECTIVA APRENDIZAJE			
Liderazgo Participativo	Número de socios que participan en decisiones administrativas /Total de socios	43%	50%
Capacitación técnica	Socios con capacitación más de 40 horas / número de socios activos	57%	63%
Número de socios que participan en decisiones administrativas		3	4
Socios con capacitación más de 40 horas		4	5
PERSPECTIVA PROCESOS			
Cumplimiento de calidad	Productos que cumplen estándares de calidad / total de productos	20%	33%
Innovación de procesos	Procesos mejorados / total de procesos	33%	30%
Productos que cumplen estándares de calidad		1	1
Total de productos		5	3
Procesos mejorados		3	3
Total de procesos		9	10
PERSPECTIVA CLIENTES			
Crecimiento de ventas	(Ventas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior	18%	15%
Clientes satisfechos o frecuentes	Clientes satisfechos o frecuentes/Número de clientes total	40%	67%
Ventas del periodo actual		39000	45000
Ventas del periodo anterior		33000	39000
Clientes satisfechos o frecuentes		2	4
Número de clientes total		5	6
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Retribución representativa de ingresos	(Ingresos netos / número de socios activos)/(sueldo básico*meses trabajados)	62%	74%
Acceso a financiamiento operativo adecuado	1 - (Gastos financieros/gastos operacionales)	78%	79%
Ingresos		39000	45000
Gastos Operacionales		28000	30000
Gastos financieros		6100	6200
Sueldo básico		425	425
meses trabajados		6	6

Valoración de indicadores de gestión ASOAGROE



Resultados ponderados ASOTEXE

