

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE ALCOY



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan Estratégico para un centro de  
emprendedurismo social en una  
universidad de República Dominicana

---

Trabajo de Fin de Grado

Autor/a: Rusmeiry Rojas Reyes

Directores: Pau Miró i Martínez

Josep Capó i Vicedo

Alcoy, Septiembre 2015

## Agradecimientos

A mis directores para el Trabajo de Fin de Grado, los profesores Josep Capó i Vicedo y Pau Miró Martínez. Por confiar en mí y en mis capacidades.

A Pablo Colomina, por su gran ayuda profesional. Por dar conmigo las ideas de este proyecto. Uno de los seres humanos más excepcionales que he tenido la suerte de conocer.

A Marta Fluvià, gracias por el apoyo incondicional y su amistad en todo este tiempo. Ser hasta casi otra madre para mí y aguantarme como una campeona.

A *Senyor* Sellés, al ser ese luchador que siempre me recuerda que el cambio es posible, que todo es cuestión de ponerse en marcha.

A Javier Ferrándiz, por brindarme un cobijo en mis aventuras con el proyecto. Y proporcionarme una ayuda que no tiene precio.

A Julio Palermo, por ser más que un padre para mí. Ser mi amigo y un apoyo desde el momento en que nos conocimos.

A mi madre Aliuska Reyes, por ser mi todo. Porque es el momento de seguir correspondiendo todo el esfuerzo que ella hizo, para algún día ser más profesional y mucho más persona. Te quiero.

Y finalmente, a todos los que ha contribuido no tan sólo al proyecto, sino además a toda mi carrera y el camino que ha tomado mi vida: José Colomina, Cristina Climent, Ricardo Juan, Alba Molina, Eduard Sanz, Nistian Reyes, Ana Reyes y Rubén Rojas.

## **Resumen**

En un país donde se establezca como prioridad servir a la población, la calidad y el progreso son intrínsecos. Pero esto depende en cómo se conciben y si serán sostenibles en el futuro. La forma de conseguirlo es a través del conocimiento aplicado a una alternativa económica más equitativa, y en eso consiste la Economía Social y Solidaria. En sus preceptos se establecerán las bases para crear, en la única universidad pública de República Dominicana, un área social para mejorar problemas de manera interna, y así luego, con la contribución e iniciativa de los propios estudiantes y docentes, contribuir en toda la sociedad, pasando por un proceso de creación de empresas locales, que junto a la contribución nacional e internacional de instituciones sociales y redes, hará que llegue el día donde el efecto comunitario sea el factor que una a todas las naciones en una globalización justa para todos.

Palabras claves: economía, educación, emprendedurismo, estrategia, planificación, social, solidaria, universidad

## **Summary**

In a country where it is established as priority to serve the population, quality and progress are intrinsic. But this depends in how they are conceived and if they will be sustainable in the future. A way of obtaining it is across the knowledge applied to a more equitable economic alternative, and of it there consists Social and Solidary Economy. In their rules, the bases will be established to create, in the only public university of Dominican Republic, a social area to improve internal problems, and like that way then, with the contribution and initiative of the own students and teachers, to contribute in the whole company, spending for a process of entrepreneurship places, which close to the national and international contribution of social institutions and networks, it will do that the day comes where the community effect will be the factor that one to all the nations in a fair globalization for the whole people.

Key words: economy, education, entrepreneur, strategy, social, solidary, university

## **Resum**

En un país on s'establisca com a prioritat servir la població, la qualitat i el progrés són intrínsecs. Però açò depèn en com es conceben i si seran sostenibles en el futur. La forma d'aconseguir-ho és a través del coneixement aplicat a una alternativa econòmica més equitativa, i en això consistix l'Economia Social i Solidària. En els seus preceptes s'establiran les bases per a crear, en l'única universitat pública de República Dominicana, una àrea social per a millorar problemes de manera interna, i així després, amb la contribució i iniciativa dels propis estudiants i docents, contribuir en tota la societat, passant per un procés de creació d'empreses locals, que junt amb la contribució nacional i internacional d'institucions socials i xarxes, farà que arribe el dia on l'efecte comunitari siga el factor que una a totes les nacions en una globalització justa per a tots.

Paraules claus: economía,educació, emprendedurismo, social, solidari, universitat

# ÍNDICE

## Capítulo 1: Introducción

1.1 Objeto.....	7
1.1.1 Objetivo principal.....	7
1.1.2 Objetivos específicos.....	7
1.2 Motivación .....	8
1.3 Justificación .....	8

## Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Estrategia.....	9
2.1.1. Concepto de estrategia.....	9
2.1.2 Niveles de la estrategia.....	12
2.1.2.1 Estrategia global/corporativa/ “de empresa”.....	12
2.1.2.2 Estrategia “de negocio”/ competitiva.....	12
2.1.2.3 Estrategia de operaciones/”funcional”.....	14
2.1.3 Tipos de estrategia.....	15
2.1.3.1 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.....	15
2.1.3.1.1 Estrategias de crecimiento .....	15
2.1.3.1.1.1 Estrategias de crecimiento estable .....	16
2.1.3.1.1.2 Estrategias de crecimiento interno y externo .....	16
2.1.3.1.2 Estrategias de estabilidad y supervivencia.....	22
2.1.3.2 Estrategias competitivas .....	24
2.1.3.2.1 Estrategia de Liderazgo en costes.....	24
2.1.3.2.2 Estrategia de Diferenciación.....	25
2.1.3.2.3 Estrategia de enfoque o alta segmentación .....	25
2.1.4 La Dirección Estratégica .....	26
2.1.4.1 Componentes básicos de la Dirección Estratégica.....	26
2.1.4.2 Fases de la Dirección Estratégica .....	27
2.1.5. Planificación Estratégica .....	28
2.1.5.1 Posibles errores de la Planificación Estratégica.....	30
2.2 Economía Social y Solidaria .....	31
2.2.1 Concepto científico de la Economía .....	31
2.2.2 Concepto de la Economía Social y Solidaria .....	32
2.2.2.1 Origen del concepto.....	32
2.2.2.2 Aceptaciones de la Economía Social y Solidaria .....	33
2.2.3 La Economía Social y Solidaria en el contexto actual .....	34
2.2.3.1 La Economía Social y Solidaria y la Economía Capitalista .....	35
2.2.4 Organizaciones representativas de la economía social y solidaria .....	38
2.2.5 Países que aplican la Economía Social y Solidaria .....	40

2.2.5.1 España .....	40
2.2.5.3 Francia.....	42
2.2.5.4 Bélgica .....	42
2.2.5.5 México .....	42
2.2.5.6 Colombia.....	43
2.2.5.7 Ecuador .....	43
2.2.5.8 Brasil .....	44
2.2.5.9 Bolivia.....	44
2.2.6 Economía del Bien Común: Matriz del Bien Común .....	45
2.2.6.1 Origen y concepto .....	45
2.2.6.2. Balance del Bien común.....	45

### **Capítulo 3: Antecedentes**

3.1 Situación Geográfica y datos de interés.....	49
3.2 Educación.....	50
3.2 Salud .....	51
3.3 Criminalidad.....	53
3.4 Crisis Diplomática con Haití .....	54
3.5 Situación general.....	55

### **Capítulo 4: Análisis Externo**

4.1 Análisis del Macroentorno .....	57
4.1.1 Análisis PEST .....	58
4.1.1.1 Político-legal .....	58
4.1.1.2 Economía.....	60
4.1.1.3 Social-Cultural .....	63
4.1.1.4 Tecnológico.....	67
4.1.2 Perfil estratégico del Entorno .....	69
4.1.3 Tabla resumen de amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno .....	71
4.2 Análisis del Microentorno .....	72
4.2.1 Identificación de Grupos Estratégicos .....	73
4.2.2 Análisis al grupo estratégico que pertenece la entidad académica, aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	74
4.2.2.1 Proveedores .....	76
4.2.2.2 Clientes.....	77
4.2.2.3 Competidores potenciales.....	77
4.2.2.4 Servicios sustitutivos .....	78
4.2.2.5 Competidores .....	78
4.2.3 Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 Fuerzas anteriores	79

## **Capítulo 5: Análisis Interno**

5.1 Identificación de los recursos de la organización .....	81
5.1.1 Recursos .....	81
5.1.2 Identificación de las Capacidades de la Empresa (Análisis Funcional) .....	84
5.1.2.1 Capacidades.....	84
5.1.2.1.1 LISTADO DE CAPACIDADES: ANÁLISIS FUNCIONAL .....	85
5.1.3 Evaluación de los Recursos y Capacidades (Perfil Estratégico) .....	87
5.1.3.1 Perfil estratégico.....	88
5.1.4 Obtención de la Matriz de Fortalezas y Debilidades .....	90

## **Capítulo 6: Formulación, Evaluación y Selección de estrategias**

6.1 Formulación de Estrategias. Matriz DAFO .....	93
6.2. Evaluación y selección de estrategias. Ajuste, aceptabilidad y factibilidad .....	96
6.2.1 Ajuste de la estrategia.....	96
6.2.1.1 Misión .....	96
6.2.1.2 Visión.....	97
6.2.1.3 Realización del Ajuste.....	97
6.2.1.4 Aceptabilidad .....	98
6.2.1.5 Factibilidad.....	99

## **Capítulo 7: Planes de Acción**

7.1 Elaboración de los planes de acción .....	103
7.2 Estimación de costes de las acciones .....	108
7.3 Cronogramas de las acciones.....	111

## **Capítulo 8: Conclusiones**

Conclusiones .....	114
--------------------	-----

<b>Bibliografía</b> .....	118
Monografías .....	118
Consultas electrónicas .....	119

<b>Anexos</b> .....	123
Anexo 1.....	123
Anexo 2.....	124

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1 Objeto

El objeto de realización de este proyecto va más allá de solo realizar un Trabajo de Fin de Grado. Es mostrar un plan estratégico a una universidad de la República Dominicana que, por sus condiciones, se pueda adaptar a la creación de un centro de emprendedurismo social.

Consiste en dar una iniciativa a resolver una problemática el cual afecta de sobremanera en todos los ámbitos: la desigualdad económica-social, el bajo nivel educativo y la propia cultura hacia ciertos ámbitos de los habitantes de la nación. Esos problemas se han ido arrastrando desde incluso antes de la fundación del país.

#### 1.1.1 Objetivo principal

En este Trabajo Final de Grado se busca como objeto principal es la fundación de un centro de emprendedurismo social en una universidad de República Dominicana. Se ha realizado con un plan estratégico porque se puede tomar de base los antecedentes realizados por la entidad educativa y fortalecer su compromiso con la sociedad.

Por ello, se ha optado por presentar una idea estructurada en un horizonte temporal determinado. Con varios estudios, análisis, acciones y su seguimiento posterior mostrarán si se trata de un proyecto viable.

#### 1.1.2 Objetivos específicos

El objetivo general se concreta en varios objetivos específicos:

1. Conocer cuáles son los conocimientos a aplicar durante el desarrollo del proyecto
2. Establecer los antecedentes que marcan la posible necesidad de crear el centro.
3. Analizar estratégicamente el sector educativo dominicano a través de la relación con todas las dimensiones del entorno y la situación interna de la organización escogida.
4. Concretar una serie de estrategias surgidas de los objetivos específicos anteriores y estudiar cuáles serán las más efectivas para la consecución social.
5. Elaborar y priorizar unos objetivos muy concisos, cada uno con su horizonte temporal y presupuesto.
6. Por último, exponer las conclusiones de todo el proyecto, con las explicaciones pertinentes.

## **1.2 Motivación**

Este proyecto, a pesar de que todo el proceso se desarrolló en Europa, concretamente entre Bélgica y España, trata de un problema que, en términos geográficos está lejos, pero los problemas de los cuales surgen las ideas del proyecto, pueden estar en cualquier parte del mundo.

La elección del tema es, conseguir de manera real y estructurada, sentar precedente sobre una alternativa socio-económica que vela por los derechos y el beneficio de toda la sociedad sin tener que acabar con todos los pocos recursos que ya van quedando gracias al consumismo desmedido del sistema económico actual.

Para simplificar, la motivación no es más las ganas de ayudar a República Dominicana, a través de los conocimientos adquiridos en los cuatro años de grado de Administración y Dirección de empresas. Puede parecer irreal, pero es constante la preocupación por la terrible situación de desigualdad social en la cual vive la mayoría de la población. Una de las partes fundamentales de una sociedad que avance hacia un desarrollo sostenible y equitativo para toda la población se basa en la educación.

Aunque hay que recordar, que por más ganas de cambio que se tiene, siempre depende de la aceptación de las organizaciones públicas e incluso de la iniciativa propia por parte de la población, la cual es parte acreedora y beneficiaria para ahora y las próximas generaciones.

### **1.3 Justificación**

La realización de este Trabajo de Fin de Grado responde a la necesidad del país de emprender nuevas medidas sociales a través de la educación para facilitar a la Educación Superior a las personas más necesitadas de República Dominicana.

Además, es hacer que la consecución de los estudios realizados en el centro de emprendedurismo lleve a desarrollar empresas (de diverso tamaño e índole) que ejecuten los principios de una Economía Social y Solidaria, que llevarán al Bien Común.

Así mismo, este TFG supone la finalización de los estudios de grado de Administración y Dirección de Empresas. Por lo tanto, se aplican conocimientos y competencias adquiridas a lo largo de carrera. El marco en el cual se desarrolla es la estrategia con la consecución de un plan del mismo ámbito, pero con un gran papel social.

# Capítulo 2

## Marco Teórico

Siempre existe la necesidad de poder conocer en un proyecto, en qué preceptos teóricos se sostiene, ya que muchos de estas ideas o metodologías de estudio se han creado anteriormente, y pueden servir de referencia para el caso que nos incumbe.

El marco teórico de este proyecto tomará dos caminos: por un lado, la Estrategia, la cual viene incluida con la Dirección Estratégica y la Planificación Estratégica, que hablará de todo el proceso que seguirá en los siguientes capítulos y por qué es imprescindible.

El otro lado, que incluso hoy en día puede ser contradictorio (por el tipo de economía que se está ejerciendo en gran parte del mundo), es fundamentar en base a la Economía Social y Solidaria y su práctica.

## 2.1 Estrategia

En las últimas décadas, conocer de antemano la fundamentación de las claves del éxito de una empresa está cobrando cada vez más importancia gracias a la sucesión de cambios de toda índole que comprenden a todo tipo de sociedades, donde en apenas en pocos años se ha podido avanzar social y tecnológicamente más rápido que en siglos anteriores.

La pregunta básica que surge a partir de esta premisa es: *¿y qué tiene que seguir la organización para alcanzar lo que desea?* La respuesta llega con la formulación de la estrategia: clarificar las acciones a x plazo de tiempo. El no tener claro una estrategia, suele dar síntomas de debilidad en la toma de decisiones.

### 2.1.1. Concepto de estrategia

Con origen etimológico “strategós”, (dirigir un ejército: ag: líder). Aunque el termino en el ámbito de las empresas es adjudicado desde los años 50 y 60, se suele asociar al concepto de *dirección a largo plazo de una organización* (Johnson y otros, 2006) Pero, aún después de tanto tiempo, no se tiene un consenso acerca de su definición, lo cual se obtiene diferentes significados según el autor que lo postula:

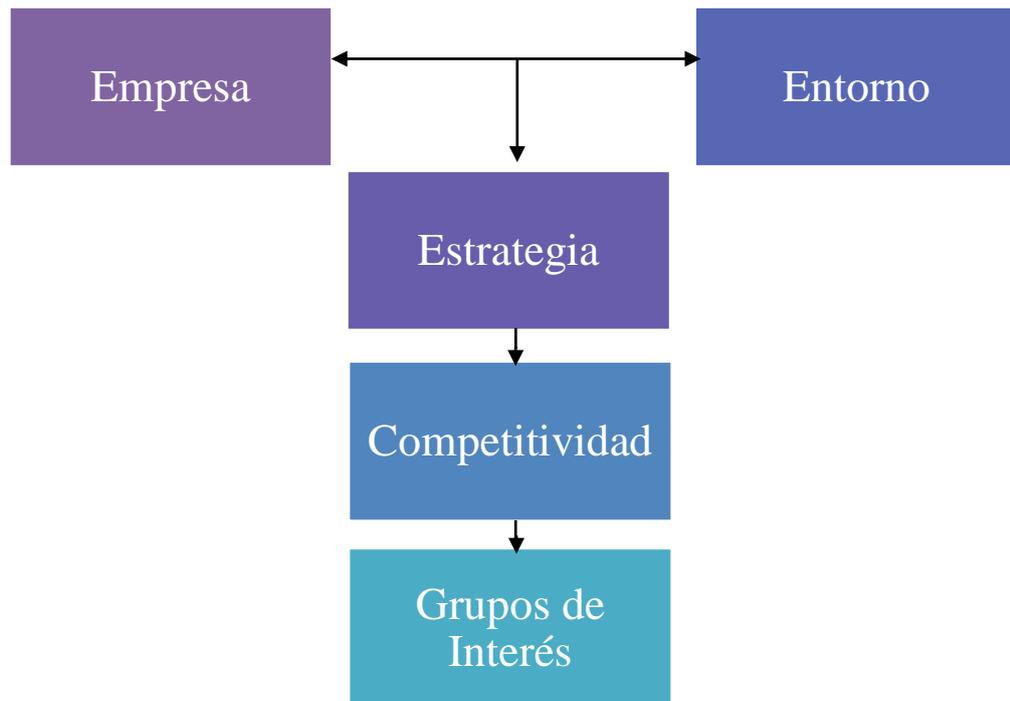
De la primera que se tiene constancia como definición pura es Andrews (1965), quien afirma que *la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio o empresa está, o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser*. De ahí se extrae la idea de lo que será el campo de actividad (clase de negocio) y qué clase de empresa se es y quiere ser (misión y visión).

Chandler (1962) va más encarado con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos. Otras aceptaciones, van de vincular la empresa con su entorno, la necesidad de centrar la atención en el logro de la ventaja competitiva y la mejora del rendimiento empresarial o la idea de cambio como consustancial con la estrategia desde todos los ámbitos, para buscar incluso moldear el entorno a su favor (Porter, 1987).

De esta última idea deriva que, para que se hable de estrategia, deben haber otros rivales, donde otras empresas o agentes que compitan con la empresa por los recursos, por los clientes o por la rentabilidad y el éxito a través de sus estrategias (Rumelt y otros, 1994)

Otros han integrado varias de las ideas antes propuestas en búsqueda de un consenso, es decir, explican que la estrategia representa *“la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de sus recursos”* (Ronda y Guerras, 2012:182)

**Figura 1. Elementos en torno al concepto de estrategia**



(Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A, 2012)

Visualizando las referencias anteriores, la formulación de estrategias conlleva realizar decisiones estratégicas, las cuales se ocupan del alcance de las actividades de la organización, queriendo lograr cierta ventaja respecto a la competencia, para que esta sea más rentable, cree más valor.

Las cuestiones que abarcan las decisiones estratégicas y sus consecuencias (Johnson y otros, 2010) se refieren a:

- Se refiere a un largo plazo (siempre dependiendo de qué tipo de empresa se esté refiriendo)
- La estrategia se orienta a la creación de oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que tiene la empresa
- Obtener una definición del campo de actividad y su alcance, es decir, la identificación de los negocios en que la empresa va a competir en búsqueda de una ventaja sobre ellos. Esta es la más *puramente estratégica* porque condiciona a todas las demás
- Estar preparado para cualquier cambio en el entorno y que esta no afecte de manera drástica a la organización
- Tener en cuenta los valores y expectativas de todas las partes interesadas

Estas cuestiones antes enumeradas tienen unas características específicas:

- La naturaleza compleja de esas decisiones, sobre todo en empresas de gran tamaño, con diversificación y actuación en mercados globales.

- Muchas de esas decisiones se toman en situaciones de incertidumbre.
- Afectan al conjunto de la empresa en todos los niveles, así como los operativos.
- Requieren un planteamiento integrado (dentro de la organización, así como la búsqueda de sinergias con su entorno)
- Suelen requerir cambios importantes según la herencia de recursos y cultura que la empresa genera y las consecuencias a los grupos que participan

## **2.1.2 Niveles de la estrategia**

Así mismo, actualmente existe una necesidad de identificación de la estrategia por niveles y se ha convertido evidentemente indispensable, debido a los diversos cambios y turbulencias del entorno en el cual se desarrolla la empresa o actividad. Si se consigue que estén bien estructuradas, es viable poder alcanzar ciertas ventajas competitivas. Por ello, estas estrategias están a diversos niveles de la organización. Exactamente son tres niveles se les asignan diferentes competencias a la hora de la toma de decisiones:

### **2.1.2.1 Estrategia global/corporativa/ “de empresa”**

Base de las demás decisiones estratégicas. A este nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, se acota en cuáles actividades se quiere participar y establecer combinación apropiada de éstas, observando el alcance general y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización. En definitiva, se ocupa de fijarlos objetivos de desempeño y la orientación básica de la empresa en su conjunto, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades, recursos e inversiones entre las diferentes unidades de negocio.

En la también denominada estrategia corporativa se incluye integración vertical (con proveedores o clientes) u horizontal (entre competidores), inversión en diversificación, adquisiciones y creación de empresas conjuntas. Por lo general, también se ocupará de las expectativas de los propietarios y accionistas. En el caso de las empresas diversificadas constituye el plan general de actuación directiva. Está reservada a la Alta Dirección.

*Podemos citar como muestra a Nestlé, donde se describe como un alimento, que contiene nutrición y salud. Crearon recientemente la “Nutrición Nestlé” donde la organización global del negocio se ha diseñado para consolidar el foco en su negocio en la nutrición. Creen que en consolidación de la dirección en este mercado es el elemento dominante de su estrategia corporativa. (González L, 2009)*

### **2.1.2.2 Estrategia “de negocio”/ competitiva**

Este nivel recibe los recursos y capacidades asignados por la estrategia de empresa y clarifica el camino a seguir. Se trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados. Fundamental en las empresas multiactividad, en las cuáles surge la necesidad de identificar **unidades de análisis distintas** del conjunto empresarial y de

los tradicionales subsistemas funcionales. De acorde a la estrategia corporativa, las decisiones estratégicas tomadas en este punto tienen que relacionarse con una unidad estratégica de negocio.

Una **Unidad estratégica de Negocio (UEN)** corresponde al *“conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.”* (Administración de empresas, 2007)

Cada unidad ofrece oportunidades de crecimiento y rentabilidad diferentes, y llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global y/o requiriendo un planteamiento hacia la competencia diferente.

Su identificación se puede realizar enfocando a qué tipo de usuario va destinado (*¿Quiénes son mis clientes?*), qué necesidades puede cubrir (*¿cuáles son sus necesidades y qué propuesta de valor les voy a ofrecer?*) y la manera en que la empresa realiza la necesidad según el perfil definido (*¿cuáles son las capacidades esenciales que requiero para entregar dicha propuesta de valor?*). Simplificando, para ellas existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios, pero no es independiente de la estrategia global.

Volviendo a la definición de estrategia de negocio, esta afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar y lograr una ventaja fehaciente para objetivos propuestos de la organización. Sus decisiones incluyen mejorar la calidad del producto o establecer un plan de reducción de costes o invertir en tecnología. En general, se pone énfasis en la sinergia conseguida con la integración adecuada de las distintas áreas funcionales de las actividades designadas.

En general existe una posición competitiva para cada negocio ya que cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo concreto, tiene competidores distintos, depende de factores de éxito propios y requiere varias competencias. Siguiendo los patrones de la Alta Dirección, es responsabilidad de la dirección divisional.

*“Por ejemplo, cuando Coca-Cola compite con otras bebidas, tiene bien especificado quiénes son sus clientes, su forma de segmentarlos, sus ocasiones de consumo y qué tipo de producto compran (bebidas light, en lata de 350 c.c. o una botella de tres litros...).*

*Además, su propuesta de valor de basa en su capacidad logística para ofrecer sus bebidas en casi todos los lugares donde se pueden consumir, en sus permanentes campañas de marketing, en enfocarse en la “felicidad” al consumir el producto y en la famosa fórmula secreta de la elaboración de la Coca-Cola. Como se ve, una estrategia de negocios bien desarrollada para competir en un segmento específico de productos.”* (González L, 2009)

### 2.1.2.3 Estrategia de operaciones/”funcional”

A este último nivel, el más “práctico”, comienzan las cuestiones como: “¿*Qué hacemos? ¿Cuándo y dónde realizamos nuestra acción?*” para poder utilizar y aplicar los recursos y capacidades en las áreas funcionales de las actividades, y que, coordinadas entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias de los anteriores niveles alcancen la máxima eficacia. Se trata de cómo la organización aplica las estrategias de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. La coordinación entre las decisiones funcionales y de la estrategia es fundamental.

Se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales en los que se encuentran: Finanzas, Administración, Marketing, Comercial, Producción, Operaciones...

De aquí surgen las estrategias más desarrolladas en la actualidad a nivel de empresa:

- **Estrategia de marketing:** diseños de sus variables correspondientes: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.
- **Estrategia de producción.** al referirnos a productos tangibles, se encarga de su diseño y de su sistema de producción y la localización en planta.
- **Estrategia de financiación:** estudio de la estructura financiera, elección de proyectos de inversión, dividendos, riesgos financieros...
- **Estrategia de investigación y desarrollo:** ahora mismo, es sumamente fundamental, consistiendo básicamente en la investigación para su posterior desarrollo e innovación de un proceso, producto o servicio existente o nuevo.
- **Estrategia de recursos humanos:** recordando siempre la premisa de “No ver las personas como un recurso, sino como humanos con recursos” se debería estudiar como principal componente de la organización. Esta estrategia consiste en la gestión en la cual los empleados ponen a disposición de la empresa su esfuerzo y conocimiento para encontrar un mayor nivel de compromiso con la estrategia corporativa a seguir y los objetivos. Se encarga del análisis/descripción, reclutamiento, selección, socialización, evaluación, formación etc., (La Dirección y el Control Estratégico: Su aplicación en los Recursos Humanos,1999)

Además, el desempeño de nuestras actividades debe ser comparado con el de los competidores, para analizar qué es conveniente o qué no. Esta base sólida de información funcional, través de un *Internal benchmarking* (debidamente actualizado) comparando distintas unidades de la empresa o el propio desempeño. También es posible comparar con los líderes del mercado.

Aquí el efecto sinérgico es importantísimo, ya que deriva hacia una correcta coordinación e integración de las distintas políticas y acciones diseñadas para las áreas implicadas. Prácticamente, el éxito de las estrategias de negocio depende de lo realizado

en el ámbito de las operaciones. A cada área funcional le corresponde un responsable en que se cumpla la estrategia operativa definidas nivel de la unidad de negocio.

*“Inditex, con su tienda más reconocida, Zara, sostiene una estrategia funcional en la parte de logística y abastecimiento, donde puede distribuir en menos de 48 horas, nuevos diseños en todo el mundo”.* (González L, 2009)

Existe una interacción estrecha entre los distintos niveles para el éxito de la estrategia empresarial. El conocimiento de los tres niveles de la estrategia es fundamental para la toma de decisiones, pues sabremos cuales son las preguntas claves por responder en cada caso y que herramientas y habilidades debemos desplegar. Pasado a la práctica, gran parte de las empresas no están organizadas sólo en grandes divisiones que están subdivididas en unidades individuales para cada área funcional.

Claramente, lo decidido en un nivel superior condiciona las decisiones adoptadas en los niveles estratégicos inferiores. Relacionando los dos primeros niveles: el ámbito de negocio de una empresa se implica para las bases de la ventaja competitiva, al tiempo que la naturaleza de la ventaja competitiva de una empresa determina el rango de negocios en los que puede alcanzar el éxito. El intercambio de información y comunicación entre los responsables de los distintos niveles es fundamental para la coordinación de las distintas estrategias.

### **2.1.3 Tipos de estrategia**

En resumen, nunca se debe olvidar las principales características de los niveles establecidos y cómo se integran en busca de la estrategia más factible en la organización. En la práctica, tomando en cuenta estos tres niveles, sobre todo las referidas a las correspondientes a las operaciones se concentran varios tipos de estrategia, en los cuales se plantean dos alternativas: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. (Menguzzato y Renau, 1991)

Si se quiere pasar a este nivel, hay que remarcar que significa que la acción estratégica debe haberse ocupado anteriormente del nivel corporativo.

El conjunto de estrategias derivadas a partir de esta teoría llevan al establecimiento de:

#### **2.1.3.1 Estrategias según el ciclo de vida de la empresa**

Son las estrategias que tienen de base lo denominado “ciclo de vida empresarial”, referido a las por etapas sucesivas que pueden suceder en la empresa (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); pero que no imposibilita que se pueda mantener indefinidamente en alguna de ellas al diseñar y establecer la estrategia adecuada.

##### **2.1.3.1.1 Estrategias de crecimiento**

Desarrolladas por crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en equipos productivos, nuevas instalaciones, etc., o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión, participaciones en otras empresas y otras alternativas.

Las estrategias de crecimiento se dividen en dos grandes tipos, referidas a las estrategias de crecimiento y de estrategia de estabilidad y supervivencia. (Menguzzato y Renau, 1994)

### **2.1.3.1.1 Estrategias de crecimiento estable**

La empresa continúa con los objetivos ya programados de antaño, con los mismos productos o servicios en los mismos mercados y/o no buscan mejorar su participación de mercado. Entraña pocos riesgos y son conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado. La tasa de crecimiento es la misma que en ejercicios anteriores.

Principalmente los motivos vienen dados por mantener un tipo de estrategia que aún sigue dando beneficios en el presente, por lo que no se ve razón para un cambio y más si el máximo encargado a ello es adverso al riesgo; y además, si la cultura empresarial está muy arraigada y ofrece resistencia a los cambios, otro tipo de estrategia sería complicada de seguir por los demás miembros de la organización.

### **2.1.3.1.2 Estrategias de crecimiento interno y externo**

A diferencia de la estrategia de crecimiento estable, las otras estrategias en materia de crecimiento, en general están más orientadas a perseguir un crecimiento cuya tasa es superior a la de los mercados correspondientes a las actividades de la empresa, haciendo aumentar la cuota de participación y suponiendo un cambio de objetivos. Son proclives a aumentar la cartera de productos de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.

Vienen dadas por motivaciones de los directivos, ya que pueden aumentar su prestigio y sus retribuciones al incrementarse los beneficios; cuando la empresa crece en sectores inestables, el crecimiento puede convertirse en una necesidad a la hora de garantizar su supervivencia.

Se dan los casos de crecimiento interno (recursos propios) o externo (fusiones, adquisiciones, alianzas, etc.). En este contexto, los directivos pueden pensar en una absorción simple, absorción pura, fusión con aportación parcial de activo y adquisiciones y participación en sociedades.

- **Estrategia de crecimiento interno:** en el caso de crecimiento interno se encuentra la estrategia de concentración: las que se concentran en un solo producto o servicio como mercado meta, es decir, centran el crecimiento de la compañía en un segmento homogéneo, tratando de incrementar las ventas mediante la extensión de dichas ventas a otros sectores, zonas geográficas o un enfoque a nuevos perfiles de clientes. Una mezcla de elementos del marketing se desarrolla después para llegar a él.

Esta estrategia permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño en profundidad y adquirir reputación como especialista o experto en ese mercado reducido. Sin embargo, el gran riesgo y limitación de la estrategia

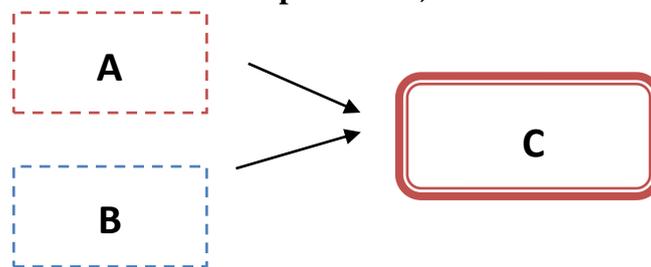
de un solo segmento residen en que el vendedor tiene todos los nuevos en una canasta. Si ese segmento declina en el potencial de mercado, el vendedor sufrirá las consecuencias.

- **Estrategias de crecimiento externo:** Después, para el crecimiento externo, se encuentran las siguientes acciones (UPV, 2008):

1) **Absorción simple:** Una sociedad absorbe a una o más sociedades cuando adquiere patrimonio pasando sus activos al de la absorbente, donde deberá ampliar su capital con la valoración realizada del patrimonio adquirido para dar acciones nuevas a los antiguos propietarios.

Puede existir una interdependencia entre las empresas derivadas de la posesión de acciones y obligaciones de una y de otra y de relaciones comerciales entre ellas. Surgen problemas de valoración y contabilidad (consolidación).

**Figura 2. Absorción simple  $A' > A; A \cup B = A'$**



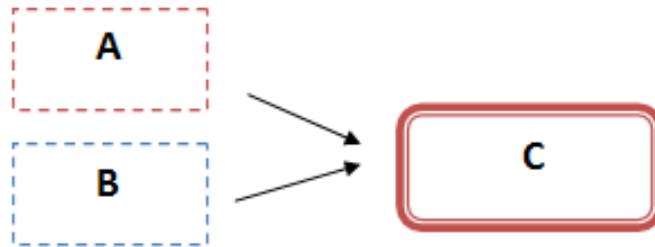
(Fuente: UPV, 2008)

Sean las sociedades A y B, en las que la primera absorbe a B, que desaparece jurídicamente, continuando A, pero más grande.

2) **Fusión pura:** dos sociedades jurídicamente independientes que deciden unir sus patrimonios. De esta forma, desarrollan una actividad común. Conlleva la disolución de las dos compañías independientes, es decir, desaparecen, y crear una nueva sociedad.

Los socios de las empresas previas continúan siendo socios de la nueva empresa pero no reciben dinero por la fusión, dado que, no es una liquidación de bienes de la empresa y, por ello, sólo recibirán nuevas acciones.

**Figura 3. Fusión pura**



(Fuente: UPV, 2008)

De este modo (Figura 2), dos sociedades A y B se han unido aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad C, donde la personalidad jurídica de A y B desaparecen y las dimensiones originales deben ser similares.

**3) Fusión con aportación parcial de activo:** Sociedad A aporta una parte de su patrimonio, bien a la sociedad B o a una nueva sociedad C. La personalidad de A siempre permanece mientras la sociedad B tiene dos posibilidades: se mantiene si se ve ampliada por la aportación de A o puede desaparecer si se decide crear la nueva C.

**4) Adquisiciones y participación en sociedades:** el control se alcanza a través de adquirir paquetes de acciones las cuales se pueden comprar en la bolsa, cuando hay una oferta pública de adquisición de valores (OPA). Aparición de relaciones matriz-filial.

(Johnson y Scholes, 2002) avalan la adquisición de empresas con estos preceptos:

- La rapidez con que la que puede introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado. En algunos casos, cuando el producto o el mercado cambia tan deprisa, la adquisición puede convertirse en la mejor o única alternativa de éxito, si el proceso de desarrollo interno es demasiado lento
- Cuando las cuotas de mercado son estables, al introducirse una nueva empresa, puede provocar una reacción de los competidores, provocando exceso de oferta
- A la hora de desarrollar la estrategia, existe una falta de recursos o competencias
- El alto valor de las acciones incita a la adquisición

- La empresa adquirida, si posee un camino realizado en el mercado (curva de experiencia avanzada) en el sector y puede alcanzar mayor eficiencia en el menor tiempo posible a través del desarrollo interno

**5) Estrategias de diversificación**, en las cuales se diferencian tres tipos:

- Las que desarrollan nuevos productos para vender en los mercados donde ya está presente la marca;
- Las que comercializan los productos actuales en otros segmentos no explorados;
- Las que combinan el lanzamiento de nuevos productos para penetrar en nuevos mercados.

Es la estrategia que más tiempo dura para aplicarse eficientemente y además, el que más conlleva tener los recursos, capacidades y competencias suficientes perfeccionadas en la organización, así como saber potenciar el I+D+I para poder enfrentarse a un mercado nuevo y consolidarse.

A diferencia de las demás, al tratarse siempre de mercados nuevos sin un soporte de riesgo, los productos nuevos tienen además el inconveniente de que no se sabe cuál puede ser la reacción de los consumidores, por eso siempre es necesario un estudio previo de los potenciales clientes.

El lado positivo de las empresas que apuestan por la innovación es que están en posición de poder diferenciarse de forma notable de otros que por una u otra causa se mantiene en la espera y por lo tanto, no participa, dependiendo de “*lo que pueda quedar*” después del reparto del mercado.

**6) Integración vertical:** en esta estrategia, la empresa persigue crecer ampliando las actividades anteriores o posteriores de la cadena de valor mediante la extensión de su gama de actividades. En definitiva, se busca crecer con los mismos productos y servicios que ya comercializa y que en la actualidad no son llevadas a cabo por ella misma.

Dependiendo de la dirección en la que se extiende:

- Se considera *hacia atrás* cuando la empresa se ocupa de las actuaciones productivas realizadas por sus proveedores.
- Por el contrario, *hacia delante*, se trata de cuando la empresa cubre las consecutivas fases del ciclo productivo y las de su catálogo de actividades acciones que hasta ahora terminaban sus clientes.

La tradición neoclásica trata de explicar que la integración vertical es necesaria por razones tecnológicas. Las interdependencias tecnológicas las que obligan a realizar en el interior del mismo centro de fabricación o de una misma empresa las diferentes fases del ciclo productivo. Ronald H. Coase (1937), encuentra la explicación de la integración vertical en *“los costes de transacción: los costes debidos a las imperfecciones del mercado o costes que comporta la utilización del mecanismo de los precios.”*

**7) Estrategias de Cooperación:** la cooperación se da cuando dos o más empresas comparten sus recursos y actividades para formular una estrategia y crear una ventaja competitiva, a través de la creación de valor. Estas estrategias hacen que las empresas se vinculen buscando cierto grado de intercambio, compartiendo capacidades y recursos, concluyendo en el desarrollo o distribución del servicio.

En los tiempos que corren, es muy complicado poder alcanzar una ventaja competitiva para una única empresa, gracias a la globalización e internacionalización de los componentes del mercado, (Johnson y Scholes, 2002).

Las razones que impulsan a llegar a una cooperación pueden ser desde el acceso a las innovaciones (cruce de conocimiento, así como complementar algún recurso o capacidad), factores políticos y culturales, poder expandirse y crear asociaciones e incluso sencillamente, es una forma de realizar muchas veces acuerdos rápidos, que suelen ser necesario en caso de supervivencia.

Se pueden distinguir cinco estrategias de cooperación:

**Estrategia de riesgo compartido:** A esta estrategia también se la conoce como *“Joint Venture”*, consistiendo en el hecho en que entre dos o más partidos o compañías (socios), llegan a un acuerdo, formando una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad. Los recursos a convenir pueden ser materia prima, personal, financiamiento, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, o productos.

Para Arias Schreiber (1993), *“el contrato de riesgo compartido es un instrumento contractual que responde a la necesidad de movilizar capitales en busca de alta rentabilidad y correlativa reducción de riesgo, en el que las partes se juntan con un criterio de coparticipación que asume las más diferentes formas y matices.”*

Como normalmente los socios de la *Joint Venture* continúan sus negocios de manera independiente al acuerdo, esta estrategia está teniendo más éxito sobre las fusiones o absorciones, sabiendo que, por supuesto, esta asociación no forma una sociedad pura como las anteriores.

Aplicable cuando:

- Un proyecto con potencial, pero requiere una cantidad enorme de recursos y conlleva mucho riesgo.
- Dos o más empresas tienen pocas posibilidades de competir de forma individual con una empresa grande.
- Cuando en las empresas en cuestión, su industria es complementaria.
- Una empresa nacional constituye una empresa mancomunada con una organización extranjera, dando esta última la seguridad del caso de que no se va a expropiar ni va a ver hostigamientos por parte de los funcionarios del país extranjero. “*Las ventajas de éste último son que acelera el ritmo de crecimiento de la empresa y reduce el riesgo y el coste del crecimiento*” (Bueno Campos, 1997).
- **Consortios:** Sucede cuando dos o más organizaciones que mantienen un acuerdo de *joint venture* entre ellas y suelen centrarse más en una actividad o proyecto concreto.
- **Redes:** Acuerdo donde dos o más organizaciones colaboran sin formalidades, gracias a la confianza y beneficio mutuo. La causa al utilizar esta estrategia es que al existir el peligro de que ciertos activos al separarse pueden perjudicar a la empresa que los tiene originalmente, gracias al establecimiento de redes, los activos no tienen que tener una gestión conjunta.
- **Franquicia:** Produce la existencia de dos partes diferenciadas: el *franquiciado*, que se encarga de producción, distribución o venta. Mientras la otra parte, el *franquiciador*, cede el derecho (cuando el *franquiciado* paga el canon de entrada) licencia a utilizar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados, pero siendo responsable del marketing y de la formación, si se diera el caso.

- **Licencias:** Se dan más en los casos de industria de las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación), donde a través del pago de honorarios, se concede el derecho a producir productos que van a ser patentados.

### 2.1.3.1.2 Estrategias de estabilidad y supervivencia

Referidas a aquellas planteadas para casos donde la empresa presenta problemas. Pero no tan sólo se usan cuando hay pérdidas, sino también cuando no se consigue más de los beneficios esperados. Tienen naturaleza defensiva. A partir de esta característica se debe plantear una estrategia mediante la cual se pueda llegar de nuevo hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento.

Distinguir entre estrategias de estabilidad y supervivencia es concebida por la situación actual de la empresa, que certifica cuál es el grado del “problema”.

- **Estrategias de saneamiento/encogimiento:** Resultan muy útiles en fases de inestabilidad, aplicándose para intentar acabar con la caída de ventas y/o beneficios, así como también para destacar la ventaja principal de la empresa. Esto se consigue buscando aumentar la eficiencia y mejorando la situación económica-financiera de la empresa.

Esta estrategia se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

- No ha logrado alcanzar los objetivos fijados, a pesar de ya llevar aplicada una gran ventaja competitiva
- La organización es uno de los más débiles competidores de la industria en la que opera
- No ha aprovechado las oportunidades externas e fortalezas internas, así como mitigado sus amenazas y debilidades
- Le afecta la poca rentabilidad conseguida, ineficiencia, bajo ánimo de los empleados o presión de los accionistas para mejorar los resultados

Las acciones van desde la sustitución de la Alta Dirección, reducción en costes laborales o activos y su posible reubicación estratégica, empleándose en mercados nuevos o tradicionales buscando más eficacia.

- **Estrategia de cosecha:** Se implantan cuando, a pesar de un declive en las ventas, la empresa se encuentra en una buena situación, pero sin llegar a resultados negativos o encontrarse en insolvencia. Consisten prácticamente en dejar a un lado las inversiones que no dan la rentabilidad esperada, minimizan costes y creando una liquidez necesaria para el saneamiento de la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

Puede emplear una estrategia de cosecha, manteniendo la reinversión a sus mínimos niveles y maximizando los flujos de efectivo a corto plazo como preparación para una salida ordenada.

Estas estrategias se dan más en empresas diversificadas que, tienen importantes participaciones en mercados de poco atractivo. En este caso, la cosecha de los flujos de efectivo que generan esas participaciones se pueden destinar a unidades de mercado en industrias que sí den rentabilidad. Ese es el objetivo financiero dominante.

Según Kotler, la estrategia de cosecha es un punto medio entre conservar el statu quo y salir lo más rápidamente posible. La cosecha es una estrategia que consiste en discontinuar por etapas o finalizar el juego y el plan es sacrificar la posición en el mercado cada vez que se pueden obtener beneficios financieros a corto plazo.

- **Estrategia de desinversión y liquidación:** Se ponen en práctica en los casos donde las estrategias de saneamiento o de cosecha resuelven el problema, agravando la situación de la organización. Consiste en una reestructuración de la empresa, es decir, vendiendo partes de esta hasta conseguir el capital suficiente para dedicarse a posteriori a actividades con una dimensión menor.

La desinversión tiene la posibilidad de trabajar conjuntamente con la estrategia de saneamiento, para dejar de lado negocios no rentables, que requieren de mucho capital y no se pueden conseguir por otras fuentes, o que estas no concuerden con el giro principal del negocio. Así, se va consiguiendo una reducción de costes y saldar deudas.

También, se pueden aplicar en circunstancias como cuando un área de la organización no se adapta al resto. O por asuntos legales: hay posibilidades de que las leyes anti-monopólicas del ese país, amenacen a la organización.

En el peor de los casos puede acabar produciéndose una liquidación total o progresiva de la empresa.

Cuando se llega a las estrategias por liquidación, que son las más extremas, se refiere a la venta de la organización por partes, cuando definitivamente ninguna de las demás han tenido resultados favorables. Al verse en el suceso de declararse en quiebra, la liquidación es una buena manera de reunir capital para contrarrestar las pérdidas de los involucrados.

En pocas palabras, las estrategias de cambios de posición son esenciales en situaciones complicadas que necesitan una acción rápida. Algunas veces, se dan en cambios en la gerencia y se les da poder para

hacer cambios. Mientras más difíciles sean los problemas, es probable que las soluciones vengan de usar diferentes estrategias al mismo tiempo

### **2.1.3.2 Estrategias competitivas**

En la teoría de los negocios, es perfectamente conocido que Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, fue el impulsor de los estudios sobre la estrategia competitiva. Por lo tanto, se debe responder a la siguiente cuestión: ¿Qué decía Porter acerca de la estrategia competitiva? Este concepto lo desarrolló perfectamente en sus dos capitales obras: *Competitive Strategy* en 1980 y *Competitive Advantage* en 1985.

En estas dos obras complementarias, desarrolla el concepto de ventaja competitiva, como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza buscando obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Porter, 1985).

Porter diseñó una taxonomía sobre la estrategia que cierra este ciclo y le permite, a partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis DAFO), formular una estrategia que pudiera valer para conseguir, como él mismo señala, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

#### **2.1.3.2.1 Estrategia de Liderazgo en costes**

Se fundamenta prácticamente en la fabricación de productos incurriendo a gastos menores que la competencia. Hace más de 40 años, mantener costes bajos y un volumen alto de ventas era la máxima prioridad. Así que cuestiones como el servicio o la calidad, reducir costes a través de la experiencia, los clientes de rendimiento marginal, mantener la eficiencia de economías de escala era opacado por el estricto control de gastos fijos y en particular de los costos variables. También se buscaba la minimización de costos en áreas como Investigación, Innovación y Desarrollo, Recursos Humanos o el comercial... en general, en cada área de la operación de la empresa.

No es de extrañar que, con esas prioridades, mientras más rebajaban el precio, las utilidades se erosionaban hasta que los que estaban al nivel más próximo al competidor más eficiente, fuese “eliminado” del mercado. Lógicamente, los menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones de las acciones de sus competidores.

Los riesgos que hay que tomar en este tipo de estrategias es la tipología de empresa, ya que puede presentarse inflexible a cambios.

#### **2.1.3.2.2 Estrategia de Diferenciación**

Es crear u ofrecer un servicio que se perciba como algo único por toda la industria. Así se consigue que se pague un precio superior por él.

Gracias a la utilización de la diferencia, donde es normal sacrificar participación de mercado para involucrarse en investigación y desarrollo, con la mejora de procesos, diseño, mayor calidad en materiales o un mejor servicio... se creaba una barrera donde la empresa consigue aislarse de la competencia, gracias a la lealtad de los clientes a la marca, producto de una menor sensibilidad del precio resultante.

Hay dos grandes vertientes donde la organización puede diferenciarse:

1. -Potenciación de cualidades intrínsecas del producto como la calidad, diseño, tecnología e innovación. Aunque actualmente, incluso la forma en que se produce ciertos productos también crea la diferencia, por la evolución a un cliente con más acceso a la información.
2. -Uso de las variables del marketing- mix: como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.
3. El principal riesgo que entraña la aplicación de esta estrategia es, la entrada de imitadores que consigan tener el producto por un precio menor. Por ello, se habla de la incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos, aunque en industrias, como la del automovilismo, se consigue una dualidad con costes bajos y precios equiparables a la competencia.

### **2.1.3.2.3 Estrategia de enfoque o alta segmentación**

Básicamente consistía en la concentración de los esfuerzos en un grupo muy específicos de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un área geográfica muy concreta.

La empresa asumía la condición que su ventaja competitiva residía era en servir a un objetivo muy específico, mucho mejor que los que abarcaban muchos tipos de unidades de negocio. En consecuencia, la empresa se diferenciaba no tan solo en un mejor servicio al mercado-meta específico, sino, también podía reducir costos sirviendo en ese mercado.

En resumen, las tres estrategias genéricas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia. Su utilidad fue mayor cuando los cambios eran lentos y la preocupación era sostener una ventaja competitiva. En la actualidad, es impensable mantenerla por un largo tiempo, y más cuando tan solo con copiar cualquier aspecto ya se pierde el liderazgo. Cuando son copiadas o superadas, la ventaja se transforma en un coste. A la mínima reacción de los competidores, la ventaja original comienza a debilitarse y es necesaria una nueva iniciativa.

## 2.1.4 La Dirección Estratégica

Cuando hablamos de la Dirección Estratégica, no tan solo hablaremos del proceso de toma de decisiones estratégicas, ya que esto no toma en cuenta otros aspectos, como la dirección de la organización. La dirección estratégica es aquella que tiene como objetivo primordial definir una estrategia y ponerla en práctica. Se puede llegar a decir que es un arte, un método científico el cual desarrolla el potencial de una empresa, para asegurar una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Por supuesto que el máximo de una empresa es conseguir el éxito y beneficios (aunque no todos económicos) y para ello, se somete al sistema formal que tiene la dirección estratégica: eligiendo y definiendo lo que representa en el proceso de la cadena de valor de la organización, que la hará diferente positivamente a su competencia. Siempre hay que recordar que la estrategia a seguir tiene que llevar consigo innovación y creación de valor añadido.

Su alcance llega hasta la complejidad que surge de las situaciones ambiguas y no rutinarias que afectan a toda la organización. La toma de decisiones estratégicas presentan dos cuestiones relacionadas: a) definir las actividades que son necesarias para llevar con éxito una estrategia empresarial «proceso de dirección estratégica»; b) identificar las personas clave que son responsables de dicho proceso y, en consecuencia, del éxito de la estrategia.

Hoy en día, la Dirección estratégica debe adoptar un enfoque global que consiga vincular todos los factores externos e internos, sociopolíticos, culturales, técnicos, legales y económicos de la estrategia. Su enfoque debe hacer que se integren de la mejor manera posible los aspectos antes mencionados, con otras variables a tomar en cuenta, y por supuesto, llevar un control de que esto se lleve a cabo en todas sus fases.

Intentando que esto se cumpla, la Dirección Estratégica sirve para mejorar cómo se gestiona la compañía, gracias a la estrategia para saber cómo seguir, aplicando una dualidad entre su puesta en marcha y la asignación de capacidades y recursos (Bartola y Hermes, 1989) Dado este caso, pasar a la acción la estrategia es también su competencia, buscando su armonía.

### 2.1.4.1 Componentes básicos de la Dirección Estratégica

Johnson y Scholes perfilaron los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que son básicas para la organización, (*Dirección estratégica, 1996*)

1. **Ámbito o campo de actividad.** Realizar una delimitación del campo de actuación de la compañía, buscando todas las relaciones posibles con el entorno más y menos cercanos para buscar todas las opciones de crear unidades estratégicas de negocio. Para su éxito, es necesaria una visión dinámica para comprender la evolución y cambios del mercado e incluso de la misma unidad, el cual, se busca compararlo con lo que estará disponible,

lo que concluirá en la definición de un nicho de mercado el cual aprovechar: mercados, necesidades y tecnologías.

2. **Recursos, capacidades y competencias disponibles.** Referidos a los recursos y capacidades (físicos, técnicos, financieros...) y capacidades (productivas, tecnológicas, humanas...) actuales y potenciales que ya están desarrolladas en la empresa. Las competencias (organizativas, directivas) definidas en el tiempo, dependen de la cultura empresarial y características del personal.

Todos estos aspectos hacen que la empresa obtenga sus resultados, teniendo en cuenta además los activos materiales y económicos. En este apartado, debemos determinar qué en qué nivel se deben usar y/o potenciar los recursos, capacidades y habilidades, lo cual nos permitirá alcanzar los objetivos que se ha propuesto la organización.

3. **Ventajas competitivas.** Cuando se han realizados todos los análisis posibles de manera externa e interna, se determina en que hay que utilizar todo el potencial para crear esa posición que nos diferencie y nos pueda hacer superior a la competencia.
4. **Sinergia.** Su efecto positivo consiste en la utilización de las interrelaciones entre las distintas actividades, recursos y competencias que se poseen para crear más valor en conjunto, derivando en un equilibrio mutuo de los elementos anteriormente descritos. Por eso, se debe evitar su actuación separada y buscar sus complementaciones, consiguiendo el efecto positivo y por lo tanto, mayor eficacia.

Además como enfoque principal, la Dirección Estratégica debe permitir esta integración en la formulación como en la implementación de la estrategia empresarial.

#### **2.1.4.2 Fases de la Dirección Estratégica**

Como proceso sistemático que es, la Dirección tiene se sostiene en varias fases, que involucra la planificación estratégica, su implantación y la evaluación y control de la misma. La planificación estratégica abarca los cuatro primeros pasos, si la administración falla bien al implantarlas o al evaluar, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito o que no se vuelva a repetir unos buenos resultados.

Los pasos son:

1. **Identificación de la misión,** objetivo y estrategias actuales de la organización.

2. **Análisis estratégico**, el cual conlleva dos partes diferenciadas:
  - **Análisis del entorno:** Determina los cambios en factores o en condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad que pueden beneficiar o perjudicar. En definitiva, se trata identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
  - **Análisis interno:** Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actual como potencial, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
  
3. **Revisión de la misión y objetivos de la organización.** Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
  
4. **Formulación de la estrategia.** Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.
  
5. **Implantación de la estrategia.** El cual ya consiste en poner en práctica la estrategia que se ha decidido, mostrando todas las acciones a realizar, con fechas y presupuestos, de todas las áreas que conciernen a la empresa, siendo cada vez más preciso cuando se trate del nivel de operativo.
  
6. Control o evaluación de resultados. Siempre debe plantearse esta fase a priori para prevenir antes que corregir. Se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos.

### **2.1.5. Planificación Estratégica**

Este procedimiento demuestra el deseo de marcar las pautas que marcan el futuro de la organización y se sienta en las bases de la búsqueda de su porvenir, pero su función más importante es que tenga capacidad de mostrar qué ese el camino a seguir para el éxito a los agentes que interactúan en la empresa. Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) explican que *“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico y financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”*

Se debe hacer referencia a estos tres niveles: a partir de ellos debemos examinar la estrategia a seguir que concierne a las variables que podemos controlar, así como las que, por cambios en el entorno o el mercado que nos afectan

inevitablemente, se deben intentar predecir por el bien de la evolución de la empresa.

En el contexto de la Globalización, no se puede esperar que los cambios lleguen y a partir de ahí, actuar. Hay que fijarse un camino y poner los medios adecuados para ello. Siempre existe el riesgo de que no se puedan cumplir, pero sin riesgo, no hay éxito.

Además, incluso representa beneficios de otra índole, como motivación a todos los que componen la empresa, desde directivos, accionistas, empleados, clientes... y también aporta una imagen seria, responsable y organizada de cara al exterior. Es como una tarjeta de presentación de las ideas del emprendedor frente a las relaciones que se quieren entablar, como las entidades financieras y posibles alianzas con otras empresas. Por ello, el emprendedor, en un plan estratégico debe contar con toda la información disponible para su puesta en marcha. Así mismo, esta información debe servir para el horizonte temporal del plan estratégico, que suele ser de tres años, aunque siempre depende de qué índole tienen las decisiones estratégicas.

Otra definición que generaliza este término es por el cual *“Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”* (Dess y Lumpkin, 2003)

De aquí se denota la utilidad básica de una planificación estratégica:

- La situación presente de la empresa y qué caminos se han recorrido para estar en esta posición.
- Hacia dónde se quiere llegar gracias al objetivo propuesto.

Este último punto, es clave para entender el porqué: el objetivo del plan estratégico puede cambiar en cualquier momento dependiendo de factores como el entorno macro-micro, el tipo de empresa, madurez en el mercado etc. Ahí es donde juega un papel fundamental hacer una planificación estratégica: ya conociendo todos los factores antes mencionados, se estudia la viabilidad desde todos los ámbitos necesarios.

Algunas de las ventajas más visibles que ofrece a cualquier tipo de empresa:

- Visualizar sistemáticamente la futura trayectoria de la empresa.
- Menos respuestas irracionales a cambios inesperados.
- Proporciona un marco general para un control continuo de las actividades.
- Mejora la comunicación entre todos los niveles de la empresa.
- Incrementa la predisposición para aceptar cambios.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias lleva a una mayor creación de valor. (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2005)

Por otro lado, de la Alta Dirección o del Mando Intermedio es donde surge el ideal de usar un plan estratégico, siempre dependiendo de qué estructura tiene cada empresa.

Puede que exista inexperiencia o falta de formación del empresario junto a sus ganas de éxito le hará a veces poco cauteloso en ciertas decisiones. Una buena solución es acudir a profesionales externos: es posible que su trabajo suponga un coste de oportunidad muy elevado.

Otra idea es el trabajo en equipo, donde el equilibrio entre conocer verdaderamente las capacidades y entre lo que se quiere planear es una garantía de éxito. Toda la empresa debe incluirse e involucrarse en el plan estratégico.

### **2.1.5.1 Posibles errores de la Planificación Estratégica**

Pero realizar un plan estratégico es un paso hacia el éxito, pero no significa conseguirlo.

Citando una serie de errores que se pueden suceder se encuentran (Mintzberg, 1994):

- La capacidad profesional y personal de los encargados en aplicar la estrategia de la empresa.
- Intentar aplicar una misma estrategia que la competencia tan solo porque ofrecen el mismo tipo de producto.
- Sentimiento de exclusión de las partes competitivas y operativas si no se comparten las decisiones estratégicas que van a seguir.
- A la hora de contratar especialistas, estos no tienen ningún poder de mando en la empresa para conocer cada aspecto, por lo tanto, cuando realizan la planificación, puede estar bastante alejada de la realidad.
- Contribución parcial de los encargados de la planificación, dada la dificultad de realizar el diseño del proceso.
- Si el proceso de planificación es muy detallado, como por ejemplo, realizar análisis que, aunque expliquen ciertos puntos, pueden hacer que no se tomen los principales aspectos estratégicos y causen más trabajo del necesario.
- Cuando se usa la planificación para llegar a unos resultados e indicadores muy precisos de carácter económico, nace una obsesión nada útil. Por ello, hay que intentar que la dirección de la planificación sea flexible.

En resumen, la planificación estratégica debe tener presente ser lo más realista y adecuado posible según qué tipo de empresa.

## 2.2 Economía Social y Solidaria

Los artífices más importantes para describir el proyecto y su fundamentación residen en, la ya descrita base de la estrategia y por otro lado, la innovación que supone en este tipo de instituciones en la universidad en República Dominicana: aplicar preceptos de la teoría de la Economía Social y Solidaria en todas las acciones.

### 2.2.1 Concepto científico de la Economía

Es bien más conocido que la economía deriva de la conjunción de dos vocablos griegos: *OIKOS* y *NOMOS*, que unidos significan “*administración de una casa o familia*” es básicamente definido como “*aportar criterios racionales para que la asignación de recursos limitados sea lo más eficiente posible*”. (Lionel Robins, 1932)

Pasando por un análisis crítico a una definición tan poco humanizada se encuentra Gary Becker:

*“La definición de economía en términos de bienes materiales es la más limitada y la menos satisfactoria. No describe adecuadamente el mercado ni lo que los economistas ‘hacen’. (...) La definición de economía en términos de medios escasos y usos alternativos es la más general de todas. Define la economía basándose en la naturaleza del problema que se trata de resolver, y abarca mucho más que el sector del mercado o ‘lo que hacen los economistas’. (...) Esta definición de economía es tan amplia que a menudo es una fuente de desconcierto más que de orgullo para muchos economistas, y frecuentemente se considera de forma inmediata que excluye la mayor parte del comportamiento ajeno al mercado. Todas estas definiciones de economía simplemente definen su ámbito, pero ninguna nos da ni la menor información acerca de lo que es el enfoque ‘económico’. (...) Separémonos, por tanto, de las definiciones, porque creo que lo que mejor distingue a la economía como disciplina de otras disciplinas en las ciencias sociales no es su objeto, sino su enfoque”.* (El Enfoque económico a la Conducta Humana, 1976)

Y a partir de aquí está la clave del proyecto, su enfoque: Para saber hacia dónde y de qué forma se pueden dirigir los esfuerzos, para diagnosticar el cómo se puede hacer y enlazar la economía a un nivel donde prime buscar un bien común. Y para ello, se debe contar con el factor *humano*.

Teniendo en cuenta esta referencia, y por pasar a una escala más actual y radical, Manfred Max-Geef en *Desarrollo a Escala Humana (2003)*, de partida defendía que, la función de la economía es servir a las personas y no las personas a la economía. Esta ciencia es un subsistema de un sistema finito que sugiere que el crecimiento permanente es imposible. Y lo más importante, ningún proceso o interés económico, puede sobrepasar el valor y reverencia a la vida humana.

Entre esas premisas se encuentra la Economía Social y Solidaria.

## **2.2.2 Concepto de la Economía Social y Solidaria**

La Economía Social y Solidaria, (en sus siglas ESS), o denominada también como “*economía de la solidaridad*” o “*economía del trabajo*”, no se trata de un sector de la economía, sino de un enfoque diferente de tal y como la conoce. Su forma de tratarla consiste principalmente en la designación de toda iniciativa económica (teórica y práctica) basadas en la autonomía de la gestión y defiende que la posición del ser humano está por encima del capital.

Busca organizar la sociedad relacionando los recursos productivos con los conceptos progreso y bienestar para todos los estatus. Su principio es introducir niveles crecientes de cooperación en todos los agentes económicos (familias, mercados, instituciones u organizaciones económicas, o políticas públicas) y a nivel macro y microeconómico, unas acciones que generen beneficios sociales y culturales para favorecer a todas las partes de la sociedad.

En esta economía se trabaja en nuevas formas de trabajo en todos los aspectos que competen a una empresa desde la producción, consumo o finanzas entre otros, y se le encuentra otra vía, una más con participación democrática, al modelo actual competitivo e individualista capitalista, que no es inclusiva o de la economía pública, incapaz de conseguir una autogestión. (Singer, 2002).

La propuesta básica de la Economía Social se sostiene en que el sistema de producción y distribución debe funcionar “*de abajo a arriba*” través de la sinergia de las diferentes culturas, comunidades, naciones, que con sus singularidades, intentan complementar hacia un sistema justo. Pero, ¿este tipo de pensamiento debe ser impuesto? No, estas acciones deben ser ejercidas por la propia voluntad humana, que surja en ellos mismos un afán de organizarse orientando las acciones en beneficios mutuos.

Alternando el funcionamiento económico y las relaciones sociales, la Economía Social y Solidaria se basa en intentar erradicar la pobreza y exclusión a la cual se enfrenta la sociedad en su diario vivir. Trabaja tanto con las causas como en sus consecuencias. Aceptando la “*crisis de valores humanos*” actual, que hace de la civilización insensible a los verdaderos problemas que no permiten un mundo más equitativo, la economía social realiza profundas transformaciones en distintos aspectos, de manera eficaz y concienciada.

### **2.2.2.1 Origen del concepto**

Su origen se remonta al siglo XVIII, donde la II Revolución Industrial hizo más vigente el poder del capitalismo consiguiendo una mayor diferencia en el poder adquisitivo de la población. La respuesta a través de la conciencia social fueron las estrategias de sobrevivencia ejercidas por los sectores marginados y explotados de la Europa del siglo XIX, que encontraron una salida por la creación de entidades como empresas de cooperativas de consumo.

Pero al final quedó al margen tan solo como método de producción, ya que, esas cooperativas de consumo, crecieron de tal forma que, sus dirigentes pensaron en trabajo asalariado, lo cual termina con el concepto de cooperativismo. En los años 80 no se encontraba aún respuestas a las necesidades socioeconómicas y espirituales. Por lo que se empezaron a buscar alternativas al capitalismo salvaje y su desigualdad social a través de una regeneración profunda.

### **2.2.2.2 Aceptaciones de la Economía Social y Solidaria**

La noción de Economía Social y Solidaria engloba en primer lugar, a las organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, etcétera que se distinguen por dos aceptaciones: complementariedad y la alternativa definitiva.

Por una parte, la solidaridad entre los que están dispuestos a participar en la autogestión, y los que la dirigen hacia los todos los trabajadores, sobre todo a los que más problemas acarrear. Estas aceptaciones las defiende Paul Singer, que a través de la experiencia en su país del inminente crecimiento del cooperativismo en su país, Brasil, busca que la Economía Social y Solidaria sea la base de la igualdad en todos los ámbitos posibles: *“Creo que ya está claro que economía solidaria son formas de organización económica que adoptan los valores de la democracia llevados hasta las últimas consecuencias dentro del área económica: de que todos somos iguales, todos tenemos el mismo poder de decisión, si es necesario delegar todos votan por igual y las personas que los representan tienen que someterse a la voluntad general, caso contrario, son destituidas para que otras sean elegidas. Entonces, economía solidaria es una forma democrática e igualitaria de organización de diferentes actividades económicas. La igualdad y la democracia son esferas absolutamente centrales.”*

Así mismo, Singer defiende que en la Economía Social se identifica con todas las profesiones y oficios y que deben ser involucrados para conseguir ese bien común. *“La economía solidaria hoy se remite hacia el campesino sin tierra, hacia el ingeniero despedido, hacia el técnico en informática sin actualización. Por ello, la economía solidaria no sólo se incumbe con el proletariado y camadas menos favorecidas y descalificadas, sea por la transformación tecnológica o por la automatización microelectrónica en las fábricas (...)”*

Para terminar su defensa en este discurso, Singer lo ve como la puerta a un sistema que ya se defiende hace más de cien años: el socialismo. *“Si podemos proyectarnos y mirar más allá (...) si pensamos en el Brasil de aquí a cinco o diez años, esa semilla que está siendo lanzada es mucho más que una forma de evitar a marginalización, el desempleo y la pobreza. Ella es el ensayo de una economía opuesta al capitalismo. Esto me parece extremadamente importante. Es una gran experiencia social y siendo así es válida en sí misma. ¿Será que ella nos llevará al socialismo? Yo pienso que es muy probable. (Singer y Souza, 2000)*

Euclides Mance también va más allá con la Economía Social y Solidaria, ya que la ve como la alternativa definitiva, donde la colaboración de todos de

manera desinteresada hará que todas las rigideces sociales desaparezcan, y consecuentemente, la construcción de una nueva sociedad fuera del capitalismo: *“Entonces, el objetivo de la economía popular solidaria –ésta es la posición que traigo acá– es que se convierta en el modo de producción hegemónico, en no pensar en la economía popular solidaria como un paliativo frente a la exclusión; hay que tener un proyecto para expandir esta economía para que sea de hecho la economía.*

*Hay tres posibilidades en el escenario (...) La primera, es la coexistencia de los dos sistemas; la segunda, es que el mercado capitalista subsuma las redes solidarias y el proyecto de transformación se pierda. Pero hay una tercera posibilidad: que las redes solidarias superen el mercado capitalista, en la medida que nosotros tengamos la capacidad de reconstruir las cadenas de producción y con esto entonces construyamos una nueva economía que no genere la exclusión sino que distribuya la riqueza promoviendo el bien vivir de todos.” (Repuesta al documento de Trueque y economía solidaria de S. Hintze, 2003)*

En cambio, Luiz Inácio Gaiger en Brasil, y Jean-Louis Laville (2012) en Francia, trabajaron en qué cambiaría la ideología de izquierda si se aplicaban las medidas de la Economía Social, es decir, tratándola como un complemento, defienden que la economía social combina la empresa con la asociación entre personas, en lo que deben mantenerse lazos fuertes de coordinación entre ellas para mantener su asociación.

Valeria Mutuberría Lazarini (2010) analizando los efectos de llevar a la práctica la ESS en varios países latinoamericanos como Bolivia o Ecuador, profundiza entre los dos enfoques teóricos: reformando el sistema capitalista, o una alternativa: *“Dentro del enfoque que no cuestiona el sistema capitalista, se puede apreciar tres subenfoques: políticas focalizadas contra la pobreza, políticas garantes de derechos sociales (estado de bienestar) y cooperativismo. Por el otro lado, está esa otra economía social, ajena a la lógica capitalista, que representa una práctica emancipadora de transformación estructural.”*

### **2.2.3 La Economía Social y Solidaria en el contexto actual**

Hoy en día las empresas que ejercen la Economía Social se hallan en el contexto de la Globalización, que supone que deben enfrentarse de alguna forma con otros tipos de empresas que ofrecen otros tipos de características que pueden resultar más atractivas para el entorno. Deben ser igualmente competitivas, pero a través de un método de trabajo que demuestre sus intenciones, que se convertirán en esas ventajas competitivas que el mercado global exige.

Pero no sólo se debe relacionar a la Economía Solidaria en acciones que solo están para en pequeños entornos, ya que se ha conseguido que la ESS se aplique en diferentes tipos de asociaciones para todos los ámbitos, respondiendo a las injusticias sociales que la Globalización junto al capitalismo desenfrenado ha conseguido.

Desde hace bastante tiempo, para intentar salir de la exclusión social, se han creado pequeñas comunidades de producción, representando la “ironía de la Globalización”, pero no todos tienen las mismas oportunidades y, mientras unos deciden por todos, otros luchan por sobrevivir. La ESS surge de unas propuestas concretas de las necesidades de aquellos que este sistema económico margina. No tan solo se habla de saber qué hay que cambiar las cosas, sino de hacer que colectivos enteros al nivel local pasen o por salir de la extrema necesidad o por mejorar esas condiciones de vida. Se dice en la cultura popular que *las grandes cosas surgen de los rincones más pequeños*.

Pero hoy en día, el enfoque local de la Economía Social y Solidaria tiene que llegar más allá. Buscando una orientación eficaz, se subordinan al capitalismo para intentar crear confianza, obtener recursos y realizar cambios. Por ello, hay que llegar a las bases de economía vigente, ser críticos con ellas, hasta lograr las iniciativas de conciencia social se conviertan en medidas a realizar, y se pueda crear una comunidad donde todas las regiones se sientan representadas. Se llegará al punto donde será posible estructurar esta economía.

### 2.2.3.1 La Economía Social y Solidaria y la Economía Capitalista

En la siguiente tabla se explica las principales características y sobre todo, por qué son tan diferentes a la hora de concebir cómo tiene que ser la economía. A partir de las premisas, se extrae la necesidad de cambio para encontrar la paz a tanta guerra, una guerra que no necesariamente se usan las armas.

**Tabla 1. Características y comparación de la Economía Social y Solidaria y la Economía Capitalista**

Economía Solidaria	Economía Capitalista
<p><b>Servir a las personas:</b> El trabajo de la economía es básicamente servir a las personas para satisfacer sus necesidades fisiológicas y tener unas condiciones de vida digna, siempre dependiendo del propio potencial de la persona. Por lo tanto, la economía debe canalizar ese desarrollo personal y grupal, a través del trabajo, en una administración eficiente de los recursos disponibles y limitados.</p>	<p><b>Servir a la economía:</b> Los seres humanos son meros instrumentos de los objetivos económicos, resumidos en obtener cada vez más dinero, mercantilizando el trabajo de las personas. Con conocimiento de causa sobre los recursos limitados, pero no todos disponen de ellos, ya el dinero es la única forma de obtenerlos, pero el capital reside en unas pocas manos.</p>

<p><b>Igualdad y horizontalidad:</b> Todos los integrantes de la actividad económica deben estar satisfechos y sentirse en igualdad de condiciones de decisión, comenzando con los socios, socios trabajadores y desde los que componen el entorno inmediato (clientes, proveedores) hasta las comunidades desde todos los ámbitos.</p>	<p><b>Desigualdad y verticalidad:</b> Solo interesa satisfacer a esas pocas manos que manejan el capital, controlando a través de una relación vertical. No hay que olvidar también esa gran desigualdad en proveerse de recursos y obtener oportunidades para complementar necesidades básicas.</p>
<p><b>Cooperación:</b> Cooperación antes que competición, donde las organizaciones de la ESS por su estructura, tanto dentro como fuera de ellas, se garantiza que todos formen parte de ella en cualquier acción realizada.</p>	<p><b>Competencia:</b> El concepto de competencia es lo que mueve al sistema capitalista. En todos los ámbitos de la empresa se incentiva a competir. Tal y como se ha explicado en la teoría estratégica, <i>“o te ajustas a la competencia, o mueres”</i></p>
<p><b>Concepto abierto de progreso:</b> Por más que se tengan las teorías y opiniones sobre la Economía Social, siempre dependerá a qué acciones quiere acogerse cada cultura o pueblo.</p>	<p><b>Concepto único de progreso:</b> reducido a crecimiento económico, modernización e industrialización e identificado con una cultura dominante. No hay elección: solo vale crecer económicamente, industrializando y modernizando todos los sistemas productivos. Hoy en día, solo los países que lo ejercen son los que “dominan” el planeta.</p>
<p><b>Beneficio para la sociedad:</b> No se trata de descuidar las finanzas de la empresa (ingresos y gastos) si no priorizar el beneficio humano y social del económico. Incluso, al obtener capital, se reinvierten en proyectos y actividades sociales, así como ayuda en cooperación para el desarrollo.</p>	<p><b>Beneficio Financiero:</b> El beneficio Financiero es la principal meta a conseguir. El dinero es reinvertido en el crecimiento de la empresa, o repartido entre los dueños, lo que consecuentemente les reportará más excedente y capital.</p>
<p><b>Colectivismo:</b> Se busca complementar el desarrollo personal con la acción colectiva, gracias a las relaciones sociales que se potencian en la propia persona.</p>	<p><b>Individualismo:</b> La única <i>“interacción”</i> entre los participantes es a la hora de forjar relaciones para un entorno competitivo, provocando que sólo primen el interés empresarial sin ningún contenido solidario.</p>

<p><b>Compromiso con el entorno social:</b> Integración total de las iniciativas de la ESS, gracias al trabajo de sus entidades y la coordinación en redes. Eso significa que los productos a nivel local tienen prioridad para la producción y promoción en la demanda real de la comunidad.</p>	<p><b>Desvinculación con el entorno social:</b> Se realizan relaciones solo de carácter económico- financieros. No se toma en cuenta la producción a nivel local y sucesos como la deslocalización para la fabricación de productos no necesarios están a la orden del día. <i>“Todo por el oro.”</i></p>
<p><b>Compromiso con el Medioambiente:</b> Cualquier acción que influye en el medioambiente se hará de la manera menos peligrosa para el ecosistema.</p>	<p><b>Despreocupación con el entorno medioambiental:</b> Falta de verdadera responsabilidad en las acciones en contra del medioambiente. Se han creado “multas por exceso de contaminación”, pero esas amonestaciones son pocas comparadas con el daño irreparable al ecosistema.</p>
<p><b>Iniciativa y participación social:</b> Crea conciencia en los ciudadanos sobre el control en su consumo, ahorro, inversión e intercambios con los demás.</p>	<p><b>Falta de responsabilidad y participación social:</b> El ciclo “consumir y tirar” ha creado un desinterés general sobre el todo el proceso hasta que el producto o servicio llega a sus manos. Además, se cree erróneamente que tiene el control de su consumo y que su opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones gracias a una supuesta democracia.</p>

(Fuente: Orellana Gazaga, 2007)

#### 2.2.4 Organizaciones representativas de la economía social y solidaria

Al utilizar la definición de economiasolidaria.org, lo primero que se lee es: *“la forman un conjunto de entidades con formas jurídicas heterogéneas (...)”* Es decir, la base estructural de la economía social y solidaria son las organizaciones/entidades que la componen.

Antes de concretar, Pablo Quintero expone que hay que conocer las características comunes, concentradas principalmente en una coordinación entre los miembros y una toma de decisiones basada en una participación de todos, donde no depende del capital aportado por cada socio así como un reparto totalmente equitativo de los recursos e resultados del trabajo conjunto. Es tal la coordinación de estas que en algunos casos las relaciones entre ellas pueden alcanzar grandes dimensiones, consiguiendo una sinergia fundamental y más intercambios justos. (Introducción página web CEES, 2010)

Otro punto importante es que también van incluidos los que producen para no vender y la financiación se consigue de contribuciones voluntarias. Así mismo, tienen presente la dualidad desarrollo sostenible con recursos limitados por parte del entorno. Y por último, la gestión es lo más independiente posible de cualquier empresa mercantilista, poder público o empresas privadas, aunque reciban financiación de estas.

Estas organizaciones según Laville y Gaiger (2012) comprenden desde cooperativas, fondo de empleados, asociaciones mutuales y fundaciones. Aunque también van incluidas las empresas y fábricas recuperadas bajo control obrero, organizaciones organizadoras de comedores, huertas, trueque y otros tipos de emprendimiento.

Las cooperativas son el tipo de entidad más representativa: es un estilo de organización de carácter asociativo y totalmente democrático donde los trabajadores de forma voluntaria se encargan de gestionar y aportar a la empresa. Producen y/o distribuyen de manera conjunta buscando una mayor eficiencia y así mismo, satisfacer todas las necesidades económicas y socio-culturales de los asociados y del entorno.

Según la CEES en España y la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia, entre las cooperativas, donde su principal diferencia reside en su actividad, se encuentran:

- **Cooperativas Especializadas:** creadas para la atención de una necesidad específica de una sola entidad o actividad.
- **Cooperativas de Consumo, Producción y Distribución:** son cooperativas que, respectivamente, los consumidores, los trabajadores o los distribuidores son propietarios de la empresa, por lo que ellos mismos conocen las necesidades a cubrir y las relaciones dentro y fuera de la cooperativa sea la más justa posible.
- **Cooperativas Mixtas:** en este tipo de entidad, todos los protagonistas de la empresa son los dueños. Aquí los sistemas de trabajo se hacen de manera coordinada entre todos. Esto deriva en unos precios de los bienes justos para todos, y donde los trabajadores, distribuidores, consumidores y socios adquieren su retribución gracias a la cooperación y habilidades productivas de cada uno
- **Cooperativas Multiactivas:** en estas también se refieren a una sola rama de actividad, pero con distintas necesidades. Satisfacer estas necesidades se hace de manera interdependientes entre sí.

- **Cooperativas Integrales:** con un objetivo solidario común, a la hora de llegar a complementarlo, se realizan actividades que se complementan entre sí, en aspectos como la producción o consumo.
- **Precooperativas:** asociaciones empresariales con un número mínimo de cinco y máximo de veinte donde funcionan solo través de la cooperación. Lo principal para ser una precooperativa es que surja del concurso de una organización. Tal y como indica su nombre, son un preámbulo para organizar una cooperativa, gracias a la experiencia obtenida.
- **Cooperativas con sección de ahorro y crédito:** cooperativas especializadas (pueden ser multiactivas o integrales) pero con sección de ahorro y crédito.
- **Cooperativas de Trabajo asociado:** sus socios y sus aportaciones, tanto en trabajo como económico son vinculados para producir bienes o servicios, y todo esto con una gestión independiente.
- **Empresas de servicios en forma de administraciones públicas cooperativas:** entidades públicas o privadas pero sin ánimo de lucro que prestan sus servicios. Su particularidad es que tienen que crearse a partir de leyes o decretos, ya que su origen parte de un organismo público, al menos que no vengan de iniciativas de empresas privadas.

Otras entidades:

- **Fondos de empleados:** empleados y trabajadores de una empresa en concreto, sin importar si pertenecen al sector público o privado, donde realizan actividades sociales y económicas para un beneficio mutuo. La particularidad de este sistema es la conformación de un sistema de depósitos donde los socios, después de decidir entre todos cuáles actividades, cada cierto periodo de tiempo ingresan capital hasta que se tiene la cantidad suficientemente alta para autofinanciarse.
- **Asociaciones Mutuales:** son asociaciones que sirven de soporte y ayuda para sus miembros en casos de riesgos eventuales además de prestar servicio como seguridad social. El aspecto más importante son los principios de hermandad y fraternidad que practican sus miembros en todas sus acciones.
- **Fundaciones:** entidades sin ánimo de lucro, donde el patrimonio de sus creadores (siempre por voluntad propia) es utilizado para actividades de beneficio general para la sociedad.
- **Empresas Comunitarias:** se crean a partir del núcleo de cualquier comunidad, sin importar el sector, para organizar actividades sin ánimo de

lucro de toda índole que les pueda interesar desde un punto de vista económico y socio-cultural. Sensación de inclusión en todas las decisiones.

## **2.2.5 Países que aplican la Economía Social y Solidaria**

Desde hace varios años, ya existen países que han aplicado en varios ámbitos las propuestas de la economía social y solidaria. Son nuevas culturas económicas se han abierto paso y han propuesto alternativas viables. El alcance de las medidas que se han hecho con la ESS de trasfondo llega desde la creación de fundaciones gubernamentales hasta leyes para promover su desarrollo. Ahora mismo, representa entre el 5 y el 10% del PIB mundial.

### **2.2.5.1 España**

En España, desde el 1990, empieza a tener notoriedad en las instituciones públicas, creando el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES), por la Ley 31/1990, de 27 de diciembre, el cual se encargó de sustituir a la antigua Dirección General de Cooperativas y Sociedades Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, impulsando el desarrollo de organizaciones de Economía Social. En 1999, La Ley 27/1999, se incorpora el Consejo para el Fomento de la Economía Social como órgano asesor y consultivo para las actividades relacionadas con la economía social, dotando a la ESS de la notoriedad que necesitaba para el Gobierno.

En 2011, el Gobierno aprobó la Ley de la Economía Social, gracias a la colaboración entre el Consejo y la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) ha supuesto el avance necesario para el desarrollo de las organizaciones de modelo de una economía alternativa, gracias a que le proporciona de seguridad jurídica. El reconocimiento de la economía social es cada vez mayor por todos los agentes públicos, políticos y sociales.

Hoy en día, existen diferentes comunidades autónomas que tienen en más o menos grado desarrollado organizaciones de ESS, siendo Cataluña la más involucrada, gracias a su “Xarxa d'economia solidària” consistiendo en asociaciones entre cooperativas catalanas y brasileñas.

También es notorio hablar de REAS (Red de Redes de ECONOMIA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA) una red compuesta por más de trescientas entidades que agrupadas en redes territoriales y sectoriales. Están en prácticamente todas las CCAA (a falta de Valencia, Asturias, Cantabria y Castilla La Mancha)

En sus propias palabras *“REAS tiene como misión fundamental el potenciar la Economía Solidaria como un instrumento que permita el desarrollar una sociedad más justa y solidaria, caminando hacia el desarrollo sostenible y teniendo en cuenta la interdependencia de lo económico, lo social, lo ambiental y lo cultural (...) El fin principal de REAS es hacer posible esa otra manera de enfocar y gestionar la economía, a través de potenciar, apoyar y coordinar las*

*iniciativas asociativas, empresariales, económicas y financieras” (REAS, Página web, 2015)*

Los datos que se manejan acerca de los efectos de la Economía Social es que representa el 10% del Producto Interior Bruto y 12% del empleo, de las cuales más de 45.000 empresas son participantes.

### **2.2.5.2 Portugal**

Con **Portugal**, en 2013, João Leite, jefe del Departamento de Relaciones Institucionales, de Estudios y de la Prospección de la CASES (Cooperativa AntónioSérgio para la Economía Social) anunció: “*A lo largo del año pasado, los esfuerzos fueron consagrados a la adecuación de la ley-marco entre las diferentes familias de la ESS*”. Al final, por unanimidad en el Parlamento, la ley-marco de la economía social portuguesa lleva ya dos años en vigor.

Esto fue posible por el trabajo prestado del al Consejo Nacional de la Economía Social Portuguesa (CNES), presidido por el Primer Ministro. Este Consejo es el que permite el dialogo entre todos los que ejercen la Economía Solidaria, que además, es prioridad fundamental en los programas de fondos comunitarios.

A lo largo de estos dos últimos años, se han financiado más de 17 proyectos que cubren todos los campos de acción de organizaciones de la economía social y solidarias portuguesas.

### **2.2.5.3 Francia**

**Francia**, en 21 de julio de 2014, la ley sobre la economía social y solidaria (ESS) fue adoptada definitivamente. (El País, 2014) Además, como en España, es el 10% del PIB, el 10% de tipos de empleo (2,35 millones) y representa más de 200,000 empresas. Aprobada esta ley, se toma más en cuenta crear un entorno favorable en la creación y potenciación de estas organizaciones. Estos últimos diez años, la economía social y solidaria ha creado 440.000 empleos, un incremento del 23 % frente al 7 % de la economía tradicional. Esta ley se promovió al denotar este tipo de entidades como un «sector estratégico con perspectivas» para el Banco Público de Inversiones, por lo que proporcionará créditos valorados de 500 millones de euros.

### **2.2.5.4 Bélgica**

En **Bélgica**, a partir de una concertación entre los participantes de la economía social y académicos, un decreto del 20 de noviembre del 2008 permitió que se esboza una definición de la economía social. Este Decreto reconocía a la ESS como parte constitutiva del crecimiento económico y social del país. Así

mismo, se fundó un órgano de consultación y de opinión, el denominado *Consejo Wallon de la Economía Social en el seno del Consejo Económico et Social Wallon*. Se designan cada cuatro años y se financia para acuerdos entre las familias de la economía social.

Marie-Caroline Collard, tesorera de Social Economy Europe y directora de SAW-B Bélgica : *“Dado que Bélgica es un país estructurado en función de niveles de poder, es al nivel regional que las leyes en materia de economía social y solidaria encuentran su pertinencia.*

*Los principales aportes de este decreto residen en su capacidad de reunir a los actores dentro de una perspectiva de concertación. Ofrece también una más amplia visibilidad a la economía social y facilita la incorporación de sus grandes líneas de pedidos y propuestas a la agenda gubernamental. El ministro de la economía es el encargado de gestionar el proyecto.”*

En el caso de Latinoamérica, son conocidas ya sus medidas a favor de la economía solidaria. Aunque hay ya otros países que están poniendo legislaciones en marcha, las siguientes naciones tienen un camino recorrido.

### **2.2.5.5 México**

Aunque México inició en 2002 la carrera de la Economía Social con la constitución del Espacio de Economía Solidaria (EcoSol), en búsqueda de dejar claros los preceptos a elegir, formar redes integradas y poder conseguir una transformación económica, no fue hasta la aprobación en mayo del 2012 la Ley de la Economía Social y Solidaria reglamentaria en el artículo 25 de su Constitución.

El objeto de la ley es proporcionar los mecanismos suficientes para conseguir ampliar el campo de actividad de la ESS, que será impulsado por parte del Estado, al considerar que este tipo de medidas pueden fortalecer la democracia y generar mayor patrimonio social. En las entidades participantes se agrupan comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas y empresas perteneciendo principalmente o exclusivamente a trabajadores.

### **2.2.5.6 Colombia**

Es el país que más años lleva aplicando leyes de Economía Social y solidaria, (Constitución de 1991 en los artículos 26, 38 y 39) Pero a través de establecer los preceptos que regulan las entidades representativas, como la ley 79 de 1988 de Cooperativas o Decreto 1480 de 1989 de Asociaciones mutuales.

En principio, todas las entidades solidarias están vigiladas por las Superintendencias del Estado, siempre dependiendo a qué actividad concreta se dediquen entre ellas hay una dedicada la Economía Solidaria.

### **2.2.5.7 Ecuador**

Ecuador tiene instaurado un Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, el cual tuvo su origen en la obtención de la ley orgánica de la economía social y solidaria y del sector financiero popular y solidario del 28 de abril del 2011. Esta Ley reúne en la condición de organización de la ESS al sector comunitario, sector asociativo, sector cooperativo (relacionado con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, y servicios) y a las unidades económicas y populares” se establece en los artículos 73 hasta 77, donde además, se reconocen la creación de esas Unidades Económicas Populares que son *“emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y artesanos”*. En la Constitución, la Economía social está más que integrada:” *el sistema económico es popular y solidario (...). Propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado (...) y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”*.

Desde 2009, el Instituto nacional de la economía popular y solidario (IEPS), perteneciente al mismo Ministerio, realiza todo tipo de creación, coordinación y control de un sistema que permita ejercer además, el «*Sumak Kawsay*» o buen vivir. Además del Ministerio, existe la Secretaría Técnica de Economía Popular y Solidaria (STEPS): apoyo administrativo y técnico de un Comité de decisión estatal.

### **2.2.5.8 Brasil**

Este país sudamericano es bien conocido ya por tener desde hace más de doce años un organismo público como el Secretariado Nacional de la Economía Solidaria (SENAES). A la espera de una ley-marco, ya existen varios decretos, como el Programa Nacional de Incubadores de Cooperativas Populares (Decreto nº7.357/2010) y Sistema Nacional de Comercio Justo y Solidario (Decreto nº7.358/2010). Además, no se puede olvidar los autores brasileños como Singer, Mance y Gaiger, arduos investigadores en materia de la ESS, los cuales se dedican a viajar por todo el mundo en búsqueda de enseñar y mostrar la alternativa que puede representar la economía social.

### **2.2.5.9 Bolivia**

Tiene instrumentos legales y constitucionales para la aplicación de la ESS desde hace casi una década. Según sus propios preceptos acerca del concepto de economía se resalta: *“La economía plural está constituida por las siguientes formas de organización económica: la comunitaria, la estatal y la privada”*. *“La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo.”* (Ministerio de Economía en Bolivia, 2013)

A partir del 2006, al afianzarse Evo Morales en la presidencia, la Economía Solidaria se va consolidando. Gracias a la mayor participación, se ha aumentado su participación en el PIB más de 10% hasta alcanzar el 35%.

El alcance de esta economía se fundamenta en la dualidad económica-social, ya que incluso las organizaciones interesadas en el beneficio económico, se involucran en la construcción de hospitales, escuelas e infraestructuras para mejorar las condiciones de las regiones más recónditas. Estas acciones también a mejorar en aspectos productivos, al dar más empleo.

Las entidades públicas también tienen un importante papel, como el Ministerio de Comercio Interno y Exportaciones aprobaron mediante Resolución Ministerial una “Estrategia Plurinacional de Economía Solidaria y Comercio Justo” que es la encargada de todas las actividades relacionadas con la ESS.

A fecha de hoy, hay otros países latinoamericanos, como Nicaragua o El Salvador que intentan introducir leyes de la economía social.

## **2.2.6 Economía del bien común: Matriz del Bien Común**

Para empezar, se debe conocer el concepto de la Economía del Bien Común y su estrecha relación con la Economía Social Y Solidaria, para poder adaptar sus preceptos y sus métodos de actuación para el proyecto aquí descrito.

### **2.2.6.1 Origen y concepto**

La economía del bien común tiene semejanzas con la ESS incluso en su origen: siempre han existido aquellas personas (casi siempre políticos e intelectuales de su época) que abogaban por un cambio de un sistema que, es *“contra natura”* al basarse solo en ganar dinero. Incluso se puede decir que empezó las bases de una teoría del bien común, definiendo un *“bien equitativo”* o *“bien común”* para todo el conjunto de la sociedad, requiere de todos sus integrantes para hacer posible el *“buen vivir”*. (*Aristóteles, Libro III, cap. 12, 1282*).

Jean-Jacques Rousseau, recuerda que la voluntad general de toda la sociedad lleva hacia el bien común, pero recordando que la voluntad general no representa la suma de los intereses individuales, sino, una que beneficie al conjunto social.

Incluso en la Constitución del Estado Federal de Baviera de 1946 se aprecia un camino hacia un cambio, al establecer que: *“Toda actividad económica sirve al bien común.”* Por último, John Rawls, en *“Teoría de la justicia”* (1971) la única forma de garantizar el bien común es predominando en la “igualdad de derechos y obligaciones” para todos.

En términos generales, la Economía del Bien Común es una alternativa con matices de la economía social y solidaria, pero enfocada en hacer cambios en las empresas del ámbito privado en búsqueda de una mayor cooperación y beneficio social. No sólo contará el Beneficio financiero: también lo debe hacer el Balance del Bien Común.

### **2.2.6.2. Balance del Bien común**

A partir del libro “Economía del Bien Común” del Prof. Christian Felber, se extrae las siguientes ideas:

*Para medir el éxito empresarial según este nuevo significado necesitamos un indicador diferente al balance financiero (...)*

*Mediante etiquetas en sus productos (agricultura ecológica, comercio justo), sistemas de gestión ambiental (EMAS, ISO), sistemas de gestión de calidad (EFQM, el Cuadro de Mando Integral), códigos de conducta e informes de sostenibilidad (GRI) (...) estos instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa no son obligatorios ni se controlan desde ninguna autoridad legal.(...) El efecto naturalmente es que tan pronto como entran en contradicción con el balance general y el balance financiero, dejan de ser valiosos. (...)*

*El sentido común y el de la justicia deberían en consecuencia intercambiarse: el que actúe de manera social, ecológica, democrática y solidaria, debería tenerlo más fácil que el asocial y desconsiderado. Debería, según la comprensión actual, disfrutar de una ventaja competitiva.*

Buscando ese sentido de justicia, da ideas sobre la medición y de paso a diseñar el balance y la matriz del bien común y sus principales características.

No se debe olvidar que las empresas siguen utilizando el balance financiero como principal herramienta para llevar su situación. El balance del bien común es, para las empresas con Responsabilidad Social Corporativa, es una asignación a cumplir, en consecuencia, debe existir la máxima integración entre los dos, donde el financiero sirve de intermedio.

El Balance del Bien Común va más allá del éxito empresarial si cumple correctamente en ingresos, gastos e inversiones y cuando va más allá de unos

buenos resultados. Defiende la utilización de todos los beneficios para el aumento del bien común en la sociedad. En este balance existen cinco puntos fundamentales que son inamovibles, y están fundamentados en los derechos humanos: dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social, y participación democrática y transparencia.

Ese balance tiene su base práctica en la denominada Matriz del Bien común, el cual resume y visualiza en conjunto, para medir y valorar cómo los “afectados” por las acciones de una organización se relacionan con los valores fundamentales.

El eje vertical está formado por los grupos protagonistas: proveedores, financiadores, empleados- propietarios, clientes, productos o servicios, competidores y ámbito social (región, cultura, generaciones futuras y el medio ambiente. El eje horizontal abarca los cinco valores fundamentales y por último, se encuentra los criterios negativos.

(En el anexo 1 se puede encontrar la estructura oficial de la versión más actual de la Matriz del Bien Común, 4.1 de 2014)

Según la última actualización de la Matriz, se miden diecisiete indicadores, para conocer si existe:

- Ética en la gestión financiera y de productos.
- Condiciones de los empleados y democracia en decisiones.
- Producción sostenible y utilidad de lo producido.
- Cordialidad con los clientes.
- Solidaridad otras empresas (también con las competidoras) y con la sociedad
- Igualdad de condiciones entre hombres y mujeres.

Felber explica: “En cada indicador se pueden alcanzar cuatro niveles: primeros pasos, avanzado, experimentado, ejemplar. Para cada indicador hay una hoja informativa de una o dos páginas que presenta la idea, una descripción, la medición y fuentes para cada uno de los indicadores.” (Economía del Bien Común, 2012)

A fecha de hoy, existe un manual complementario para profundizar y usa ejemplos de cada punto. Por supuesto, toda esta información es de libre acceso en la web de la Fundación del Bien Común.

El origen de la base de la matriz fue la creación de una docena de empresarias del Movimiento ATTC, donde interesadas por las ideas de “*repensar la empresa*” estudiaron para encontrar un modelo con las ideas del bien común hasta el nacimiento de una “ciencia económica” que trabajaba en conseguir plasmar esos ideales. No fue un camino fácil, ya que para diseñar el primer modelo de la matriz, mostrado en 2010 se duró casi dos años.

Después de una primera presentación, varias empresas se ofrecieron voluntarias para crear el balance del siguiente año, hasta que la cantidad de empresas partidarias se elevó hasta cincuenta. A partir de allí, ha habido una gran implicación de más de cien empresas, pero son miles de organizaciones que han colaborado al poner al tanto a los desarrolladores de sus conocimientos previos y experiencias.

# Capítulo 3

## Antecedentes

Después de conocer en marco teórico en el cual se comprende el Trabajo de Fin de Grado, se debe realizar una aproximación a la situación del país. Para ello, se establece en qué situación se encuentra con los temas en los que se materializa el proyecto.

Así, pretende conocer en profundidad los sectores en los que se trabajará y se estudian las características principales de cada uno y, a través de ellas hará una relación a través de cómo estas contribuyen al desarrollo.

Conociendo estos datos generales, se podrá empezar a trabajar en el análisis de la planificación estratégica; no solo para lograr un avance más allá del económico, sino uno que contribuya a un futuro sostenible para toda la población.

### 3.1 Situación Geográfica y datos de interés

En este punto se habla en términos generales de la ubicación geográfica del país para conocer la zona y si eso puede afectar a la situación que vive hoy en día. Además, algunos datos generales de interés que van desde la economía (evolución y divisas) hasta que sirven de introducción y en que los siguientes capítulos tienen efectos en la consecución del planeamiento estratégico.

**Figura 4. Mapa de República Dominicana**



(Fuente: carainstal.com)

**Tabla 1. Datos Generales de República Dominicana**

<b>Superficie Total (km2)</b>	48.670
<b>Provincias</b>	32
<b>Población en millones (2014)</b>	10.528.954
<b>Ranking en número de población</b>	84°
<b>Alfabetismo (2012)</b>	90,10%
<b>Religión mayoritaria</b>	Catolicismo (65%)
<b>Crecimiento Industrial (2010)</b>	1,50%
<b>PBI en Mil. de dólares en PPP (2010)</b>	135.738
<b>PBI per cápita en dólares en PPP (2013)</b>	5.879,00
<b>Ranking en PIB en PPP</b>	73°
<b>Idioma Oficial</b>	Español
<b>Peso Dominicano-&gt; Euro (02/09/2015)</b>	1€->\$RD 50,711
<b>Composición Sectorial del PBI (2013)</b>	
<b>Agricultura</b>	6,20%
<b>Industria</b>	26,30%
<b>Turismo</b>	67,50%
<b>Composición Sectorial del PBI (2005)</b>	
<b>Agricultura</b>	14,60%
<b>Industria</b>	22,30%
<b>Turismo</b>	63,10%

(Fuentes: ONU.com y datosmacro.com)

## 3.2 Educación

El sistema de educación dominicano pasó de manera gradual y casi obligatorio a ser financiado por vía mercado, en todos los niveles de educación. En la educación básica y media, el promedio de escolaridad en la nación es de siete años, es decir que, la mayoría de las personas que ingresan al sistema educativo no terminan el ciclo básico. (Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, 2010)

Pero donde tiene un mayor efecto la continuidad de los estudios es en la educación superior, gracias a la contaminación política que sufrió y sufre actualmente la Universidad Pública. El deterioro de sus finanzas ha sucumbido a la demanda creciente de un servicio de esta índole. Esperando una mayor supervisión por parte del Gobierno Central, pasó lo contrario y las instituciones privadas surgieron casi de manera potencial.

La situación actual referida a la Educación Superior, donde los proveedores de educación superior o las Instituciones de Educación Superior se encuentran a fecha de 2012 con alcanzan a cuarenta, 6 públicas y 34 privadas, con un total de 445.909 estudiantes, 17, 385 profesores y 10,534 empleados. (Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, 2014)

Niños en escuela pública (*Fuente: listindiario.com*)



Las Instituciones de Educación Superior son financiadas entre lo público y vía mercado, al no haber suficientes recursos públicos destinados a este fin. Incluso las privadas reciben subvención estatal, pero es tan ínfima esta cantidad que no cobra mayor importancia. La mayor parte del esfuerzo por parte del Estado se va en la educación

básica y media, ya que se refleja en la diferencia sustanciosa de los fondos de presupuestos corrientes. (Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, 2010)

La Educación Superior es básicamente financiada por los ciudadanos mediante dos vías: mediante el pago de impuestos, que a su vez su destino es dar las subvenciones pertinentes a todas las Instituciones de Educación Superior y otra, por el pago directo de los que demandan los servicios educativos. También se reciben, aunque de manera marginal, fondos de préstamos y donaciones de instituciones privadas y organismos multilaterales.

En resumen: prácticamente la universidad pública se sostiene íntegramente gracias a la población. Pero como se verá en posteriores capítulos, a gran parte se le puede hacer complicado disponer de ese capital. Esa falta de recursos se es notable, no tan sólo en las repercusiones al nivel académico, sino además en el factor humano. Las condiciones donde muchos de los estudiantes de la universidad pública tienen que hacerlo en unas condiciones pésimas. Además de las múltiples quejas de los estudiantes acerca del desconocimiento de aulas en donde se va a impartir las clases, o falta de profesores, causando una alta sobrepoblación y falta de materiales en ciertos campus.



### 3.2 Salud

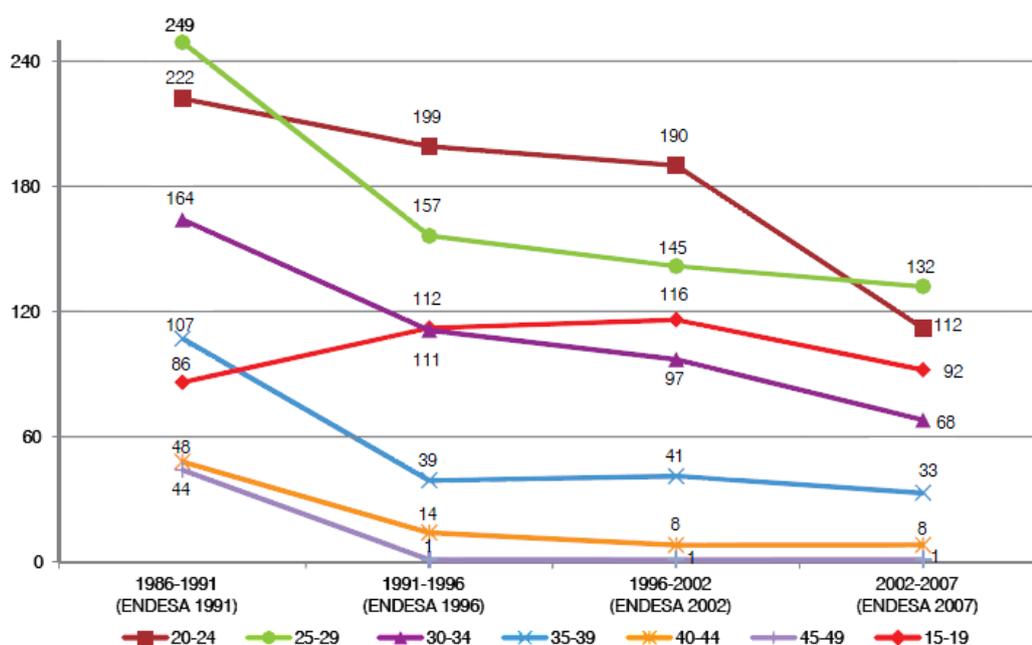
La mortalidad por enfermedades transmisibles como la malaria y la tuberculosis se ha reducido en los últimos años gracias al saneamiento en salud, nutrición y educación, la mayor cobertura médica y la creciente urbanización del país. Pero prevalecen e incluso aumentan los casos de enfermedades no transmisibles y lesiones.

La mortalidad infantil desciende, pero sigue siendo superior comparado con países de la región con economías similares. En la Encuesta Demográfica y de Salud de 2007, *“el 14.7% de niños/as menores de 5 años presentan al menos un episodio diarreico en los últimos 15 días. Este porcentaje es superior en las zonas rurales (16.2%) y las provincias más pobres (20%). (...) el 9.8% de las niñas y niños menores de 5 años padecen de desnutrición crónica (talla/edad) y 2.2% sufren de desnutrición aguda (peso/talla). La prevalencia de desnutrición en este grupo de edad es mayor en los grupos de menores ingresos, entre los hijos de madres con bajo nivel de instrucción y en las provincias más pobres”* Por lo tanto la desnutrición infantil también es un problema que debe ser de prioridad pública.

Aunque se tienen buenos resultados sobre la atención profesional durante el parto de 97.8% a la mayoría de los países latinoamericanos (el promedio continental es de 62.4%), la mortalidad materna se mantiene en más de 70 muertes por 100.000 nacidos, donde se ha establecido que el 85% de esas muertes son evitables y se relacionan con la calidad del servicio (ENDESA, 2007)

Otro caso que llama la atención es la alta población de adolescentes, que aunque tiene que ver más con ámbitos educativos-socioculturales, según ENDESA en 2007, dos de cada cinco mujeres que fallecieron por causas del embarazo o maternidad eran adolescentes (15-19 años), y además el riesgo obstétrico es mucho mayor que las de 20-34 años. En ese mismo estudio, se concluyó que República Dominicana presenta una de las más altas tasas de fecundidad (92 x 1000) en adolescentes de 15-19 años.

**Figura 5. Porcentajes de nacimientos en adolescentes según edad y ENDESA**



Fuente: ENDESA y Profamilia

Hasta el año 2005, el sistema sanitario se cubría por un sistema público abierto y que se financiaba con impuestos. El problema surge ante la ineficiencia de este sistema y se dio la fomentación del sistema privado, donde proliferan los planes prepagados voluntarios y seguros voluntarios de reembolso.

Según la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social de 2009, “el gasto nacional en salud en 2008 ascendió a alrededor de 560 millones de dólares internacionales que representa 5.5% del PIB. Esta proporción es similar a la que había al final de la década de los noventa, pero inferior a la del período 2000-2003, cuando rondaba 6.2%. El gasto en salud per cápita es 464 dólares. El gasto público en salud representa 33.9% del gasto total en salud.”

Además, al observar que el PIB en gasto de salud no pasa más del 3%, demuestra la baja prioridad al sector público que existe desde el Gobierno Central.

**Tabla 3. República Dominicana - Gasto público Salud (2001-2013)**

<b>Fecha</b>	<b>Gasto Salud (M.€)</b>	<b>Gasto Salud (%Gto Pub)</b>	<b>Gasto Salud (%PIB)</b>	<b>Gasto Salud Per Cápita</b>
<b>2013</b>	1.175,30	14,06%	2,82%	113 €
<b>2012</b>	1.357,20	14,28%	2,76%	133 €
<b>2011</b>	773,7	11,62%	2,16%	77 €
<b>2010</b>	647,2	10,08%	1,95%	66 €
<b>2009</b>	534,1	9,48%	1,85%	55 €
<b>2008</b>	507,2	8,47%	1,90%	53 €
<b>2007</b>	457,6	8,75%	1,75%	49 €
<b>2006</b>	441,1	9,02%	1,78%	48 €
<b>2005</b>	343,8	7,87%	1,49%	38 €
<b>2004</b>	233	7,54%	1,39%	26 €
<b>2003</b>	446,7	12,35%	1,82%	51 €
<b>2002</b>	555,4	12,15%	2,01%	65 €
<b>2001</b>	534,5	11,89%	1,93%	64 €
<b>2000</b>	606,7	15,86%	2,19%	73 €
<b>1999</b>	404,3	14,09%	2,00%	50 €
<b>1996</b>		10,97%	1,24%	
<b>1995</b>		10,69%	1,16%	

(Fuente: datosmacro.com)

### 3.3 Criminalidad

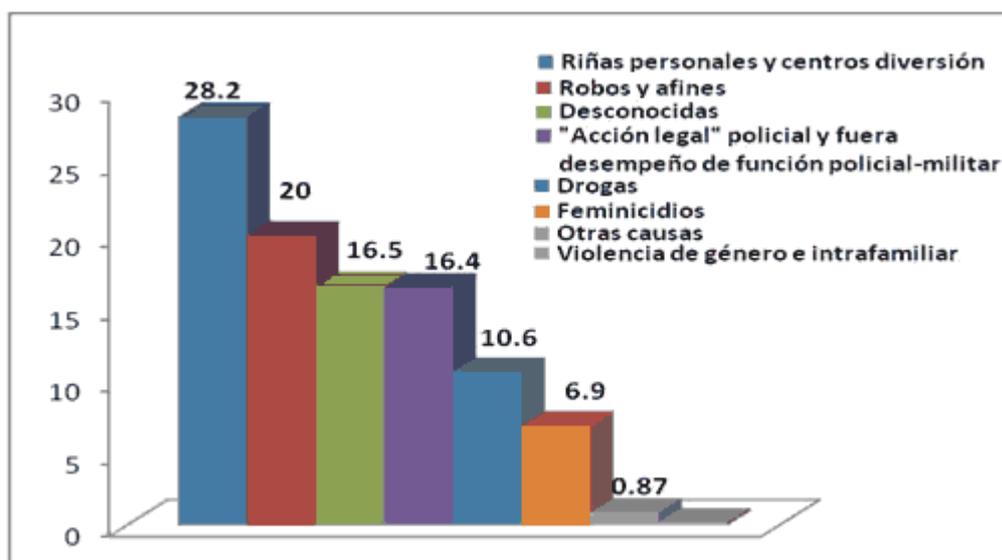
La percepción de inseguridad en la población es de las más altas de la región, donde el 64,8% de los habitantes de Rep. Dominicana presenta un deterioro de la seguridad ciudadana (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013/14) Así mismo, otros datos como que el 51,1% limitan sus lugares de compra por la inseguridad o 21,5% han cambiado de barrio por el mismo motivo.

Estos datos tienen su origen en la estadística de homicidios, con 25 muertes por cada de cien mil habitantes (nivel epidémico según la OMS). En cuanto al robo, es una tasa más baja, donde uno de cada seis personas fue robado en 2013.

Además, el PNUD (2013/14) subraya *“un alto índice de apoyo a la aprobación de leyes más duras contra los criminales, con un 87.8%. Mientras que un 38.7% apoyaría la aplicación de "mano dura" contra delincuencia y 34.9% aprobaría la justicia por mano propia. Se indica que un 60.5% de la población apoya tener armas de fuego para su protección. Si comparamos con 47 con Desarrollo Humano Medio, el país fue sexto con más casos de homicidios.”*

Otro punto negativo es la transformación del país en un punto de tráfico de droga que viene de América del Sur con destino a Europa, Estados Unidos y Canadá. También se frecuenta los carteles que utilizan a dominicanos para pasar drogas prometiendo falsamente matrimonios con mujeres y hombres habitantes de los países antes referidos. (8% de la cocaína de contrabando en Estados Unidos provenía de República Dominicana)

**Figura 6. Niveles de violencia en República Dominicana (%), 2013**



(Fuente: Policía Nacional)

### 3.4 Crisis Diplomática con Haití

Ahora mismo existe una confrontación bastante importante entre las dos naciones. El problema surge culpa de los dos bandos: una parte de la policía fronteriza de República Dominicana y Haití se beneficia de la inmigración ilegal, ya que imponen cuotas ilegales de uso personal para poder pasar.

La pregunta obligatoria es, si la campaña de desacredito está justificada. Los antecedentes van desde un veto a los productos agrícolas dominicanos, justificando un brote de gripe aviar en 2013. La propia OMS tuvo que realizar una investigación, el cual concluyó en la Ministra de Sanidad Haitiana Florence Guillaume desmintiendo la noticia por ella misma. Ese mismo año, el Tribunal Constitucional de la República Dominicana emitió una sentencia donde *“los hijos de todos los extranjeros en tránsito nacidos en ese país después de 1929 no son dominicanos.”*

Luego de varias reuniones donde incluso se ha pensado poner sanciones económicas a República Dominicana por acusaciones de racismo o expulsar al país de la CARICOM. En 2014 se inició el Plan Nacional de Regularización, del cual se han beneficiado más de 500.000 haitianos, pero el cual, por falta de documentos el cual Haití no proporciona no se puede hacer. (Diario Libre, 2014)



Haitianos queman bandera dominicana, 2015  
(Fuente: listindiario.com)

República dominicana asegura que nunca ha realizado deportaciones masivas y el presupuesto en educación y salud va destinado a nacionales haitianos. Los residentes haitianos, por su parte, queman banderas dominicanas e izan la suya en varias ciudades del país, como El Seybo o Dajabón.

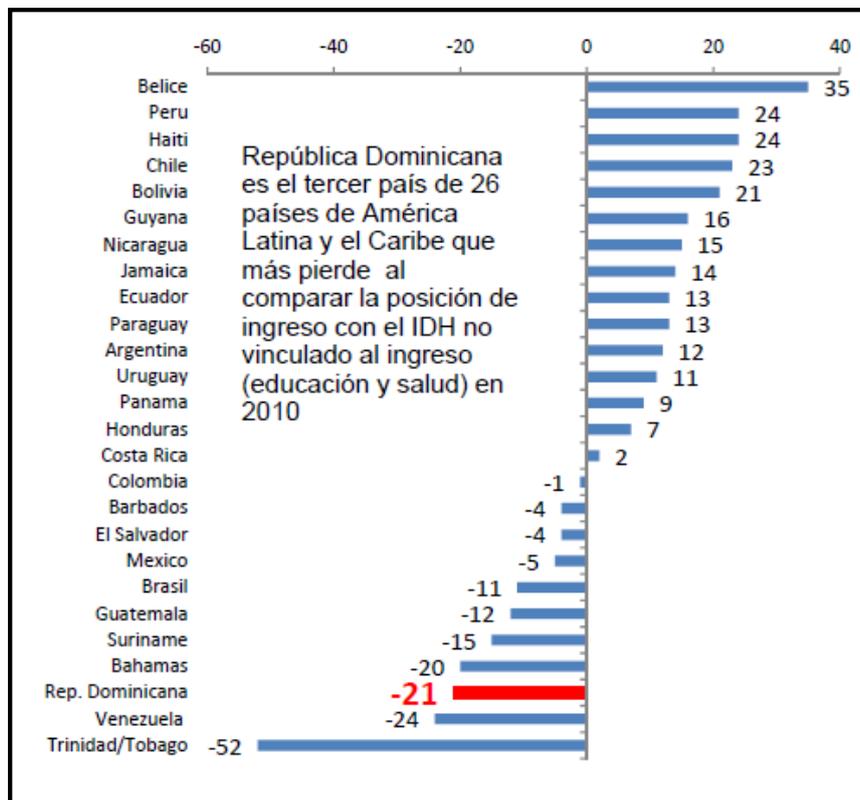
### 3.5 Situación general

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, en 2010, República Dominicana ocupa el puesto 88 de 169 países según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), situando al país en la categoría de desarrollo humano medio. El IDH permite resumir los avances de largo plazo sobre tres premisas básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, poder acceder a un mayor conocimiento y un buen nivel de vida.

Cuando el IDH no va vinculado al ingreso, alcanza el puesto 100. Esto significa que, comparado con otros países con igual o menor riqueza, aún presenta un cierto retraso en materia de educación y salud.

Desde hace 20 años, el IDH del país aumentó un 18%, pero sigue siendo uno de los países que menos aprovecha la disponibilidad de riqueza por habitante para poder mejorar salud y educación. En el gráfico siguiente, en el cual relaciona estos datos se observa cómo República Dominicana ocupa el puesto 24 de 169 países y el 3er puesto de América Latina y el Caribe.

**Figura 7. Diferencia entre la posición mundial de ingresos y posición mundial de IDH sin ingresos (educación y salud) de los países de América Latina, 2010**



(Fuente: onu.com)

# Capítulo 4

## Análisis Externo

La importancia del análisis externo reside en el estudio de los factores del entorno que afectan positiva o negativamente a la empresa u entidad a la que se hace referencia a la hora de realizar su análisis estratégico. Si las circunstancias en el ambiente son propicias para desarrollarse, se habla de oportunidad. Al contrario, existen sucesos que agravan la consecución empresarial, los cuales se denominan amenazas.

El entorno empresarial, tiene dos niveles diferenciados:

- **Entorno general o macroentorno:** Nivel externo que envuelve a la empresa, el cual depende de los factores generales del país a nivel socioeconómico. A la hora de analizarlo, se realiza de manera global.
- **Entorno específico o microentorno:** Parte del entorno más aproximada a la empresa, es decir, ofrece un punto de vista enfatizado del sector de la actividad económica o social donde se encuentra. O también, información sobre qué competidores o clientes se encuentran ahora mismo o pueden ser potenciales.

## 4.1 Análisis del Macroentorno

En primer lugar, se realizará un estudio del macroentorno para encontrar las oportunidades y amenazas que se presentan de cara a la creación de una entidad de emprendimiento social en la República Dominicana, para poder posteriormente, tomar las decisiones oportunas.

Estos aspectos se encuentran en las dos figuras posteriores, denominada PEST y Perfil Estratégico del entorno.

El estudio, denominado PEST proviene de las siglas: Político-legal, Económico, Social-cultural y tecnológico. Aunque hoy en día ha cambiado y se toma en cuenta el aspecto ecológico.

La universidad en la cual va a servir de sede para el centro de emprendimiento es la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), pero las circunstancias se pueden aplicar a todo el país.

### 4.1.1 Análisis PEST

#### 4.1.1.1 Político-legal

##### 1. Legislación sobre educación

- a) La Ley General de Educación N° 66-97, aprobada el 9 de abril de 1997, afirma que los ocho años de educación básica son obligatorios. Además, aunque la educación media no es de carácter obligatorio, el Gobierno debe ofrecerla de manera gratuita. Esta educación está comprendida en cuatro años, con dos años finales de intensificación en las áreas “académicas técnicas y artísticas”. Esto representa una oportunidad, al significar que todos los habitantes, dada igual su condición, deberían tener una base de lectura y escritura.
- b) Según la Ley 139-01, el cual entra en materia de la Educación Superior (en el cual se estableció incluso un Ministerio de Educación Superior), se encarga de «*Proveer lineamientos de política, criterios técnicos y de gestión de procesos requeridos para la conducción, administración, seguimiento y evaluación del sub-sistema de educación superior*». (Ministerio de Educación Superior, 2010) Se presenta como una situación de oportunidad, ya que muestra un compromiso por parte del Gobierno Central de ofrecer una estructura que ofrezca una buena Educación Superior.

## **2. Impuestos sobre la renta**

La subida del ITBIS ( Impuesto sobre la Transferencia de Bienes y Servicios o ITBIS) a enero de 2015 en productos de primerísima necesidad y en transporte representa una amenaza al causar que muchas de las personas que pueden participar prefieran pagar sus alimentos antes que asistir o participar en las actividades correspondientes.

## **3. Sistema de Gobierno**

El Gobierno actual está conformado por el Partido de la Liberación Dominicana, el cual se define con ideología socialdemócrata, ha encabezado medidas importantes como la adjudicación del 4% del Producto Interior Bruto (PIB) a la sistema educativo en 2013, puede que dé paso a una oportunidad a ofrecer la creación del centro de emprendimiento social y tome tal aprobación que puede que tome un matiz de asunto de estado, al estar el Poder Ejecutivo a favor de la mejorar la educación.

## **4. Ley sobre Emprededurismo**

La no existencia de una ley de emprendimiento (el proyecto de Ley sobre Emprendimiento e Innovación Empresarial, que promueve y se presentó ante el Congreso Nacional en 2011, aunque no llegó a más)se muestra como una amenaza, al no ser una exigencia por parte de las instituciones apoyar a toda tipología de empresa que quiera empezar.

## **5. Deuda externa**

La Deuda Externa del sector público de República Dominicana, en el último informe, al cierre de septiembre de 2014 ascendía a US\$16,942.1 millones, equivalente a un 35,14% del PIB (*Expansión.com, 2015*)Significa una clara amenaza para la renta del país, al destinarse gran parte al pago de deudas.

## **6. Nivel salarial**

Dado el nivel de precios e impuestos que tienen los productos y servicios del país, es poco. A pesar del aumento de 14% en el salario en junio de este año, donde las empresas grandes pagarán RD\$ 12,872; las compañías medianas pasarían al pago de RD\$8,849; y el de las pequeñas el mínimo sería de RD\$7,843 pesos. (Noticias SIN, 2015). Todos estos salarios no pasan de 390.00€ mensuales.

Sin embargo, la subida es insuficiente, por casos que una compra de productos de necesidad básica para un mes asciende a casi 7.318,68 a fecha de 2014, que seguirá sumando por la inflación, (*Datos Macro.com, 2014*). Es una amenaza porque se hará cada vez más cuesta arriba para los ciudadanos tener abastecimiento básico y aunque no lo parezca, también es una oportunidad, porque el centro puede ofrecer trabajos donde el salario sea suficiente y equitativo para todos los usuarios.

## **7. Facilidad para empezar un negocio**

Según el “*Ranking Doing Business*” del Banco Mundial, sobre la facilidad para la apertura de un negocio entre 2013 y 2014, República Dominicana pasó del lugar 138 al 144 de 189. Además, otros indicadores en el mismo ranking son:

- Manejo de los permisos de construcción: 121
- Obtención de electricidad: 127
- Registro de propiedad: 115
- Posibilidad de crédito: 86
- Inversores protegidos: 98
- Pago de impuestos: 106
- Comercio transfronterizo: 33
- Cumplir contratos: 81
- Insolvencia: 155

Estos aspectos negativos, suponen una amenaza para el emprendedurismo en general, al abarcar tanto problemas en la burocracia como problemas tanto en la economía de los negociantes como en su actitud.

### **4.1.1.2 Economía**

#### **1. Desarrollo económico a través del PIB**

En 2014, el producto interior bruto de República Dominicana creció un 7,3% en comparación al dato en 2013 que fue de 4,8% (25 décimas más). La cifra fue exactamente de 48.128M de euros, por lo que, según datosmacro.com, se convierte en la economía número 73 de 195 países. Además, el PIB Per cápita de República Dominicana en 2014 fue de 4.571€, 147€ mayor que el de 2013, que fue de 4.424€.

Es una oportunidad, porque las empresas que apoya la Economía Social y Solidaria pueden apoyar a un mayor crecimiento en la economía, al resolver la problemática del crecimiento del trabajo informal (más personas cotizando) y además, inversores interesados en la ESS pueden apoyar el proyecto.

**Tabla 4. Evolución Anual del Producto Interior Bruto en República Dominicana (2009-2014)**

<b>Evolución Anual PIB República Dominicana</b>		
<b>Fecha</b>	<b>PIB Mill. €</b>	<b>Var. Anual</b>
<b>2014</b>	48.128 €	7,30%
<b>2013</b>	46.078 €	4,80%
<b>2012</b>	47.015 €	2,60%
<b>2011</b>	41.703 €	2,80%
<b>2010</b>	39.975 €	8,30%
<b>2009</b>	34.383 €	0,90%

(Fuente: datosmacro.com)

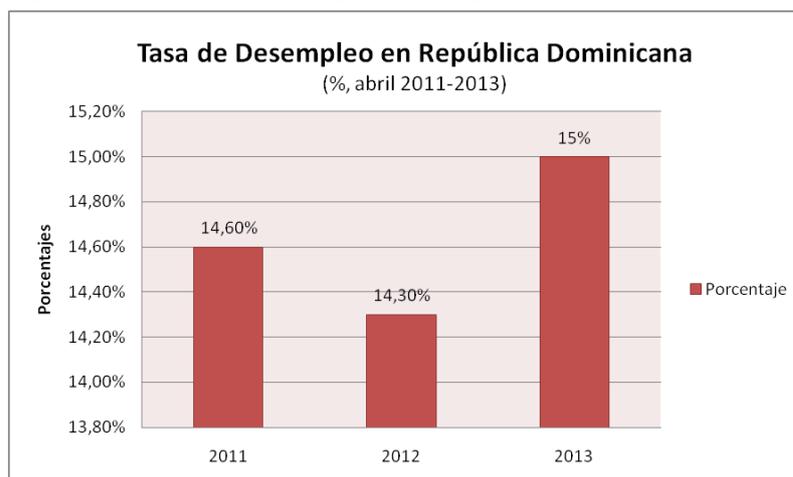
## **2. Paro**

A fecha de 2013, existe un desempleo del 15% (más de 700 mil desocupados) a nivel general, el cual es alarmante para el país con una población de 10 millones de personas. Este problema se agudiza en la población joven, el cual representa el 35,3%. Esto no solo significa menos poder adquisitivo, sino además, que muchos jóvenes no tienen la formación suficiente para trabajos de altos requerimientos, por no poder acceder a estudios superiores.

En datos recientes se encuentra la friolera diferencia entre hombres y mujeres, donde los datos más recientes certifican que la tasa de desocupación abierta juvenil es de 20.8% para las mujeres y de 11.8% para los hombres (*Banco Central de la República Dominicana, 2014*)

Esto se presenta como una oportunidad, porque muchos de los que se pueden beneficiar del centro de emprendimiento social son los desempleados, además, que muchas de las actividades son en búsqueda de la igualdad entre géneros.

**Figura 5. Tasa de Desempleo en República Dominicana (%2011-2013)**



(Fuente: Banco Central de la República Dominicana, 2015)

### **3. Crecimiento en actividades económicas**

Hay actividades del sector servicios (67,5% del PIB) que en el crecimiento acumulado de 2014 mostraron variaciones positivas: *«Agropecuaria (5.5%), Explotación de Minas y Canteras (24.0%), Manufactura Local (5.8%), Construcción (11.1%), Energía y Agua (5.5%), Comercio (5.4%), Hoteles, Bares y Restaurantes (8.2%), Transporte y Almacenamiento (5.9%), Comunicaciones (5.5%), Servicios Financieros (8.7%), Enseñanza (7.2%) y Salud (7.8%), las cuales tienen una participación dentro del PIB de un 70%, aproximadamente».* (Listín Diario, 2015)

Se puede ver como una oportunidad, porque muchos esos trabajos se pueden encarar de manera social, como la manufactura local.

### **4. Problemática con las PYMES**

Según INTEC (Instituto Tecnológico de Santo Domingo) *«sólo el 59% de las 406 PYME encuestadas en las dos principales ciudades, Santo Domingo y Santiago, en septiembre de 2013 emitieron los ingresos fiscales, y el 37.6% no suele declarar generalmente declarar sus ventas a las autoridades fiscales. Además, sólo el 7% de las empresas dijeron que eran proveedores del gobierno (aunque el gobierno ha establecido una cuota del 30% para sus compras a las PYME), y el 69.6% dijo que no tenían acceso a financiación adecuada para sus negocios».*

Además, el gran problema con este tipo de empresa en República Dominicana presentan problemas de informalidad, pagando salarios bastantes bajos además de no ofrecer a sus empleados seguridad social. Para más *inri*, estas eran más propensas a cometer fraude eléctrico, lo que supone que es más caro para la población en general.

Esto se puede denominar una oportunidad, al poder coordinar iniciativas para un sistema fiscal justo, y por supuesto, incentivar la creación de PYMES que si no proveen a sus empleados de unas condiciones aceptables de trabajo en materia de salario y seguridad, no puedan ser apoyadas e incluso denunciadas.

## 5. Inflación

Es un problema que se ve agravado con la crecida del ITBIS. En casos como el transporte, presenta casos concretos de grandes variaciones, pero en general, el problema surge por el salario insuficiente del cual sufre la gran parte de la población.

**Tabla 5. Crecimiento y decrecimiento del Índice de Precios al Consumidor 2014-2015**

República Dominicana: IPC anual			
	2014		2013
IPC General [+]	1,6%		3,9%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	7,1%		1,6%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	7,6%		7,2%
Vestido y calzado [+]	-1,4%		-1,7%
Vivienda [+]	-2,5%		4,6%
Menaje [+]	2,5%		3,9%
Medicina [+]	2,6%		5,4%
Transporte [+]	-5,8%		5,7%
Comunicaciones [+]	1,6%		1,8%
Ocio y Cultura [+]	1,2%		4,4%
Enseñanza [+]	4,6%		6,8%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	3,0%		4,5%
Otros bienes y servicios [+]	3,0%		5,2%

(Fuente: datosmacro.com, 2015)

### 4.1.1.3 Social-Cultural

#### 1. Edad de la población

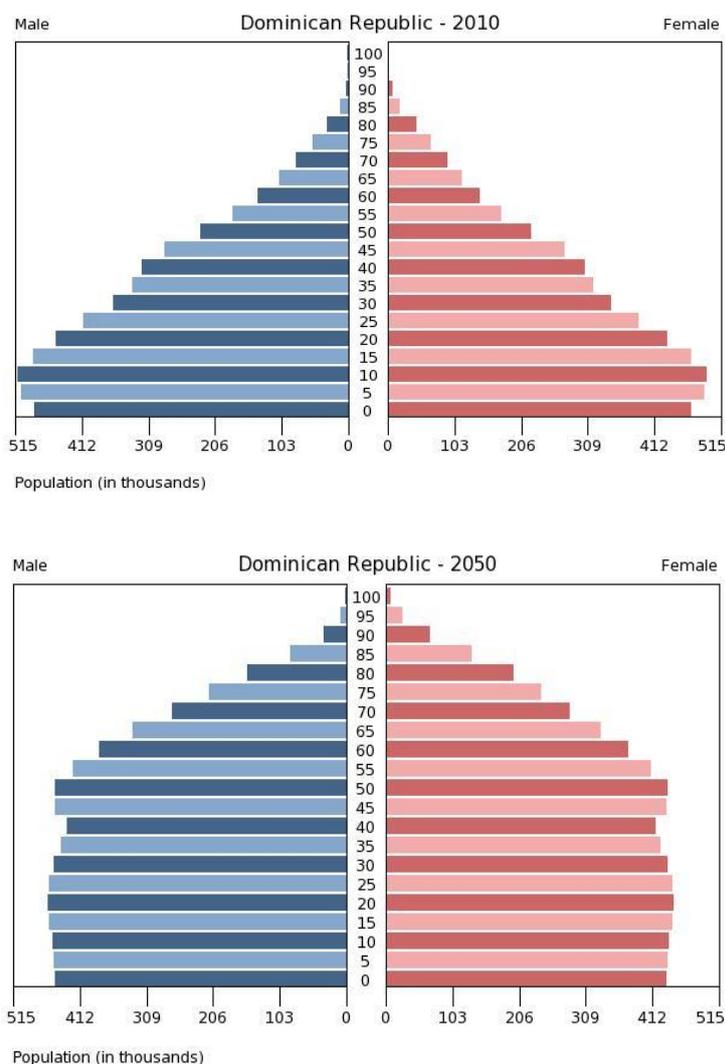
Como en muchos países latinoamericanos que están en vías de desarrollo, República Dominicana presenta una natalidad elevada, con más del 20,83% en datos de 2013, aunque su evolución da a entender que está cayendo en comparación de principios de milenio, que rozaba el 25%.

Su pirámide presenta una baja esperanza de vida baja (73,23 años en datos de 2012), con gran número de población joven, que en estos momentos no puede trabajar en esas edades, y la población adulta no es suficiente, sin embargo, con la

creciente bajada de la natalidad, se espera que para 2050 tenga una buen equilibrio (correspondiente a la forma de campana)

Esto se presenta como una oportunidad, porque habrá próximas generaciones para garantizar las pensiones y continuar los trabajos de carácter social que se vayan creando.

**Figura 6. Pirámide de Población de República Dominicana en 2010 y pronóstico en 2050**



*Fuente: US Census Bureau*

## 2. Estilo de vida y relación con la actitud hacia el trabajo

La cultura dominicana y su predisposición al trabajo difieren del concepto que se maneja en Europa. Para empezar, ellos prefieren el trabajo informal (no con contrato laboral) ya que este les deja más dinero en su momento, aunque esto

después no les da cotización o Seguro Médico (el cual es privado, siendo un problema para las personas que no pueden costearlo).

En el siguiente párrafo se encuentra la opinión bastante realista de la realidad dominicana, a través de dos europeos con residencia permanente en el país:

*”El dominicano es una persona sencilla y muy humilde, pero al mismo tiempo, es muy inteligente y con una visión de la vida completamente diferente de la vida europea (...) vive el día a día, no piensa en mañana. Si hoy puede comer, perfecto, pero mañana será otro día. Este punto de vista de la vida es bastante difícil de entender, sobre todo para nosotros, los europeos, debido a nuestra tendencia a organizar la vida y pensar en el mañana. La mayoría prefiere cobrar cada día o por semana y no a final de mes. Su capacidad de vivir con muy poco le puedo asegurar que es admirable.”* (Cattalani A. y Casablanca G., 2010)

A la mayoría de los dominicanos no les gusta trabajar duro, causado mayoritariamente por los salarios mal pagados de los cuales se encuentran si no se dispone de la suficiente formación superior, la cual es cara para un salario normal en el país.

Esto se presenta como una gran amenaza y una gran oportunidad: amenaza porque tal y como es la predisposición que tienen hacia el trabajo, y más que el tipo de emprendimiento que se quiere potenciar requiere de un esfuerzo constante, puede hacer que los dominicanos sigan prefiriendo el trabajo informal. Por otro lado, la oportunidad se encuentra en motivarles en buscar un beneficio mutuo, sin más injusticias y con más inclusión para todos.

### **3. Desigualdad económica**

La República Dominicana es uno de los países con mayor nivel de desigualdad de América Latina, la región más desigual del mundo, a pesar de haber crecido en su ingreso per cápita más que el promedio.

República Dominicana es uno de los países con mayor nivel de desigualdad económica de la región latinoamericana, aunque el PIB evolucione favorablemente. Basado en datos de 2013, el 79% de la población se encuentra en la pobreza o riesgo de exclusión. Es una amenaza, pero también es una oportunidad, ya que hay un importante segmento de la población a la cual ayudar a emprender y buscar trabajo que beneficie a la sociedad en general.

### **4. Nivel educativo**

Según el último Censo Nacional de Población y Vivienda, realizado en 2010, se presentaba a República Dominicana con una tasa de analfabetismo de 12.83%, donde el 13% de la población de 15 o más no sabía ni leer ni escribir. Si

se habla de género, en los hombres la tasa era mayor que el de las mujeres, con un 13,68% y 11,98% respectivamente.

Desde ese año, el país trató de crear iniciativas para acabar con este problema, aunque todos esos esfuerzos no se vieron plasmados hasta 2013, con el “*Plan Nacional Quisqueya Aprende Contigo*” donde se han ido incorporando 579 mil 752 personas a los núcleos de aprendizaje y de ellas egresaron unas 300 mil. Con este plan, se consiguió que la tasa de analfabetismo descendiera hasta un 8,9 en 2014, con previsiones de que al final de este año, UNESCO declare al país “libre de analfabetismo”. (Telesur, 2014)

Esto es una oportunidad, porque el centro de emprendimiento social acepta a las personas que tengan una base de lectura y escritura, aunque esté para mejorar.

## **5. Conflictividad social**

Existe alta conflictividad social en el país, debido a la gran brecha económica existente, donde los ricos, una gran parte pertenecen a este status por trabajos relacionados con la política, causa malestar entre la población, que encuentra que esos beneficios se obtienen a través de la corrupción.

Además, se encuentra una cierta discriminación entre las personas que no tienen creencias religiosas o si siguen estilos de vida distintos (si visten todo de negro, por ejemplo)

Esto es una oportunidad porque se puede transmitir las ganas de cambio y de una sociedad equitativa. Aunque también se presenta una amenaza en la parte en que, si los colaboradores no tienen un aspecto determinado como se espera de un “empresario”, no se crea en ellos.

## **6. Instituciones sociales**

El Decreto No. 1374-04 en octubre de 2004, creó el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), que es el organismo pensado para potenciar el desarrollo de empresas ofrece apoyo a diversos programas cuyo principal objetivo es promover y fortalecer el desarrollo de nuevas empresas, la creación de empleos y potenciar el liderazgo empresarial del país. Una oportunidad también bastante importante, al poder contar con una entidad para entablar relaciones y cualquier actividad que se realice cuente con su apoyo.

De lo más llamativo que se puede encontrar son las numerosas cooperativas que se encuentran en el país, donde cada colectivo (maestros, abogados, conductores de transporte público...) tienen su propia entidad de Economía Solidaria, por lo que se presenta como una oportunidad para también hacer convenios con esta para que, según el tipo de profesión/oficio que se vaya a desarrollar el usuario, pueda pertenecer a esa cooperativa.

## 7. Respeto medioambiental

La creación definitiva de la Secretaría, y luego Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales fue creada mediante la Ley No.64-00, promulgada el 18 de agosto de 2000. Su misión es ejecutar políticas de Estado para la mayor conservación y protección del medio ambiente y recursos naturales posible. En 2013, se estableció la **Ley No. 57-07** en búsqueda de la autosuficiencia a través de las energías alternativas: **incentivos y exenciones fiscales** para productores y para auto-generadores, permitiendo que República Dominicana se convierta en uno de los mayores productores de energía de la región. (Foro para la Inversión, 2014)

Aunque esto se está intentando ejercer, es muy complicada, dada la propia cultura dominicana carente de conceptos como el reciclado, que causa la creación sin control de vertederos. Sin embargo, falta también más iniciativa por parte de las Entidades Públicas hacer a la población más consciente de ello.

Es una oportunidad porque se pueden crear puestos de empleo en concienciación y utilización del reciclado y la reutilización de recursos.

### 4.1.1.4 Tecnológico

#### 1. Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos

En el Informe Global de Tecnologías de la Información del Foro Económico Mundial de 2013, se compararon 144 economías. Para ello, prepararon el “*Índice de Preparación Tecnológica*”, que mide el uso de las TICs en el aspecto económico del país, como sus contribuciones y mejoras a la gobernabilidad o sencillamente, el uso de la tecnología de manera habitual.

La República Dominicana pasó de ocupar la posición 87 en el ranking del IPT en 2012 a la posición 90 en 2013. Sin embargo, en el reporte del mismo año, la República Dominicana es la economía número 9 en preparación tecnológica de Latinoamérica, superando a países con mejor calificación por tamaño, como América y Perú. De los países DR-CAFTA, solo Costa Rica está por encima de RD a 4 posiciones.

Además, el crecimiento tecnológico ha causado que, en el caso de las telecomunicaciones, pasen de representar en 10% del PIB en 2004, ahora son el 17.6%.

El país posee múltiples entidades e instituciones que velan por el progreso de la ciencia y la tecnología. El principal es la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT) « *es el responsable de fomentar, reglamentar y administrar el sistema nacional de educación superior, ciencia y tecnología. Tiene a su cargo la formulación de las políticas públicas de educación*

*superior, ciencia y tecnología y la realización de tareas de planificación, promoción y evaluación del sector». (politicascsti.net, 2010)*

Esto representa una oportunidad, porque da origen a la necesidad de personas preparadas para los puestos de trabajos relacionados. Aunque visto desde otro punto de vista, puede ser una amenaza, al llegar un momento en que la mano de obra sea meramente tecnológica y haya cada vez más menos puestos para los seres humanos.

## **2. Capacidad de Innovación**

Dependiente de la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología existe Consejo para Innovación y el Desarrollo Tecnológico (CIDT) que figura como parte orientadora del promover las competencias de ciencia, tecnología e innovación en todos los organismos pertinentes (públicos, privados y académicos). Se ha conseguido que estos apliquen en sus programas inversión en I+D, según fuentes del Ministerio de Educación.

Así mismo, han promovido iniciativas como el “*Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico*”, al que se tiene en cuenta investigaciones y desarrollo de base científico-tecnológico para ser financiados en los programas de energías renovables, biotecnología, ingeniería de software, medioambiente, innovación en procesos productivos o tecnología de alimentos.

Es una oportunidad, al tener entidades dispuestas a cambiar los procesos para hacerlos más sostenibles para el planeta, y que requieran menos recursos (naturales, financieros...) en cierto plazo.

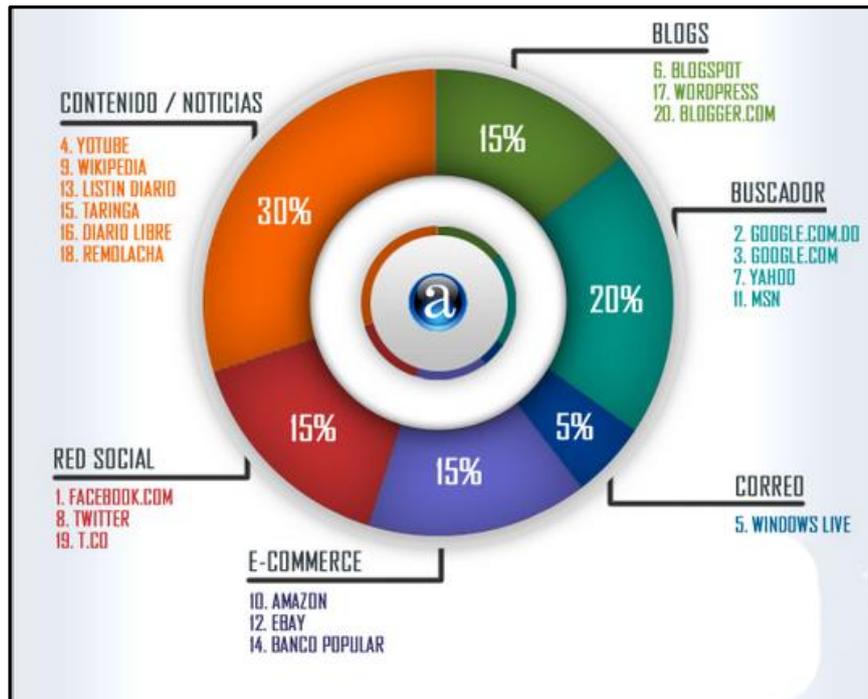
## **3. Nivel de uso de Internet**

El estudio por parte de la Asociación de Marketing de la República Dominicana en 2014 sostiene que el uso de internet en el país tiene un alcance de cinco millones de usuarios, (45,5% en 2014). Un 60% lo usa diariamente y 75% semana. Además, establece que son más los jóvenes que ayudan a la brecha entre el uso en día de semana que en día de semana.

El 87% de los usuarios tienen su cuenta residencial, el resto se conecta en una cuenta de negocios.

En la siguiente gráfica se muestra qué páginas exactamente más visitan los dominicanos, por lo que se denota los hábitos de consumo de la web.

**Figura 7. Categorías de páginas web más visitadas en República Dominicana, 2012.**



(Fuente: Alexa.com)

#### 4. Infraestructuras del país

Junto al crecimiento económico, se puede encontrar la importancia de las infraestructuras, que son de las más extensas y modernas de la región, permitiendo pensar en futuro más relaciones con el exterior. República Dominicana tiene localizados ocho aeropuertos internacionales y 8 puertos principales.

En 2012, el país se posicionó como la segunda-mejor infraestructura de transporte de América Latina después de tener estudiados la calidad en todas las infraestructuras, así como del costo, tiempo y proceso para la exportación e importación. (Latinvex, 2012)

Es una circunstancia de oportunidad, al dar facilidades para la relación con otros países, y así mismo, mejorar el transporte de personas más cómodamente.

#### 4.1.2 Perfil estratégico del Entorno

Este perfil permite visualizar de manera más práctica los resultados del PEST: se toman todos los aspectos estudiados, y siendo agrupados según la dimensión, se consideran qué clase de efecto causan para la empresa.

La forma de evaluar se realiza con una escala de 1 en 5 con la siguiente valoración respectivamente:

1. Muy Negativamente
2. Negativo
3. Indiferente
4. Positivo
5. Muy Positivo

**Tabla 6. Perfil estratégico del entorno Socio-Económico**

		MN	N	I	P	MP
<b>Dimensión Político- Legal</b>	Educación Básica obligatoria					●
	Educación Media parte del Gobierno				●	
	Educación Media parte del Gobierno (menos personas necesitan ayuda del centro)		●			
	Subida del ITBIS		●			
	4% del PIB destinado a la educación				●	
	No leyes de emprendedurismo ni ESS	●				
	Bajo nivel salarial		●			
	Deuda externa del sector público		●			
<b>Dimensión Económica</b>	PIB como índice económico			●		
	Elevado paro en jóvenes		●			
	Elevado paro (más personas vendrán al centro)				●	
	Crecimiento económico en sectores clave para la Economía Social					●
	PYMES no reguladas		●			
	Inflación		●			
<b>Dimensión Socio- Cultural</b>	Edad de la población				●	
	Estilo de vida y su relación con el trabajo (no quieren trabajos formales)		●			
	Estilo de vida y su relación con el trabajo (buscan trabajos más sencillos, son conformistas)				●	
	Desigualdad económica (combatirla a través de la Economía Social)					●
	Nivel educativo en niveles de analfabetismo		●			
	Nivel educativo (se puede mejorar)				●	
	Conflictividad social (ganas de una sociedad más igual)					●
	Conflictividad social (prejuicios con el aspecto o religiones)		●			
	Instituciones sociales					●
	Respeto medioambiental (existencia de programas para la sostenibilidad)					●
	Respeto medioambiental (a nivel local no existe prácticamente)		●			
<b>Dimensión tecnológica</b>	Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos			●		
	Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos (no se necesite mano de obra humana)		●			
	Capacidad de innovación			●		
	Uso de internet				●	
	Infraestructuras del país				●	

### 4.1.3 Tabla resumen de amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno

El resumen de las oportunidades y amenazas de las dimensiones del entorno general se establecen en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Tabla resumen de amenazas y oportunidades**

	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Político-legal</b>	Altos impuestos	Educación Básica Obligatoria
	No ley de emprendedurismo	Educación Media asequible
	Deuda externa del sector público elevada	Poder ejecutivo dispuesto a la educación
	Dificultad para abrir un negocio	Dar facilidades para abrir el negocio
	Salario mínimo interprofesional bajo	Ofrecer salario equitativo
<b>Económica</b>	Alto desempleo general y en jóvenes	PIB en crecimiento
	Paro que afecta más a la mujer	Igualdad de género en la búsqueda de oportunidades
	Problemática fiscal con las PYMES	Crecimiento económico en actividades interesantes para la ESS
	Crecimiento de la Inflación	Dar servicios de legalidad fiscal para PYMES
<b>Socio-Cultural</b>	Más dispuestos a trabajos informales	Óptimas edades de la población para el desarrollo futuro y presente
	Menos predisposición a trabajos de grandes esfuerzos	Población con estilo de vida sencilla
	Alta desigualdad social	Motivación hacia un beneficio social
	Bastante población con analfabetismo	Acabar con la desigualdad social
	Prejuicios con culturas "fuera de la religión cristiana"	Mejorar las nociones educativas de los habitantes
		Instituciones cooperativas para todas las profesiones y oficios
		Concienciación sobre el medioambiente
<b>Tecnológica</b>	Menos necesidad de mano de obra	Crecimiento tecnológico
		Mayor capacidad de innovación
		Uso de internet en pleno apogeo
		Buenas infraestructuras

En el cuadro resumen, se observan más oportunidades que amenazas, pero hay algunas que son muy fuertes, entre ellas, la no existencia de una ley propia sobre emprendedurismo o sobre la economía social y solidaria, como pasa en otros países o la facilidad de abrir un negocio en República Dominicana o la perspectiva social que se tiene de los lugares de estudios públicos. Para contrarrestar los problemas, de las mejores oportunidades aparecen de la mano del crecimiento de sectores clave para el desarrollo de la Economía Social y Solidaria.

## **4.2 Análisis del Microentorno**

Una vez analizados todos los factores que afectan en el aspecto socioeconómico del país, el análisis externo debe complementarse con los aspectos del sector donde quiere ejercer su actividad el centro de emprendimiento; es decir, estudio del entorno específico o microentorno.

En este punto, se determinan qué oportunidades y amenazas existen en el sector y qué puntos clave se pueden encontrar para potenciar a la organización. Por lo tanto, es identificar el éxito del sector.

Para conocer en qué condiciones competitivas se formulará la estrategia, hará falta un análisis estructural del sector.

La segmentación estratégica ayudará a formar una base estructurada, a través de los grupos estratégicos: grupo de empresas que tienen la misma estrategia.

Los pasos a seguir son:

- Selección de las dimensiones estratégicas
- Ubicar todas las entidades participantes en un sector de las dimensiones escogidas
- Identificar los grupos que ofrecen educación superior con iguales comportamientos.

Las dimensiones estratégicas elegidas son dos: Por una parte, el carácter de la universidad o instituto de educación superior (público o privado), porque es interesante conocer si el tipo de entidad influye en si hay más competidores. La siguiente dimensión es el coste completo de cada grupo de entidades, el cual se agruparán en tres intervalos (RD\$ < 32.000, RD\$ < 32.000 - RD\$ 150.000 y > RD\$ < 150.000) ya que de esta manera se puede saber en qué tipo de entidad es más conveniente colocar el centro de emprendimiento por la cuestión de qué la mayoría de la población se lo pueda permitir.

## 4.2.1 Identificación de Grupos Estratégicos

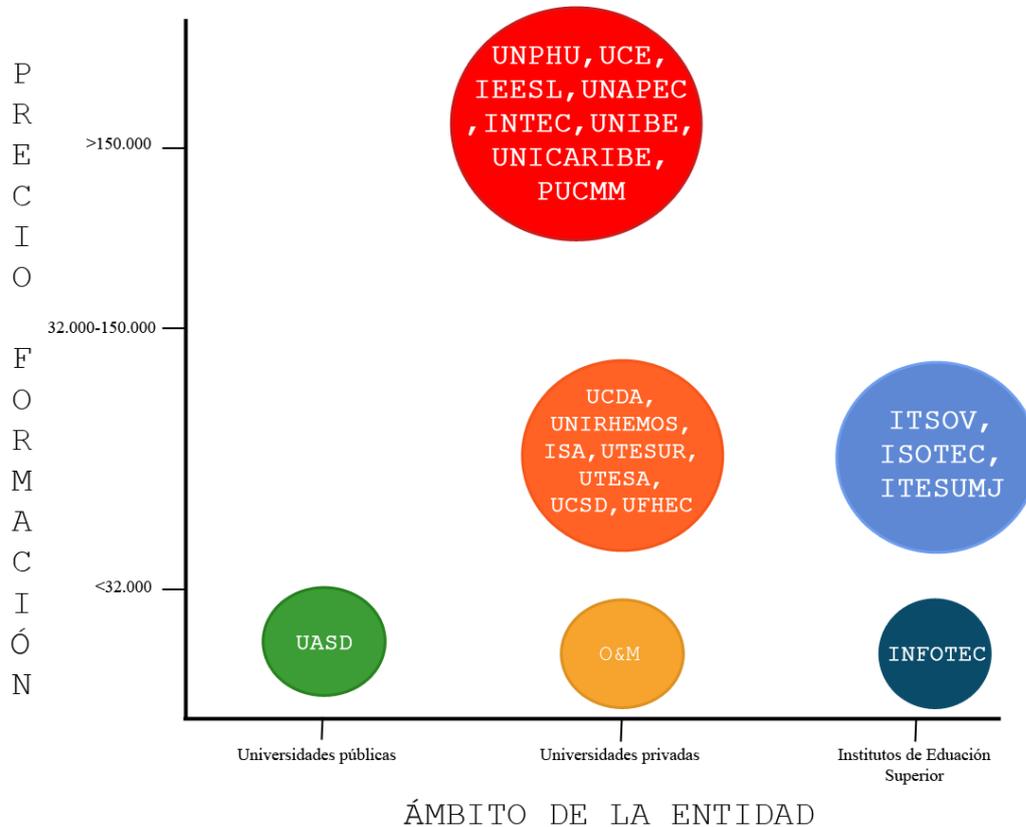
La siguiente figura es una tabla resumen de las entidades de estudios superiores en República Dominicana, para poder analizarlos a través de su segmentación en grupos estratégicos.

**Tabla 8. Relación entre entidades de educación superior, localización y precio por sus estudios**

Universidades/Institutos	Siglas	Localización	Precio Carrera Completa (\$RD)
Universidad Autónoma de Santo Domingo	<i>UASD</i>	Santo Domingo	1.600-28.000
Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra	<i>PUCMM</i>	Santo Domingo/Santiago	540.000
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña	<i>UNPHU</i>	Santo Domingo	154.200-312.200
Universidad Acción Pro-Educación y Cultura	<i>UNAPEC</i>	Santo Domingo	253.400
Universidad Central del Este	<i>UCE</i>	San Fco. de Macorís	163.032-298.142
Instituto Tecnológico de Santo Domingo	<i>INTEC</i>	Santo Domingo	348.600
Universidad Tecnológica de Santiago	<i>UTESA</i>	Santiago	122.940
Universidad Dominicana Organización y Método	<i>O&amp;M</i>	Santo Domingo	20.400-30.000
Universidad Iberoamericana	<i>UNIBE</i>	Santo Domingo	352.800-614.000
Universidad Tecnológica del Sur	<i>UTESUR</i>		104.300
Universidad Católica Santo Domingo	<i>UCSD</i>	Santo Domingo	125.880-164.760
Universidad Eugenio María de Hostos	<i>UNIRHEMOS</i>	Santo Domingo	98.500
Instituto Superior Agrícola	<i>ISA</i>	Santiago	102.860
Universidad Cultural Dominico Americana	<i>UNICDA</i>	Santo Domingo	76.860
Universidad Federico Henríquez y Carvajal	<i>UNFHEC</i>	Santo Domingo	144.000
Universidad del Caribe (República Dominicana)	<i>UNICARIBE</i>	Santo Domingo	480.800
Instituto Tecnológico Mercy Jáquez	<i>ITESUMJ</i>	Santo Domingo	148.600
Instituto Técnico Superior Osear San Valero	<i>ITSOV</i>	Santo Domingo	64.650
Instituto Superior de Tecnología Universal	<i>INSUTEC</i>	Santo Domingo	75.680
Instituto Tecnológico de las Américas	<i>ITLA</i>	Santo Domingo	86.520
Instituto Especializado de Estudios Superiores Loyola	<i>IEESL</i>	San Cristóbal	165.960
Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional	<i>INFOTEP</i>	Santo Domingo	10.000

La fuente para obtener estos precios han sido varias. Desde estudios en medios de prensa (*Hoy.com.do, listindiario.com...*) sobre el encarecimiento de los créditos e inscripciones, así como en las propias páginas web de las universidades/institutos pertinentes.

**Figura 8. Matriz de Grupos Estratégicos**



Observando la matriz se observan bastantes grupos diferenciados, y además de poca competencia en los bajos precios. Por su carácter social y los precios antes estipulados, el centro se puede situar en el ámbito público.

#### **4.2.2 Análisis al grupo estratégico que pertenece la entidad académica, aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

Una vez establecido los grupos estratégicos y están posicionados según la matriz, se debe aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Según el propio Michael Porter (1979), dividir esta industria en estas fuerzas permite hacer un análisis más preciso sobre el atractivo del sector y además, cuando se analiza una organización en ese sector, se da una mejor identificación de amenazas y oportunidades. Las fuerzas no son independientes entre sí.

Este análisis se hace con las unidades estratégicas de negocio a través de cuatro elementos que, combinados, forman una quinta fuerza: la rivalidad entre competidores. Se dividen entre verticales y horizontales:

**Verticales:** poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

**Horizontales:** Amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad entre los competidores.

- **Poder de negociación de los proveedores:** se observa grado de concentración, diferenciación e integración vertical hacia delante (acceder al cliente sin los intermediarios) de los proveedores.
- **Poder de negociación de los clientes:** estudio de su grado de concentración, diferenciación e integración vertical hacia delante (clientes se proveen de los recursos por ellos mismos).
- **Amenaza de competidores potenciales:** se determinan si existen empresas ya existentes o de nueva creación que tienen pretensiones de entrar a la industria, lo que podría bajar el atractivo del sector.

Poder acceder al sector depende de las barreras de entrada. Estas se diferencian en absolutas (es imposible entrar al sector) y en relativas (es accesible, pero es complicado entrar). La diferenciación puede marcar la diferencia entre las barreras, siempre que ya exista, o se pueda desarrollar.

Las represalias son una “*guerra de marketing*” entre las empresas ya existentes en el sector y los nuevos, donde la misión de los competidores clásicos es hacer desistir de establecerse en el sector.

- **Amenaza de productos sustitutivos:** tomar en cuenta esos productos/servicios que para el usuario tenga la misma utilidad. Sobre todo se verá en materia de precios y coste de cambio.
- **Rivalidad entre los competidores actuales:** esta quinta fuerza depende de, cómo estén equilibrados su gama de productos/servicios y de cuánto dure para desarrollarlos: a mayor diferenciación entre los productos y menor ritmo de crecimiento, mayor aumento de la competencia.

Existen dos barreras a tomar en cuenta: las de salida, que a más altas, más costes para la organización. Por último, las de movilidad analiza la habilidad del sector para moverse de segmentos en la misma industria.

### 4.2.2.1 Proveedores

La mayoría de ellos son de carácter público, además hay bancos, redes, y centros de estudios superiores de otros países que estarán dispuestos a hacer asociación con el centro. Todos los esfuerzos se destinan directa o indirectamente para el desarrollo social y solidario dominicano.

Todos se consideran proveedores específicos, ya que proporcionan directamente tres elementos fundamentales:

- a) **Financiación:** en principio esta depende de la Secretaría de Educación y del SEESCYT, la cual tiene fondos para desarrollo de innovación y desarrollo tecnológico. El poder de negociación de estos es enorme, porque sin ellos, no se puede establecer directamente el centro de emprendedurismo desde el punto de vista financiero. El Banco de Ahorro y Crédito es posiblemente otro benefactor necesario donde estarán los fondos para el inicial de las empresas emprendedoras o el Ministerio de Trabajo en su Programa de Pequeños Subsidios (PPS-SGP).
- b) **Centro público de establecimiento:** presenta como un competidor, pero la Universidad Autónoma de Santo Domingo también es el proveedor estratégico para establecer el centro. Al ser único (muy bajo grado de concentración).
- c) **Factores legales:** consiste en el respaldo de los organismos públicos tanto para los permisos correspondientes, las cuales presentan alto grado de concentración. Estos proveedores son la Secretaría de Educación junto al Consejo para Innovación y el Desarrollo Tecnológico (CIDT), Ministerio de Trabajo, UASD, Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) y la aprobación final de la Cámara de diputados son los más importantes. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Red Dominicana de Turismo Rural (REDOTUR) son secundarias pero contar con su apoyo para futuras relaciones nacionales e internacionales.

Todos estos proveedores tienen bastante poder de negociación con el centro, ya que sin los tres factores anteriores no se pueden fundar el centro, por lo que representa una amenaza. Aunque si se consigue la aprobación de los organismos públicos, sería suficiente hasta cierto tiempo y los demás tengan confianza en el centro de emprendedurismo.

Son diferentes entre sí, pero al ser públicos, pueden acceder al cliente sin necesidad de intermediarios, y eso podría ser una amenaza. Pero, solo intervienen para ayudar a universidades privadas, a los “consumidores” específicos de este proyecto no están referidos y ahí se presenta la oportunidad.

#### **4.2.2.2 Clientes**

Los clientes representan el factor más importante del proyecto, porque es para servir a la población de manera que contribuya a toda la sociedad es una de las metas principales del proyecto.

Su grado de concentración es enorme: representa a toda la población dominicana que presentan problemas para acceder a unos estudios de carácter media y/o superior. Si se observan los datos en el análisis PEST, más de 79% de los habitantes del país se encuentra en riesgo de exclusión por factores de desigualdad económica tan grande que existe. También hay que tomar en cuenta los precios expuestos para acceder a esos estudios.

Otros clientes son aquellos que, aunque no accedan a los estudios, están fuertemente interesados en fundar una empresa con los valores de la economía social y solidaria.

El poder negociador es medio, porque en principio, no existe un centro que, además de ofrecer clases de manera gratuita, les dé un título de estudios superiores de validez por parte de una universidad y provea a los alumnos de la base legal y económica (esto por parte de la universidad) necesaria para empezar su propio negocio. Por lo que en principio, se espera que los estudiantes estén satisfechos. Pero por otro lado, ellos son los que si quieren pagar unos estudios costosos, está en su decisión.

La integración vertical hacia atrás es baja si se mira una vez más los costes para entrar en una universidad o un instituto. Las barras de entrada de los clientes son altas y si la persona quiere empezar por sí misma un negocio legal con términos de la economía social y solidaria, puede que termine por desistir, al ver las dificultades para abrir un negocio (véase *“Facilidad para empezar un negocio”* en dimensión política-legal del Análisis PEST)

#### **4.2.2.3 Competidores potenciales**

Hay entidades existentes que pueden abocar para hacer también centros o departamentos de emprendedurismo social, los cuales, identificados en los grupos estratégicos, y así saber si se presentan como una amenaza importante.

En las universidades privadas, hay unas pocas tienen departamento de emprendedurismo, pero están, como CEMPRENDE y UNPHU Emprende, de las Universidades Acción Pro-Educación y Cultura y Pedro Henríquez Ureña respectivamente.

Pero no representarían una amenaza por dos motivos: no tienen como propósito principal perseguir los valores de la economía social y solidaria para el grupo de usuarios que se quiere ayudar, porque en sus requisitos, siempre hay que estar inscrito en la universidad para ser ayudados, y según la matriz, son muy costosas.

Las barreras de entradas son altas, porque el coste de un proyecto así puede resultar elevado tanto económicamente como burocráticamente, si son para empresas privadas. No hay mucha diferenciación en los estudios, solo depende de quién quiera comenzar a tener actitudes emprendedoras pensando en la economía solidaria.

Las represalias pueden salir de una guerra de marketing de las universidades privadas, al jugar con la idiosincrasia dominicana de que, los centros públicos son “*para pobres*”, y la población viven con el temor de que se les considere de bajo status.

#### **4.2.2.4 Servicios sustitutivos**

Los servicios sustitutivos de un centro de emprendedurismo social en una universidad son, los institutos de educación superior, tienen el problema de que son también costosas y en parte, sus dueños en algún momento pueden velar más por el beneficio financiero más que por el social, en actividades que puedan poner en riesgo su propio patrimonio financiero (coste de cambio muy elevado por los usuarios gratuitos). Por ello es una oportunidad.

Además, otra oportunidad en frente de esos institutos, es la validez del diploma obtenido. El centro, al estar establecido en una universidad, en caso de que a la persona le interesa homologar el título en el extranjero, la UASD es la universidad con las más facilidades para convalidar los estudios previos.

#### **4.2.2.5 Competidores**

El único competidor actual al centro de emprendedurismo social es:

Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)

Página WEB: [www.infotep.gov.do](http://www.infotep.gov.do)



No es una competencia directa, ya que no se trata de una universidad, pero representa una amenaza en dos factores importantes del proyecto: público y/o muy asequible económicamente.

INFOTEP ofrece acciones formativas de corta o mediana duración, mediante las cuales se adquiere conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para desempeñarse en una ocupación. Solo piden tener más de 16 años y haber obtenido un nivel mínimo de 8vo Grado (Certificado de Educación Básica)

Es un organismo estatal autónomo la cual se financia « (...) mediante las fuentes consignadas en el Art. 24 de su ley de creación, la cual establece sendos aportes obligatorios del 1% de los salarios pagados mensualmente por las empresas con fines lucrativos, y del 0.5% deducible de las utilidades anuales que los trabajadores reciben de sus empleadores. Igualmente, es prevista en la base legal del INFOTEP una asignación del Estado, en el Presupuesto Nacional».

Ofrece más de 20 cursos técnicos, entre los que se encuentran agricultura, automoción, textil, enfermería, artes gráficas, farmacia, cocina, entre otros. Han ingresado más de un millón de personas desde su creación en 1980.

Tienen también un departamento de emprendimiento, lo cual, junto a todo lo demás, significa una amenaza. Pero presenta el problema de que, los emprendedores deben obtener el crédito por sus propias manos, es decir, ellos evalúan si es una buena idea el proyecto, pero no ofrecen algunos de los servicios que propone el centro de emprendedurismo social, como el pago mientras se estudia, o nuevos negocios que necesariamente beneficien a toda la comunidad.

Las barreras de salida pueden ser altas, pero no tanto por el factor económico, sino por su servicio social y humano: todas las personas que esperan aprender de manera gratuita y querer aprender una profesión u oficio se verían obligadas a pagar las altas cuotas de las demás entidades.

La movilidad también es accesible para INFOTEP, ya que solo tiene que empezar a dar grados, y para ello, tendría que cambiar su estructura a universidad, lo cual no le resultaría complicado viendo el apoyo que tiene por parte de los organismos públicos.

### **4.2.3 Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 Fuerzas anteriores**

El resumen de las oportunidades y amenazas de las distintas fuerzas de Porter (Proveedores, Clientes, Competidores potenciales, Servicios Sustitutos y Competidores actuales) se establecen en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Principales amenazas y oportunidades**

<b>5 fuerzas</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Proveedores</b>	Gran dependencia de organismos superiores	El efecto innovador para "vender" la idea a los organismos pertinentes
	Poder de negociación elevado	Solo acceden al cliente si la idea proviene de una institución reconocida, entidad privada privado o con bastante poder adquisitivo
	Pueden acceder al cliente si se lo proponen	
<b>Clientes</b>	Poder de negociación medio	No posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.
		Alto grado de concentración
<b>Competidores potenciales</b>	Universidades privadas que quieran ofrecer sus centros de emprendedurismo para todos los públicos	Barreras de entrada altas
	Empresas privadas que puedan acceder a las ayudas del Gobierno	
	Desprestigio por ser un centro público, por lo que la gente puede ser reacia socialmente	
<b>Servicios sustitutivos</b>	Institutos de Educación Superior, dan cursos técnicos sin necesidad de un título de Educación Media	Institutos de Educación Superior privados, que sólo buscan por su beneficio financiero
		Validez del diploma es de carácter universitario
<b>Competidores</b>	Gran experiencia por número de egresados	Solo un competidor
	Altas barreras de salida en el aspecto social	Crecimiento internacional por asociaciones con otras universidades para el profesorado
	Ofrece gran variedad de actividades que pueden sostener los valores de la ESS	

Concluyendo con el análisis externo, en este cuadro resumen se encuentran diversas oportunidades y amenazas. Como punto positivo principal, están las barreras de entrada bastante elevadas, por toda la inversión que supone el proyecto. Como amenaza, el grado de concentración de los proveedores es alto, pero son muy específicos y hay que convencerles a todos para tener los recursos suficientes y el apoyo necesario para el proyecto.

# Capítulo 5

## Análisis interno

Consiste en un análisis que identifica las fortalezas y debilidades que puede haber en la organización en el sector en el cual se desarrolla. Valora sus recursos, capacidades, medios, factores y habilidades actualmente y con los que puede hacer frente a la competencia.

Desde el punto de vista de conocer las fortalezas y relaciones de las actividades, constituye un método para ver los puntos potenciales de recursos y capacidades que hacen única a la empresa y pueden llevarla a conseguir ventajas competitivas.

Al analizar, la organización debe conocer prácticamente todos sus recursos y capacidades, como activos intelectuales, intangibles, competencias de sus trabajadores y el grado en que la organización crea relaciones con los socios, trabajadores, consumidores, aliados y proveedores.

De esta forma, se elegirá la estrategia que desarrolle y potencie las fortalezas provenientes de los recursos y capacidades y haciendo desaparecer las carencias, que suponen las debilidades.

Para empezar con el análisis, se procede a identificar recursos y capacidades, sirviendo de soporte para ver el potencial y definición de la estrategia.

## **5.1 Identificación de los recursos de la organización**

### **5.1.1 Recursos**

Como la entidad donde se va desarrollar el centro de emprendedurismo social ya existe, se procede a hacer un inventario general de los recursos que tiene la Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Pueden ser divididos en tangibles (físicos, financieros...) y en intangibles (humanos, no humanos...)

## **LISTA DE RECURSOS**

### **Tangibles**

#### **Físicos**

- R1. 40 Altos Mandos
- R2. 184.838 Estudiantes
- R3. 2.635 Maestros
- R4. 100 en Servicios Varios (Conserjes, Vigilantes, Cocineros, Auxiliares, Soporte técnico, Coordinadores, Oficinistas, Supervisores Mensajeros y Bibliotecarios)
- R5. 1 Torre Administrativa
- R6. 9 Facultades
- R7. 14 Centros Regionales/ Subcentros
- R8. 43 Laboratorios
- R9. 60 Hospitales/Centros Médicos/Centros de Salud/Maternidad
- R10. 1 Clínica Veterinaria
- R11. 1 Farmacia
- R12. 8 Centros de Idiomas/Institutos
- R13. 1 Colegio Universitario
- R14. 1 Biblioteca
- R15. 1 Centro Comunitario
- R16. 1 Zoológico
- R17. 1 Comedor
- R18. 4 Parkings
- R19. 1 Piscina Olímpica

R20: 1 Campo Deportivo

## **Financieros**

R21. Tesorería a fecha 2014: \$RD 114.408.795,75

R22. Donaciones totales: \$RD 1.603.911,00

R23. Aportes al sector privado-a Personas: \$RD 84.135.144,00

R24. Derechos académicos: \$RD 38.502.772,00

R25. Subvenciones por parte del Estado: \$RD 508.676,353

R26. Inversiones: \$RD 2.109.541,94

R27. Porción Corriente de Préstamos Bancarios Navideños \$RD 3.200.316.896,07

## **Intangibles**

### **No humanos**

R28. Reputación Internacional para sus titulados

R29. 119 carreras de grados (incluidas menciones)

R30. 59 postgrados y especialidades

R31. Convenio con empresas para realizar pasantías

R32. Apoyo por parte del Gobierno para mejorar sus infraestructuras universitarias

R33. Plan de Calidad (SCG-UASD 14)

R34. Página Web

R35. Sistema de transparencia

R36. Posibilidad de realizar algunas gestiones online

R37. Plan Estratégico de Desarrollo de la UASD (2011-2021) para los próximos diez años.

R38. La adopción del modelo CAF (Marco Común de Evaluación)

R39. Prohibición de negocios de particulares en el campus universitario

### **Humanos**

R40. Experiencia en el sector educativo desde 1914

R41. Todos los Altos Mandos y Profesores son titulados universitarios

R42. 20 profesionales de los servicios varios son titulados universitarios

R43. 49,5% de la matrícula de la educación superior

R44. 44% de los profesores viajan al interior del país para los centros regionales

- R45. 12% son profesores interinos, 42% adscritos, 35% adjuntos y el 4% titular
- R46. Motivación del directivo para realizar cambios en búsqueda de mejorar la imagen de la universidad
- R47. Descontento del alumnado por falta de material, aulas y más profesorado
- R48. Profesores extenuados por tantas horas de ejerciendo
- R49. Educadores y líderes estudiantiles buscan la independencia de los centros regionales

Hay varios recursos que necesitan ser explicados para una mayor comprensión:

Existe una relación evidente entre la cantidad de profesorado y los centros regionales:

- Desde que existen las extensiones, en los años 70, los profesores “viajeros” o los que se desplazan, son los que han hecho posible que estos centros regionales sobrevivan.

El problema con los “viajeros” afecta muchísimo estudiantes de los centros regionales, ya que muchos de esos profesores van solo por fin de semana, acumulándose con otras asignaturas que tienen matriculadas antes, y las tendrá que suspender o realizar en otro cuatrimestre. Por lo tanto, es evidente que los profesores que hay ahora contratados, no son suficientes para atender a la gran cantidad de estudiantes matriculados, donde el personal docente se ve obligada a aceptar tiempo completo de 40 créditos a la semana. Aunque tienen una cuota o “dieta” que cubre sus necesidades, hay que agregar el trabajo en otras universidades y organizaciones públicas o privadas. Para solucionar este problema, la universidad ofrece concursos a sus propios graduados para incorporarse a la docencia, por falta de más de mil profesores, según la UASD. Además, los catedráticos insisten que estas unidades académicas ayudan en el progreso educativo y económico del país. En palabras de ellos mismos: «*Son puertas para el desarrollo que permiten el crecimiento equilibrado del país*», asegura el maestro Juan Tomás Olivero, de la sede de San Francisco de Macorís.

- En las extensiones o centros regionales, está el problema de su independencia de la sede central y la gran acumulación de estudiantes (28 mil en solo dos sedes, que equivalen a la matrícula total de PUCMM, INTEC, UNIBE y la UNPHU a fecha 2011). Pero, a favor de las extensiones se pueden decir que, como antes eran escuelas y propiedades privadas prestadas, se han tenido que reformar de tal manera que incluso, según fuentes de la propia UASD, están en mejores condiciones que las de la sede central en Santo Domingo, los cuales sufren necesidad de materiales básicos, como butacas. Por otra parte, los edificios como los centros médicos, centros deportivos o el zoológico, al ser de carácter estatal, están en el mismo orden que la Universidad, y se usan para pasantías.

## 5.1.2 Identificación de las Capacidades de la Empresa (Análisis Funcional)

### 5.1.2.1 Capacidades

Las capacidades son aquellas que permiten que la organización realice adecuadamente la actividad propuesta, a través de la coordinación de los recursos disponibles.

Sus principales características van ligadas a la importancia del capital humano, el conocimiento tecnológico y las competencias organizativa de todos los integrantes de la empresa. Cuando se combinan con los recursos adecuadamente, crean valor añadido a los productos o servicios.

Así se puede el grado de innovación de la empresa.

Para definir las capacidades se utiliza un Análisis Funcional. Esta herramienta relaciona las áreas funcionales de la organización con la identificación de las capacidades.

El análisis funcional es la base para después realizar el perfil estratégico, identificando las variables clave para que el centro de emprendedurismo pueda funcionar y hacer frente a los desafíos que surgen. Aunque no es un área funcional tal cual, se tomará el supuesto de que hay capacidades que deben desarrollarse para hacer una labor social.

Su objetivo es valorar las capacidades y su contenido, para ver el potencial de la organización en cada área funcional.

#### 5.1.2.1.1 LISTADO DE CAPACIDADES: ANÁLISIS FUNCIONAL

Tabla 10. Análisis Funcional de Capacidades de UASD

Área Funcional	Capacidades
Dirección	C1.Capacidad de coordinar las diferentes áreas de la universidad (R1:R15, R17:R20 R21:R27, R40) C2.Capacidad desarrollada en el sector de la enseñanza, con lo que se obtiene experiencia (R1, R40,R41) C3.Poca capacidad de resolver las necesidades urgentes de los estudiantes (R1, R46:R49) C4.Capacidad de fortalecimiento del intercambio cultural con instituciones universitarias de todas partes del mundo (R1,R23,R28:R31, R35, R37,R40,R46) C5.Capacidad de buscar transformaciones institucionales necesarias para formar profesionales (R1,R35)

	<p>C6.Capacidad de gestionar la universidad con base en la planificación estratégica (R1:R4, R35,R37)</p> <p>C7.Capacidad de modernizar los procesos (R1,R32:R38, R40)</p>
<b>RR.HH.</b>	<p>C8. Capacidad de realizar sus funciones de acuerdo a la ética y rigor intelectual (R1,R2, R33,R35,R37,R38)</p> <p>C9. Capacidad de preparación de profesionales en el número adecuado para satisfacer las necesidades de la sociedad (R28,R31,R40)</p> <p>C10. Poca capacidad de tener el número adecuado de profesores para la oferta estudiantil (R29, R43,R44,R45,R42,R49)</p> <p>C11. Capacidad de reclutar personal cualificado (R3:R5,R41,R42)</p> <p>C12. Capacidad de dar servicios adicionales a profesores (R2,R44,R45)</p> <p>C13. Capacidad de dar preparación al personal docente, de investigación y de extensión de la universidad (R3, R35,R42)</p>
<b>Financieras</b>	<p>C14. Capacidad de gestionar ingresos y gastos (R21,R23,R24,R26)</p> <p>C15. Capacidad de recibir subvención ajena (R22,R25,R27)</p>
<b>Producción</b>	<p>C16.Poca capacidad de tener los materiales/recursos suficientes para el estudio (R2, R32,R47)</p> <p>C17. Capacidad de promover investigaciones humanísticas, científicas y tecnológicas (R8,R31,R28,R29,R30)</p> <p>C18. Capacidad de adiestramiento técnico especializado (R3,R41,R28:R30)</p> <p>C19. Capacidad de tener centros regionales/subcentros por todo el país (R3,R7,R43)</p> <p>C20. Capacidad de ofrecer una amplia gama de estudios superiores (R29,R30)</p> <p>C21. Capacidad de tener lugares para realizar prácticas (R8,R9,R10,R11, R15, R19,R20, R31)</p> <p>C22. Poca capacidad de nuevos ingresos de estudiantes (R2,R3,R47)</p>
<b>Comercial</b>	<p>C23. Capacidad de realizar gestiones de manera online (R4,R34)</p>
<b>Social</b>	<p>C24. Capacidad de establecer y desarrollar medidas de carácter social (R1, R2,R15)</p>

### 5.1.3 Evaluación de los Recursos y Capacidades (Perfil Estratégico)

Luego del análisis funcional, se analizan las relaciones entre los recursos y capacidades. Pero no sólo de ellas se puede conseguir alguna ventaja competitiva.

También es necesario que permitan neutralizar las amenazas y desarrollar las oportunidades, ser absorbidos por un pequeño número de competidores y que no se pueda copiar tan fácilmente.

Cuando se consigue que se cumplan estos puntos, se denominan recursos y capacidades estratégicos o distintivos. Cuando no es así, solo son considerados como “*umbral*”.

Los criterios clave para valorar los recursos y capacidades de la organización son:

- Importancia Estratégica, que permite establecer y poder mantener la ventaja competitiva
- Fortaleza Relativa de los recursos y capacidades para hacer frente a los competidores

La importancia estratégica de los recursos y capacidades de la organización depende de cómo los utilice la empresa para crear y mantener la ventaja competitiva para poder sacar provecho de los rendimientos.

La capacidad estratégica se puede definir en última instancia con términos relativos. Para ello, existen otros análisis comparativos de los Recursos y Capacidades:

- Análisis histórico: consiste en estudiar cómo se han utilizado los R/C y qué rendimiento se han conseguido a través de un análisis dinámico, identificando cambios gracias al Perfil Estratégico.
- Comparación con estándares del sector (Perfil Estratégico): comparación de los rendimientos relativos de empresas del mismo sector.
- Análisis de las mejores prácticas (*Benchmarking*): se determinan las competencias y se comparan para ver quién es el mejor en cada aspecto.

### 5.1.3.1 Perfil estratégico

Esta herramienta complementa al análisis funcional, donde se ponen en frente los recursos y capacidades de su marco competitivo. Es cualitativo y fácil de elaborar, y ayuda a concretar el diagnóstico de la situación de la organización.

El perfil estratégico se compara con otros dos perfiles:

-Perfil de la empresa líder del sector

-Perfil medio del sector

-Perfil correspondiente de la propia empresa en otro momento, para ver cómo han evolucionado las variables clave (análisis histórico)

Para realizar el perfil, se hará comparando la UASD con el sector de la educación superior. En cuestión de la otra organización, se hará con INFOTEP, el líder en demanda de los institutos técnicos dominicanos. Al ser una institución pública, que pueden acceder a algunos datos. La comparación se hace con el número de estudiantes que tiene cada entidad educativa.

A la hora del perfil medio del sector de la educación superior, se seleccionan factores claves de toda la oferta que ofrecen las demás universidades e institutos, realizando una media.

Esos criterios para hacer la media del sector son:

- Variedad de tipología de estudios
- Número de estudiantes
- Costes para los estudiantes

El único competidor actual es INFOTEP. Y con el análisis de las cinco fuerzas de Porter (competidor actual y sustitutos), se hará un perfil medio donde estarán los mejores factores de las entidades en su conjunto, en comparación con la UASD.

El perfil medio es una universidad privada con cursos técnicos donde se requiere pagar una cantidad elevada pero en calidad de préstamo estudiantil. Pero solo tendrá mayor reconocimiento de manera nacional. Entre sus clientes, estarán personas con un poder adquisitivo medio. Mientras a la variedad de tipología de estudios, la media de estudios universitarios son 30 carreras y 40 de formación superior. La UASD puede ofrecer 119 carreras y 50 de formación superior.

Esta valoración con importancia estratégica es de carácter general que se tendrá en cuenta para todo el proyecto. En la fortaleza relativa, se compara con el competidor, que en la situación de tener más puntos se escogerá la mayor puntuación. Cuando suceda al contrario, se toma la menor, y con una valoración igual, se hará con la media.

La línea azul servirá para hacer referencia a la UASD, y la roja a la media determinada.

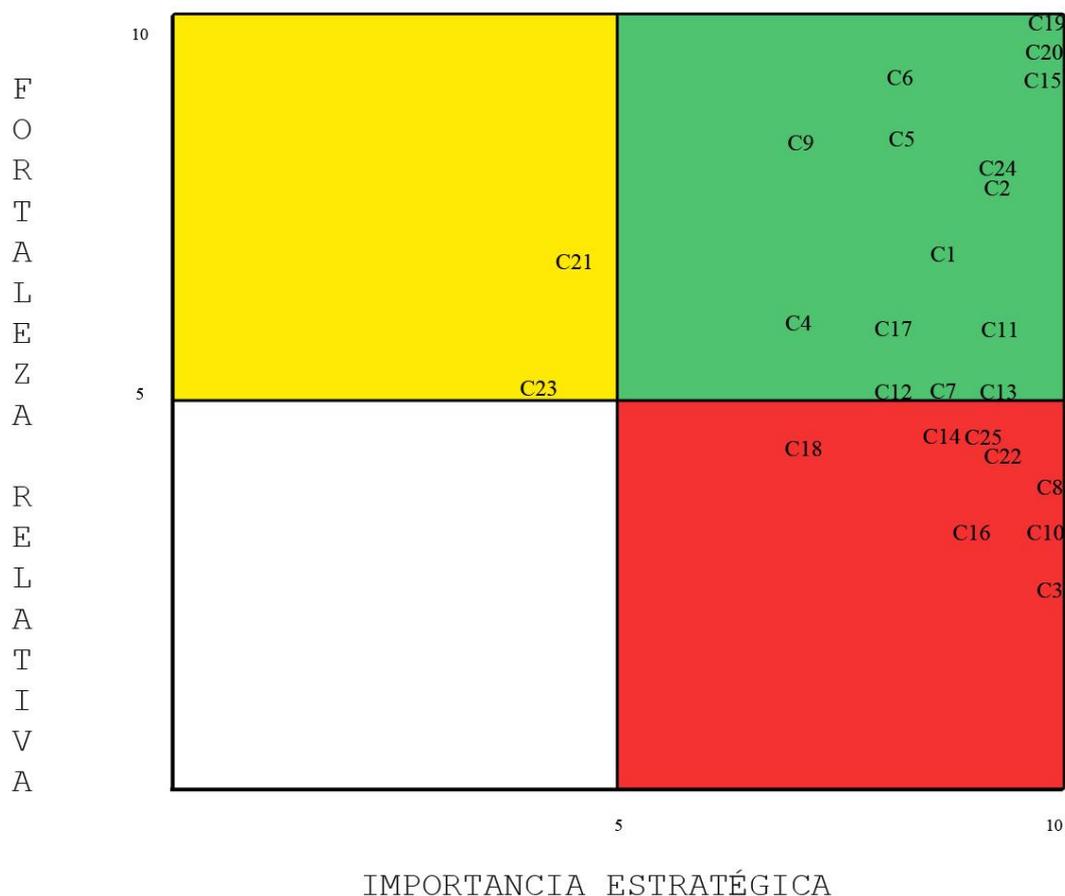
**Tabla 11. Perfil estratégico de UASD/Competidor/Sector**

		<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">MN</td> <td style="padding: 2px;">N</td> <td style="padding: 2px;">I</td> <td style="padding: 2px;">P</td> <td style="padding: 2px;">MP</td> </tr> </table>						MN	N	I	P	MP	FR
MN	N	I	P	MP									
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR					
<b>Área Dirección</b>	C1.Coordinar las diferentes áreas de la universidad	9				+	X	7					
	C2.Capacidad desarrollada en el sector de la enseñanza	8				+	+	8					
	C3.Resolver las necesidades de los estudiantes	4		+				3					
	C4.Fortalecimiento del intercambio cultural con instituciones universitarias de todas partes del mundo	9		+			+	6					
	C5.Buscar transformaciones institucionales	8					+	8					
	C6.Gestionar la universidad con base en la planificación estratégica	7					+	9					
	C7. Modernizar los procesos	9			+		+	5					
<b>Área RRHH</b>	C8. Realizar sus funciones de acuerdo a la ética y rigor intelectual	10		+			+	4					
	C9. Preparación de profesionales en el número adecuado para satisfacer las necesidades de la sociedad	9					+	8					
	C10. Tener el número adecuado de profesores para la oferta estudiantil	3		+				4					
	C11. Reclutar personal cualificado	10					+	6					
	C12. Dar servicios adicionales a profesores	5			+			5					
	C13. Dar preparación al personal docente, de investigación y de extensión de la universidad	9					+	4					
<b>Área Financiera</b>	C14. Gestionar ingresos y gastos	8		+			+	4					
	C15. Recibir subvención ajena	10	+				+	9					
<b>Área Producción</b>	C16.Tener los materiales/recursos suficientes para el estudio	9		+			+	3					
	C17. Promover investigaciones humanísticas, científicas y tecnológicas	4					+	5					
	C18. Dar adiestramiento técnico especializado	10					+	4					
	C19. Centros regionales por todo el país	6		+				10					
	C20. Ofrecer una amplia gama de estudios superiores universitarios	4					+	9,5					
	C21. Tener lugares para realizar prácticas	10					+	7					
	C22. Capacidad de aceptar nuevos ingresados	9		+			+	4					
<b>Área Comercial</b>	C23. Realizar gestiones de manera online	1					+	5					
<b>Área Social</b>	C24. Establecer y desarrollar medidas de carácter social	2	+				+	7,5					
	C25. Realizar acuerdos con entidades que ejerzan la Economía Social y Solidaria	1	+				+	4					

### 5.1.4 Obtención de la Matriz de Fortalezas y Debilidades

Con la comparación realizada entre el perfil medio del sector de la educación superior y la UASD, se realizará la matriz de fortalezas y debilidades. Se trata de localizar las capacidades en función de su ponderación (Fortaleza Relativa, Importancia Estratégica).

**Figura 9. Matriz de Fortalezas y Debilidades**



Según los resultados del perfil estratégico y la matriz de F/D, la universidad pública tiene bastantes fortalezas claves. Eso se ha conseguido gracias a la oferta pública, los años de experiencia y los cambios que han ido consiguiendo para mejorar el servicio. Aunque hay pocas debilidades clave en comparación, estas pueden marcar la diferencia para obtener esa ventaja competitiva en aspectos más allá de ser gratuito.

Para finalizar el análisis interno, se procederá a realizar una tabla resumen de las fortalezas y debilidades de la organización escogida.

**Tabla 12. Resumen de las fortalezas y debilidades de la UASD**

<b>Dimensiones</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Área de Dirección</b>	Capacidad desarrollada en el sector de la enseñanza	Resolver las necesidades urgentes de los estudiantes
	Buscar transformaciones institucionales	Realizar acuerdos de intercambio estudiantil
	Coordinar las diferentes áreas de la universidad	
	Gestionar la universidad con base en la planificación estratégica	
	Modernizar los procesos	
<b>Área de RRHH</b>	Preparación de profesionales en el número adecuado para satisfacer las necesidades de la sociedad	Realizar sus funciones de acuerdo a la ética y rigor intelectual
	Reclutar personal cualificado	Tener el número adecuado de profesores para la oferta estudiantil
	Dar servicios adicionales a profesores	
	Dar preparación al personal docente, de investigación y de extensión de la universidad	
<b>Área Financiera</b>	Recibir subvención ajena	Gestionar ingresos/gastos
<b>Área de Producción</b>	Promover investigaciones humanísticas, científicas y tecnológicas	Tener los materiales/recursos suficientes para el estudio
	Centros regionales por todo el país	Dar adiestramiento técnico especializado
	Ofrecer una amplia gama de estudios superiores universitarios	Capacidad de aceptar nuevos ingresados
	Tener lugares para realizar prácticas	
<b>Área Comercial</b>	Realizar gestiones de manera online	
<b>Área Social</b>	Establecer y desarrollar medidas de carácter social	
	Realizar acuerdos con entidades que ejerzan la Economía Social y Solidaria	

# Capítulo 6

## Formulación, Evaluación y Selección de estrategias

Este capítulo complementa todos los análisis estratégicos previos realizados, por lo tanto, es la última faceta que trata de establecer los puntos clave de los análisis del entorno e interno, para realizar la formulación y selección de estrategias con lo que se será posible establecer en la UASD un centro de emprendedurismo social.

Consiste en la representación de los resultados en una matriz de cuatro cuadrantes, que ayuda a identificar las opciones de las combinaciones de todos los factores descritos en el entorno (Oportunidades y Amenazas) y factores internos (Debilidades y Fortalezas)

La organización debe consensuar en cual combinación es la más adecuada para la orientación estratégica. Las cuatro a escoger en base al resultado son:

- **Estrategias defensivas:** las amenazas del entorno se enfrentan con las fortalezas internas.

- **Estrategias ofensivas:** las oportunidades que ofrece el entorno, se maximizan con las fuerzas de la entidad.

- **Estrategias de supervivencia:** a diferencia del anterior, la entidad se ve debilitada o por parte de las amenazas del exterior o a las debilidades en la empresa. Se intenta remediar la situación, o puede llevar a la situación de abandonar la actividad

- **Estrategias de reorientación:** la empresa es débil cuando existen oportunidades en el entorno. Se basa en la innovación en el proceso o servicio.

## 6.1 Formulación de Estrategias. Matriz DAFO

La formulación a partir de la posición estratégica tiene pasos previos, el primero de ellos el análisis DAFO, para que, a través de su información, se establecerá la matriz DAFO.

**Tabla 12. Análisis DAFO**

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No resolver las necesidades urgentes de los estudiantes</li> <li>2. No realizar acuerdos de intercambio estudiantil</li> <li>3. Realizar sus funciones de acuerdo a una ética y rigor que exige una institución universitaria</li> <li>4. No tener el número adecuado de profesores para la oferta estudiantil</li> <li>5. Gestionar ingresos/gastos</li> <li>6. No tener los materiales/recursos suficientes para el estudio</li> <li>7. No dar adiestramiento técnico especializado</li> <li>8. No capacidad de aceptar nuevos ingresados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos impuestos</li> <li>2. No existe ley de emprendedurismo</li> <li>3. Deuda externa del sector público elevada</li> <li>4. Dificultad para abrir un negocio</li> <li>5. Salario mínimo interprofesional bajo</li> <li>6. Alto desempleo general y en jóvenes</li> <li>7. Paro afecta más a la mujer</li> <li>8. Problemática fiscal con las PYMES</li> <li>9. Crecimiento de la Inflación</li> <li>10. Más dispuestos a trabajos informales</li> <li>11. Menos predisposición a trabajos de grandes esfuerzos</li> <li>12. Alta desigualdad social</li> <li>13. Bastante población con analfabetismo</li> <li>14. Prejuicios con culturas "<i>fuera de la religión cristiana</i>"</li> <li>15. Menos necesidad de mano de obra</li> <li>16. Gran dependencia de organismos superiores (cambiar)</li> <li>17. Poder de negociación con proveedores bajo</li> <li>18. Los proveedores pueden acceder al cliente si se lo proponen</li> <li>19. Poder de negociación medio con clientes</li> <li>20. Universidades privadas que quieran ofrecer gratuitamente sus centros de emprendedurismo</li> <li>21. Empresas privadas que puedan acceder a las ayudas del Gobierno</li> <li>22. Desprestigio por ser un centro público, por lo que la gente puede ser reacia socialmente</li> <li>23. Institutos de Educación Superior, dan cursos técnicos sin necesidad de un título de Educación Media</li> <li>24. El competidor tiene gran experiencia por número de egresados</li> <li>25. Altas barreras de salida en el aspecto social</li> <li>26. El competidor ofrece una gran variedad de actividades que pueden sostener los valores de la ESS</li> </ol>

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad desarrollada en el sector de la enseñanza</li> <li>2. Buscar transformaciones institucionales</li> <li>3. Buena coordinación en las diferentes áreas de la universidad</li> <li>4. Gestionar la universidad con base en la planificación estratégica</li> <li>5. Modernización de los procesos</li> <li>6. Preparación de profesionales en el número adecuado para satisfacer las necesidades de la sociedad</li> <li>7. Reclutar personal cualificado</li> <li>8. Dar servicios adicionales a profesores</li> <li>9. Dar preparación al personal docente, de investigación y de extensión de la universidad</li> <li>10. Recibir subvención ajena</li> <li>11. Promover investigaciones humanísticas, científicas y tecnológicas</li> <li>12. Centros regionales por todo el país</li> <li>13. Ofrecer una amplia gama de estudios superiores universitarios</li> <li>14. Tener lugares para realizar prácticas</li> <li>15. Realizar gestiones de manera online</li> <li>16. Establecer y desarrollar medidas de carácter social</li> <li>17. Realizar acuerdos con entidades que ejerzan la Economía Social y Solidaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación Básica Obligatoria</li> <li>2. Educación Media asequible</li> <li>3. Poder ejecutivo dispuesto a la educación</li> <li>4. Dar facilidades para abrir el negocio</li> <li>5. Ofrecer salario equitativo</li> <li>6. PIB en crecimiento</li> <li>7. Igualdad de género en la búsqueda de oportunidades</li> <li>8. Crecimiento económico en actividades interesantes para la ESS</li> <li>9. Dar servicios de legalidad fiscal para PYMES</li> <li>10. Edad de la población buena para trabajo futuro y presente</li> <li>11. Población con estilo de vida sencilla</li> <li>12. Motivación hacia un beneficio social</li> <li>13. Acabar con la desigualdad social</li> <li>14. Mejorar las nociones educativas de los habitantes</li> <li>15. Instituciones cooperativas para todas las profesiones y oficios</li> <li>16. Concienciación sobre el medioambiente</li> <li>17. Crecimiento tecnológico</li> <li>18. Capacidad de innovación</li> <li>19. Uso de internet en pleno apogeo</li> <li>20. Buenas infraestructuras</li> <li>21. El efecto innovador para "vender" la idea a los organismos pertinentes</li> <li>22. Los proveedores acceden al cliente porque proviene de una institución reconocida</li> <li>23. Los clientes no podrán realizar la integración hacia atrás</li> <li>24. Alto grado de concentración de los clientes</li> <li>25. Barreras de entrada altas para los competidores</li> <li>26. Institutos de Educación Superior privados, que sólo buscan por su beneficio financiero</li> <li>27. Sobrevaloración del diploma por ser de carácter universitario</li> <li>28. Solo un competidor</li> <li>29. Crecimiento internacional por asociaciones con otras universidades</li> </ol>

**Tabla 13. Matriz DAFO**

	<b>Fuerzas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<b>1-14</b>	<b>1-4</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>1-30</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer y desarrollar medidas de carácter social siguiendo lo estipulado por la ESS (F16-O8)</li> <li>2. Promover y desarrollar investigaciones con motivación hacia un beneficio mutuo, que suponga más iniciativas para acabar con la desigualdad social (F11-A11,A12)</li> <li>3. Modernización de los procesos educativos, proporcionando clases y servicios online (F5-O17,O19)</li> <li>4. Realizar prácticas que ofrezcan servicios a instituciones sociales(F14,F17-O15)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Tener el número adecuado de profesores para la oferta estudiantil, haciendo convenios internacionales con países que tengan leyes de la ESS aplicadas (D4-029)</li> <li>6. Proporcionar servicios de legalidad y fiscalidad para PYMES en actividades económicas de las ESS (D4,D8-O8,O9)</li> <li>7. Impartir clases como en un instituto técnico, pero con la validez del título de una universidad con prestigio internacional(D22,D23-O27)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>1-40</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Gran número de entidades con las que se realizarán acuerdos para crear entidades que apoyan la Economía Social y Solidaria (F17-A16)</li> <li>9. Impulsar una campaña a favor de que se apruebe una ley de emprendedurismo en República Dominicana (F2,F4-A2,A16,A17)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Contratación de más profesores, para reducir las tasas de paro, haciendo hincapié en las mujeres (D4-A6,A7)</li> <li>11. Aceptar todo tipo de ingresos con la Educación Básica, reforzando la formación para aquellos con problemas en lectura y escritura (D8-A12,A13)</li> </ol>

El siguiente paso hacia la formulación consiste en realizar la combinación entre las oportunidades y amenazas del entorno junto a los puntos fuertes y débiles de la organización.

## **6.2. Evaluación y selección de estrategias. Ajuste, aceptabilidad y factibilidad**

### **6.2.1 Ajuste de la estrategia**

El ajuste de la estrategia consiste en saber cómo las estrategias se adaptan al marco generalizado sobre el análisis estratégico. Es una selección de las diferentes opciones, ahora utilizando criterios de racionalidad.

Los objetivos que la valoración de los ajustes estratégicos persigue es comparar las diferentes opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia a la hora de ponerlas en marcha.

La Matriz DAFO (ver figura anterior) es una herramienta de identificación de las opciones estratégicas, donde, además de ponderar los factores clave, también lo hace con la misión y visión. Después, se valoran en función del grado en que se ajusta a los factores de la matriz, y elegir la estrategia que más puntos obtenga.

Además, otros aspectos a valorar son la misión y visión en la cual basará su trabajo el centro de emprendedurismo.

#### **6.2.1.1 Misión**

La misión de una organización representa la razón de ser, su fundamento. Y más en una formación que busca un beneficio social.

Se presenta de la siguiente manera:

*“Una alternativa económica donde todos puedan ganar es posible. Ganar en aprendizaje y formación, ganar forjando tu propio camino, ganar con y para todos. Este centro de emprendedurismo social ofrece la oportunidad de que cada persona o grupo que quiera formar parte, sin importar su condición socio-económica, pueda sentir que es indispensable para la consecución del principal objetivo: equidad y justicia para todos los residentes en República Dominicana”*

Expuesto de otra manera, se quiere conseguir llegar a todos los estatus sociales a través de la educación y el emprendedurismo en búsqueda de una sociedad más equitativa.

### 6.2.1.2 Visión

En relación con la visión, el centro de emprendedurismo social intenta ser pionero en actividades propias de la economía social y solidaria a través de la educación superior elemental y el querer formar parte una contribución al bien común. Mantendrá una comunicación directa tanto con los proveedores, profesores y por supuesto, con los estudiantes, para saber la situación de cada uno de ellos e intentar contribuir en su crecimiento y desarrollo personal y empresarial.

Se demostrará que con un poco más de esfuerzo por parte de la contribución del Gobierno, otras entidades públicas y todas las personas físicas que estén presentes, la desigualdad social puede algún día acabarse, y con ello, otros aspectos que van desde la delincuencia hasta los prejuicios.

### 6.2.1.3 Realización del Ajuste

Una vez obtenido los resultados del cálculo del ajuste de estrategia, se observa una diferencia considerable de cuatro de las once estrategias planteadas, por lo tanto, las escogidas son las que tienen una puntuación superior a 320 puntos y un coeficiente mayor a 4 puntos, las cuales son:

#### **Estrategia 1**

**Establecer y desarrollar medidas de carácter social siguiendo lo estipulado la Economía Social y Solidaria.** Ser un departamento en la universidad encargado de idear, coordinar y controlar medidas del Plan estratégico, De Calidad y el Claustro Universitario de la UASD que pueden interesar en cuestiones sociales en las que puede contribuir la universidad, intentando erradicar la pobreza y exclusión a la cual se enfrenta la sociedad dominicana.

#### **Estrategia 2**

**Promover y desarrollar investigaciones con motivación hacia un beneficio mutuo, que suponga más iniciativas para acabar con la desigualdad social.** También siguiendo los preceptos de la ESS, los estudiantes del centro, los universitarios o profesores o incluso interesados que tengan iniciativas propias serán tomados en cuenta. Consiste en la promoción y total compromiso en sacar adelante proyectos sostenibles que tengan como principio integrar la autogestión y la cooperación entre todos los agentes económicos a través de la participación democrática.

## Estrategia 7

**Impartir clases como en un instituto técnico, pero con la validez del título de una universidad con prestigio internacional.** Se impartirán clases que no consten como carreras universitarias, pero que llevan a obtener un oficio. Bastantes de esos oficios son actividades económicas que pueden ser partícipes de la Economía Social y Solidaria, como la manufactura o la artesanía.

La diferencia con el instituto técnico que ya existe, es la validez del título: con carácter universitario, el cual es un factor muy importante tanto al nivel nacional e internacional, por la experiencia educativa que trasmite la UASD, e incluso es importante desde el punto de vista socio-cultural, ya que es “*bien visto*” tener un título y/o diploma de una universidad.

## Estrategia 9

**Impulsar una campaña a favor de que se apruebe una ley de emprendedurismo en República Dominicana.** A través de las acciones realizadas por el centro, obtener cada vez más presencia en los círculos políticos, de tal forma que hacer que exista una ley que regule todas las cuestiones relacionadas con el emprendedurismo. De esta manera, las dificultades legales y técnicas que tienen los emprendedores para abrir un negocio se reduzcan e incluso desaparezcan, impulsando a las PYMES hacia un trabajo sostenible y que estas puedan cumplir fiscalmente.

La siguiente figura muestra de manera resumida el ajuste realizado, con las cuatro estrategias escogidas:

**Tabla 14: Tabla-resumen del Ajuste de estrategias**

Factores	Puntuaciones Absolutas				Puntuaciones Relativas			
	Estr.1	Estr. 2	Estr.7	Estr.9	Estr.1	Estr. 2	Estr.7	Estr.9
Total	472	404,3	342,7	325,5	5,97	5,11	4,34	4,17

Hay que recalcar que los criterios fueron tomar puntuaciones absolutas mayor a 300 puntos, y puntuaciones relativas mayores a 4 puntos.

**La figura completa se encuentra en el anexo.**

### 6.2.1.4 Aceptabilidad

Es la medición de las consecuencias de la adaptación de una o varias estrategias, para los grupos de interés o *skateholders* de la organización. Por lo tanto, saber si aceptarían la estrategia, y en consecuencia, mejoraría su situación.

A continuación se encuentra la tabla con los grupos de interés protagonistas del proyecto del centro de emprendedurismo, siendo SI los que aceptan según la función de la relación entre el grupo de interés y la estrategia.

**Tabla 15: Relación Grupos de Interés/Aceptabilidad de la Estrategia**

<b>Grupos de Interés</b>	<b>Estr. 1</b>	<b>Estr. 2</b>	<b>Estr. 7</b>	<b>Estr. 9</b>
Gobierno	SI	SI	SI	SI
Ministerio de Educación	SI	SI	SI	SI
Ministerio de Ciencia y Tecnología	SI	SI	SI	SI
Ministerio de Trabajo	SI	SI	SI	SI
Ministerio de Medio Ambiente	SI	SI	SI	SI
Banco de ahorro y crédito	SI	SI	SI	SI
Bancos	NO	SI	SI	SI
Instituciones Sociales	SI	SI	SI	SI
Alto Mando de la UASD	SI	SI	SI	SI
Trabajadores de Servicios Varios de la Universidad	SI	SI	SI	SI
Profesores	SI	SI	SI	SI
Investigadores	SI	SI	SI	SI
Estudiantes Universitarios de la UASD	SI	SI	SI	SI
Discapacitados físicos/psíquicos	SI	SI	SI	SI
Personas por encima del umbral de pobreza pero con dificultades	SI	SI	SI	SI
Personas por debajo del umbral de pobreza	SI	SI	SI	SI
Personas con planes emprendedores que no pueden ejecutarlos	SI	SI	SI	SI
Colectivos de trabajadores locales	SI	SI	SI	SI
Personas rehabilitadas en riesgo de exclusión	SI	SI	SI	SI
Otros entes públicos no universitarios relacionados con prácticas	SI	SI	SI	SI
Universidades Internacionales	SI	SI	SI	SI
Países con ESS aplicadas en sus leyes	SI	SI	SI	SI
Empresas internacionales privadas que apliquen la Matriz del Bien Común	SI	SI	SI	SI

Se observa la aceptación de todos los grupos de interés a las estrategias planteadas. El motivo es la relación que tienen todas las estrategias entre sí. Aunque se observa que existe un NO en la estrategia 1 acerca de realizar medidas solo de carácter social, ya que en principio, los bancos privados no visualizan un beneficio financiero cuando se trata de hacer medidas exclusivamente sociales.

Pero también será una estrategia que pasa el filtro de la aceptabilidad, dada la posibilidad de conseguir el capital a través de bancos, como el Banco de Ahorro y Crédito que proporciona fondos para el inicio de las empresas emprendedoras o el Ministerio de Trabajo en su Programa de Pequeños Subsidios (PPS-SGP).

### **6.2.1.5 Factibilidad**

Consiste simplemente conocer cómo funcionaría la estrategia en la práctica. Para ello, se establecen:

- Cuáles serían las posibilidades de implantación
- Si se tienen los recursos y capacidades necesarios para llevarlo a cabo
- Adecuación al horizonte temporal establecido y preparación a posibles cambios.

La primera estrategia sobre **“Establecer y desarrollar medidas de carácter social siguiendo lo estipulado la Economía Social y Solidaria”** se puede considerar factible en su consecución, ya que se trata de un centro que se tiene que involucrar con las demás áreas universitarias, y puede conocer qué acciones de cada una de ellas puede dar valor añadido de tipo social, y poder hacer que se tome en cuenta como objetivos a cumplir en el próximo Claustro Universitario.

Respecto a la estrategia **“Promover y desarrollar investigaciones con motivación hacia un beneficio mutuo, que suponga más iniciativas para acabar con la desigualdad social.”** Es también realizable por ser una de las razones fundamentales de creación del centro de emprendedurismo. Una vez observadas las oportunidades que dan los organismos públicos como los ministerios para financiar proyectos que produzcan innovación. Las nuevas ideas se pueden producir desde en pequeños colectivos locales de trabajo hasta grandes iniciativas para potenciar el uso de energías alternativas sostenibles con el ecosistema.

El centro se encarga de formalizar las relaciones tanto con los proveedores financieros como los sociales y el aval de la UASD para facilitar que estos planes se cumplan. Esta estrategia depende de que ejerce de dos funciones: una de ellas, ser de intermediario “proveedor-emprendedor”. Está en principio no supone ningún desembolso económico muy importante y se puede llevar a cabo. Si se quiere desarrollar la investigación y los proveedores no se involucran, sí que supone tener financiación propia para poder incentivar ese proyecto.

La estrategia **“Impartir clases como en un instituto técnico, pero con la validez del título de una universidad con prestigio internacional”** es el plan básico a realizar. Con la finalización de los estudios básicos que proporciona el centro de emprendedurismo, los estudiantes obtienen un título que, además de acercarlos a los estudios universitarios (si están interesados en continuar en el área correspondiente).

Este planteamiento tiene dos factores a tomar en cuenta: los proveedores verán que se tiene una base académica apta para poder emprender con efectividad y además, al nivel personal es importante para la aceptación socio-cultural, porque la idiosincrasia dominicana considera que las personas son más “valiosas” según el diploma que poseen.

Por último, la estrategia donde se considera **“Impulsar una campaña a favor de que se apruebe una ley de emprendedurismo en República Dominicana”** es factible, aunque depende de qué cómo se termine desarrollando las actividades impulsadas por el centro de emprendedurismo social.

Observados los antecedentes donde, en 2012, se intentó por parte del partido opositor al Gobierno, crear una ley dedicada a emprender, que finalmente se discutió en la Cámara de Diputados pero no tuvo aprobación necesaria. Por lo tanto, ya existe un antecedente por el cual guiarse para hacer llegar la necesidad de que el emprendedurismo esté regulado y, los que quieran establecer sus propias iniciativas no se queden a las puertas por las dificultades legislativas y fiscales que se presentan.

A la hora de realizar la campaña, el centro intentará recoger todas las experiencias personales de emprendedores nacionales e internacionales, de los cuales se espera su colaboración, y también de aquellos que no pueden hacerlo por sí mismos o que ya lo intentaron. Incluso de políticos que estén interesados. Esta campaña, llegará a un límite donde el Gobierno tendrá que escuchar la propuesta e iniciar un proyecto de ley.

En conclusión, todas las estrategias escogidas pueden ser factibles según el análisis hecho previamente, pero antes de realizar los planes de acción, se observa que, la idea sobre promover la regularización del emprendedurismo aún no puede tener un objetivo fijo. Esto es debido a cómo está enfocado.

Se espera que a partir de cierto horizonte temporal, la experiencia tomada por el trabajo realizado por el centro, haga conseguir un impacto en sus acciones emprendedoras estipuladas con la Economía Social y Solidaria. Estas hablarán por sí solas y convencerán a las entidades políticas pertinentes.

Por lo tanto, los planes de acción estarán basados en las tres primeras estrategias.

# Capítulo 7

## Planes de Acción

Este último capítulo es la culminación del plan estratégico. Al ser la fase más concreta de todo el plan estratégico, deben cumplir ciertos requisitos para acometer el logro de los objetivos y por lo tanto, ser una estrategia efectiva.

Aquí, las estrategias establecidas en el capítulo 6 deben hacerse operativas.

Por último, se establecerá un mecanismo de control y seguimiento tanto de los resultados y las causas de ellos. Por lo tanto, se debe fijarse unos estatus de cumplimiento, no tan solo para inspeccionar, sino para ver si cumple los objetivos y si existen desviaciones, corregir y adoptar nuevas acciones.

## 7.1 Elaboración de los planes de acción

En los siguientes cuadros están visualizados los planes de acción de cada una de las estrategias, en las que se observa:

- La identificación del objetivo, acciones e iniciativas a cometer.
- Las fechas de consecución
- Los responsables de desarrollarlas.
- Los recursos a utilizar.

**Objetivo:** En el horizonte temporal de 6 meses, haber conseguido que entre las áreas funcionales de la universidad esté estipulado un “área social”. En segundo lugar, proponer que exista igualdad de género en los altos mandos. Buscar salida al problema del transporte. Conseguir convenio de prácticas en institutos sociales para las carreras de:

1. Trabajo Social
2. Sociología
3. Administración de Empresas
4. Magisterio
5. Medicina
6. Enfermería
7. Veterinaria
8. Agrimensura (Agricultura)

Negociar con redes y organizaciones extranjeras en Latinoamérica y Europa para charlas y conferencias sobre la Economía Social y Solidaria.

Acciones	Fecha Objetivo Estimada	Responsable	Recursos
Formación y Delegación de funciones del equipo	04/01/2016	Toda el Área	Tiempo: 25 días; Inversión: \$RD 0
Análisis de las áreas funcionales y todas las instituciones actuales de la UASD	29/01/2016	Equipo de Marketing	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD 0
Presentar la idea de creación de un área funcional social al cuerpo directivo de la Universidad	15/02/2016	Dirección	Tiempo: 15 días; Inversión: \$RD 0
Presentación previa a las demás áreas funcionales	25/02/2016	Dirección	Tiempo: 20 días mes; Inversión: \$RD 0

Presentación oficial a cuerpo docente y estudiantes	9/03/2016	Dirección	Tiempo: 5 días; Inversión: \$RD 0
Inauguración para los organismos públicos y anuncios medios de comunicación	30/03/2016	Equipo de Marketing	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD300.000
Primera puesta en contacto con instituciones sociales	04/04/2016	Equipo de Emprendedurismo	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD 0
Propuesta para que exista igual número de mujeres y hombres en el cuerpo directivo de la Universidad	08/04/2016	Dirección	Tiempo: 3 meses; Inversión: \$RD 0
Análisis de las formas de transporte de los estudiantes y docentes de la UASD	06/05/2016	Equipo de Marketing	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD 0
Obtener los acuerdos para prácticas en las instituciones sociales	08/06/2016	Equipo de Emprendedurismo	Tiempo: 3 meses; Inversión: \$RD100.000
Compra directa de autobuses para uso personal con estudiantes y docentes	18/06/2016	Equipo Comercial	Tiempo: 2 meses; Inversión: \$RD2.850.000
Ofrecer a todas las empresas nacionales que quieran apliquen la Matriz del Bien Común	01/07/2016	Dirección	Tiempo: 3 meses; Inversión: \$RD 0
Negociar con redes y organizaciones extranjeras para charlas y conferencias sobre la Economía Social y Solidaria	01/07/2016	Equipo de Emprendedurismo	Tiempo: 2 meses; Inversión: \$RD500.000
Informar a las carreras correspondientes sobre las practicas ofertadas	15/08/2016	Equipo Académico	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD 0

Objetivo: Negociar con bancos sociales e organismos gubernamentales para apoyo burocrático y financiero. En el periodo de 1 año, conseguir que al menos el 40% de los proyectos de fin de grado de la Universidad consistan en trabajos de investigación y desarrollo que potencien actividades económicas sostenibles, y donde, se aprecie la factibilidad de planes para mejorar las condiciones de vida del lugar escogido a medio y largo plazo.

<b>Acciones</b>	<b>Fecha Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Control y seguimiento de todos los avances del área social de la UASD	19/09/2016	Todo el equipo	Tiempo: 3 semanas; Inversión: \$RD 0
Presentación de informe de control al Cuerpo Directivo de la Universidad	10/10/2016	Dirección	Tiempo: 1 semana; Inversión: \$RD 0
Presentación y negociación de informe con bancos de ahorro e instituciones sociales	18/10/2016	Dirección, Equipo Comercial y Equipo de Marketing	Tiempo: 4 meses; Inversión: \$RD400.000
Reunión con Comisión Académica e instituciones sociales interesadas las ideas de Tesis/Trabajos de Fin de Grado	15/11/2016	Equipo Académico	Tiempo: 2 meses; Inversión: \$RD 0
Presupuesto en ayudas económica que se prevé obtener de fuentes públicas y privadas para los proyectos presentes y futuros	15/02/2016	Equipo de Finanzas	Tiempo: 1 año; Inversión: \$RD15.000.000
Aplicación de la Matriz del Bien Común a las comunidades y empresas que hayan impuesto medidas de las Tesis/Trabajos de Fin de Grado de índole social y solidaria	3/04/2017	Equipo de Emprendedurismo	Tiempo: 4 meses; Inversión: \$RD 0

Objetivo: Después de reclutar al personal adecuado, y conseguir la asignación de unas aulas por parte de la universidad, se impartirá durante 1 año las siguientes clases obligatorias:

1. **Economía básica**
2. **Inglés elemental**
3. **Desarrollo de empresas**

Las siguientes 6 asignaturas (que tendrán una duración de entre un año y año y medio) dependerán del curso escogido. Si el curso técnico tiene una duración de un año y medio, las asignaturas se dividirán entre 2 cada medio año. En el caso de que el curso sea de un año, la impartición será de 3 cada cuatrimestre.

La oferta educativa será la siguiente por el momento:

1. **Técnico (a) en energías alternativas (3 cuatrimestres)**
2. **Instalación y uso práctico de la energía eólica (3 cuatrimestres)**
3. **Instalación y uso práctico de los sistemas fotovoltaicos (3 cuatrimestres)**
4. **Técnico (a) alimentario (a) (2 cuatrimestres)**
5. **Visitador (a) a médico (3 cuatrimestres)**
6. **Técnico agricultor (2 cuatrimestres)**
7. **Piscicultor (a) (2 cuatrimestres)**
8. **Conservador (a) de recursos naturales (3 cuatrimestres)**
9. **Encargado (a) de empresa agropecuaria (3 cuatrimestres)**
10. **Confección doméstica (2 cuatrimestres)**

Estas clases, una vez finalizadas, los estudiantes obtendrán el título correspondiente. Además, tendrán una entrevista acerca de su interés por emprender y se informará sobre las ayudas que les puede ofrecer el centro de emprendurismo social de la UASD.

<b>Acciones</b>	<b>Fecha Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
Presentación de demanda urgente de profesores/as en Secretaria de Educación y en Secretaria de Trabajo para convocar a concurso las plazas necesarias	04/04/2016	Dirección	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD 0
Proceso de Reclutamiento Interno y Externo	02/05/2016	Equipo de RRHH	Tiempo: 1 mes; Inversión: \$RD 250.000
Proceso de Selección de personal	06/06/2016	Equipo de RRHH	Tiempo: 20 días; Inversión: \$RD 0

Participación en el Claustro Universitario para coordinar y validar todos los procesos	20/06/2016	Dirección	Tiempo: 1 semana ; Inversión: \$RD 0
Proceso de Socialización del personal	1/07/2016	Equipo de RRHH	Tiempo: 2 meses; Inversión: \$RD 0
Búsqueda de aulas, lugares especializados y material para las clases	1/07/2016	Equipo Comercial	Tiempo: 3 meses; Inversión: \$RD 5.000.000
Coordinar con universidades extranjeras de manera online para prácticas de Cooperación al Desarrollo impartiendo clases	1/07/2016	Equipo de Emprendedurismo	Tiempo: 2 meses ; Inversión: \$RD 0
Organización de las clases correspondientes a cada oferta educativa, calendario y profesores	15/08/2016	Equipo Académico	Tiempo: 2 semanas; Inversión: \$RD 0
Calendario Lectivo	15/09/2016	Todo el equipo	Tiempo: Entre 8 y 16 meses; Inversión: \$RD 50.000.000
Reuniones personalizadas con alumnos y profesores para <i>feedback</i>	2/05/2017	Equipo de RRHH y Equipo Académico	Tiempo: 2 meses; Inversión: \$RD 0
Reuniones personalizadas para alumnos sobre emprendimiento	01/10/2017	Equipo de Emprededurismo	Tiempo: 3 meses; Inversión: \$RD 0
Graduación de de estudiantes del Centro de Emprededurismo Social de la UASD	20/12/2017	Todo el equipo	Tiempo: 1 día; Inversión: \$RD 250.000
Posible ayuda financiera y seguimiento de las primeras empresas sociales	15/01/2018	Equipo de Emprededurismo	Tiempo: 6 meses; Inversión: \$RD 15.000.000
Aplicación de la Matriz de Bien Común para nuevas empresas sociales	02/05/2018	Equipo de Emprededurismo	Tiempo: 2 meses; Inversión: \$RD 0

## 7.2 Estimación de costes de las acciones

En las siguientes tablas se desglosaran aquellas acciones que conllevan gastos para conocer el porqué de tales cantidades. El origen de estas estimaciones procede de fuentes secundarias (entrevistas)

<b>Estimación de costes de Objetivo “Área Social”</b>			
<b>Acción</b>	<b>Explicación</b>	<b>Desglose</b>	<b>Capital necesario</b>
Inauguración oficial para los organismos públicos y medios de comunicación	Pago de anuncios de televisión, prensa y radio para informar a la población de un “área social” a su servicio	Coste emisión de televisión (1 mes): \$RD 60.000	\$RD300.000
		Coste anuncio en prensa (1 mes): \$RD40.000	
		Coste emisión de en Radio (1 mes): \$RD 20.000	
		Producción de los anuncios (material e intangible): \$RD 180.000	
Obtener los acuerdos para prácticas en las instituciones sociales	Pago de dietas para posibles reuniones fuera de la ciudad de Santo Domingo. Control exhaustivo de ese gasto	Transporte/ combustible y alimentos para el/la representante (mes): \$RD 33.330	\$RD 100.000
Compra directa de autobuses para uso personal con estudiantes y docentes	5 autobuses de la marca Mitsubishi, de 32 pasajeros que se distribuirán por el Distrito Nacional	Por autobús: \$RD712,500	\$RD2.850.000
Negociar con redes y organizaciones extranjeras para charlas y conferencias sobre la Economía Social y Solidaria	Pago de viajes de representantes del equipo	Presupuesto para 2 meses: \$RD250.000	\$RD500.000
	Gastos indirectos para los invitados (comidas, material para impartir a los asistentes, etc.)	Presupuesto para 2 meses: \$250.000	
<b>TOTAL</b>			<b>\$RD3.680.000</b>

<b>Estimación de costes de Objetivo “Proyectos Sociales”</b>			
<b>Acción</b>	<b>Explicación</b>	<b>Desglose</b>	<b>Capital necesario</b>
Presentación y negociación de informe con bancos de ahorro e instituciones sociales	Pago de dietas para posibles reuniones dentro y fuera de la ciudad de Santo Domingo. Control exhaustivo de ese gasto	Transporte/ combustible y alimentos para el/la representante (mes): \$RD100.000	\$RD400.000
Presupuesto en ayudas económica que se prevé obtener de fuentes públicas y privadas para los proyectos presentes y futuros	Para los alumnos que desean realizar proyectos sociales, se les tendrá un fondo de I+D+I. Control exhaustivo de sus gastos	Mínimos fondos a tener disponibles cada trimestre: \$RD3.750.000	\$RD15.000.000
Aplicación de la Matriz del Bien Común a las comunidades y empresas que hayan impuesto medidas de las Tesis/Trabajos de Fin de Grado de índole social y solidaria	Pago de dietas para posibles dentro y fuera de la ciudad de Santo Domingo para una visitas rápidas	Transporte/ combustible y alimentos para el representante (mes): \$RD100.000	\$RD40.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$RD15.440.000</b>

<b>Estimación de costes de Objetivo “Centro de formación y emprendimiento social”</b>			
<b>Acción</b>	<b>Explicación</b>	<b>Desglose</b>	<b>Capital necesario</b>
Proceso de Reclutamiento Interno y Externo	Pago de anuncios de televisión, prensa y radio para informar a la población de la oportunidad de trabajo	Coste emisión de televisión (1 mes): \$RD 60.000	\$RD250.000
		Coste anuncio en prensa (1 mes): \$RD40.000	
		Coste emisión de en Radio (1 mes): \$RD 20.000	
		Coste anuncio en web de empleo (1 mes): \$RD50.000	
		Contratación de Agencia de Empleo (1 mes): \$RD80.000	
Búsqueda de aulas, lugares especializados y material para las clases	Inmovilizado intangible y material	Licencias (1 año) \$RD200.000	\$RD22.800.000
		Concesiones Administrativas \$RD100.000	
		Construcciones \$RD15.000.000	
		Maquinaria \$3.000.000	
		Equipos Informáticos \$2.000.000	
		Utillaje (800 estudiantes el primer año) \$2.500.000	
Calendario Lectivo	Fondos necesarios para el mantenimiento del centro de emprendedurismo durante 18 meses	Gastos de mantenimiento y emergencia (18 meses): \$RD10.000.000	\$RD 15.400.000
		Salario de los empleados de servicios generales (18 meses): \$RD5.400.000	
Graduación de la Primera Promoción de estudiantes del centro de emprendedurismo Social de la UASD	Entregas de títulos acreditativos	Gastos directos e indirectos de la ceremonia	\$RD 250.000

Posible ayuda financiera y seguimiento de las primeras empresas sociales	Fondos previstos para las ayudas para la creación de carácter social que surgen del centro de emprendedurismo	Fondos para la creación de empresas( 1 año): \$RD10.000.000	\$RD15.000.000
		Fondos para emergencias en caso muy graves en las nuevas empresas (1 año): \$RD5.000.000	
<b>TOTAL</b>			<b>\$RD53.700.000</b>

No existe la necesidad de conocer el retorno de la inversión, por lo que en esos términos financieros se considera “a fondo perdido”, al tratarse de un área que pertenece a una institución de carácter estatal. Todo el capital que se puede conseguir es a través de medios altruistas. Los beneficios son de carácter social, encarados a un medio y largo plazo, entre ellos, una bajada de la tasa del paro o más participación de las mujeres en empresas de toda índole.

### 7.3 Cronogramas de las acciones

Es una herramienta para la gestión de proyectos, donde se presenta una lista de elementos (en este caso, acciones) ordenados con sus tiempo de duración en el periodo general previsto. Es una manera gráfica y fácil de conocer el tiempo para aquellos que no están familiarizados con los planes de acción.

En los siguientes tres cronogramas, se presentan los tres objetivos para cumplir las estrategias escogidas.

**Tabla 16. Cronograma del Área Social**

Acciones	Meses (2016)								
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Formación y Delegación de funciones del equipo									
Análisis de las áreas funcionales y todas las instituciones actuales de la UASD									
Presentar la idea de creación de un área funcional social al Cuerpo Directivo de la Universidad									
Presentación previa a las demás áreas funcionales									
Presentación oficial a cuerpo docente y estudiantes									
Inauguración oficial para los organismos públicos y medios de comunicación									
Primera puesta en contacto con instituciones sociales									
Propuesta para que exista igual número de mujeres y hombres en el cuerpo directivo de la Universidad									
Análisis de las formas de transporte de los estudiantes y docentes de la UASD									
Obtener los acuerdos para prácticas en las instituciones sociales									
Compra directa de autobuses para uso personal con estudiantes y docentes									
Ofrecer a todas las empresas nacionales que quieran apliquen la Matriz del Bien Común									
Negociar con redes y organizaciones extranjeras para charlas y conferencias sobre la Economía Social y Solidaria									
Informar a las carreras correspondientes sobre las practicas ofertadas									

**Tabla 17. Cronograma de los Proyectos Sociales**

Acciones	Meses (2016-2017)																		
	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	En.	Feb.	
Control y seguimiento de todos los avances del área social de la UASD																			
Presentación de informe de control al Cuerpo Directivo de la Universidad																			
Presentación y negociación de informe con bancos de ahorro e instituciones sociales																			
Reunión con Comisión Académica e instituciones sociales interesadas las ideas de Tesis/Trabajos de Fin de Grado																			
Presupuesto en ayudas económica que se prevé obtener de fuentes públicas y privadas para los proyectos presentes y futuros																			
Aplicación de la Matriz del Bien Común a las comunidades y empresas que hayan impuesto medidas de las Tesis/Trabajos de Fin de Grado de índole social y solidaria																			

**Tabla 18. Cronograma del Centro de formación y emprendedurismo**

Acciones	Meses (2016, 2017 y 2018)																										
	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Presentación de demanda urgente de profesores/as en Secretaría de Educación y en Secretaría de Trabajo para convocar a concurso las plazas necesarias	■																										
Proceso de Reclutamiento Interno y Externo		■																									
Proceso de Selección de personal			■																								
Participación en el Claustro Universitario para coordinar y validar todos los procesos			■																								
Proceso de Socialización del personal				■	■																						
Búsqueda de aulas, lugares especializados y material para las clases				■	■	■	■																				
Coordinar con universidades extranjeras de manera online para prácticas de Cooperación al Desarrollo impartiendo clases				■	■																						
Organización de las clases correspondientes a cada oferta educativa, calendario y profesores				■	■																						
Calendario Lectivo (2016-2017)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones personalizadas con alumnos y profesores para feedback																				■	■						
Reuniones personalizadas para alumnos sobre emprendimiento																				■	■	■					
Graduación de la Primera Promoción de estudiantes del Centro de Emprendedurismo Social de la UASD, con entregas de título																					■						
Posible ayuda financiera y seguimiento de las primeras empresas sociales																						■	■	■	■	■	■
Aplicación de la Matriz de Bien Común para nuevas empresas sociales																									■	■	■

Estos cronogramas muestran la necesidad de dos años como mínimo para poder cumplir las estrategias formuladas. El tiempo puede variar, por supuesto, ya que depende de la burocracia y mayoritariamente, de la accesibilidad de fondos públicos o de medios altruistas.

## **7.4 Control y seguimiento de las empresas**

Tal y como se plasma en el apartado anterior, se denota la importancia de la Matriz del Bien Común para poder conocer si se están cumpliendo los objetivos en materia social.

La Matriz del Bien Común es la base práctica del Balance del Bien Común, donde se valora y cómo afectan en la comunidad la relación entre: los grupos de acción que conforman la sociedad como los proveedores, financiadores, empleados-propietarios, clientes, productos o servicios, competidores y ámbito social (región, cultura, generaciones futuras y el medio ambiente) y valores fundamentales que rigen la ética y la convivencia.

Por ello, aunque no haya un modelo muy específico para cada empresa, siempre se puede adaptar según la tipología. De ahí proviene la decisión de incluso utilizar esta herramienta para realizar un seguimiento tanto del centro de emprendedurismo social como en los próximos años, se dé en la mayoría de empresas del país, lo que supondría un progreso hacia una mayor solidaridad.

# Capítulo 8

## Conclusiones

Luego de haber realizado el plan estratégico de la creación de un centro de emprendedurismo social en una universidad de República Dominicana, hay que tener en cuenta aspectos a la hora de la obtención de los datos.

Primero de ellos, el proyecto se ha realizado a distancia del país al cual incumbe, lo que las fuentes de información secundaria han sido fundamentales para la estructuración de este Trabajo de Fin de Grado. Luego, con respecto a las fuentes primarias, se ha contado con personal docente y estudiantes de las instituciones educativas de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP).

En cuanto a la situación que ha llevado a la realización de este Trabajo de Fin de Grado, es al comprobar que, las mejores economías del mundo tienen una prioridad básica: ofrecer de manera eficiente servicios que, son vitales a sus ciudadanos según la Declaración de Derechos Humanos. Unos más tarde que otros, pero al final se encuentra el camino.

Vivienda, salud y educación son de esos preceptos imprescindibles, y sobre todo, este último garantiza que las siguientes generaciones tengan los conocimientos básicos suficientes, para poder continuar con un sistema que les permita mejorar la calidad de vida de las personas, siempre dependiendo qué enfoque se utilice para describir “*mejorar*”.

Por lo tanto, la educación correspondiente a países en “*vías de desarrollo*” es también un factor necesario, no solo para crecer, sino además, se encarga de bajar tasas de problemas sociales, como la delincuencia, violencia de género, la exclusión, posibilidades de salir de la pobreza...

Entre esos países se encuentra República Dominicana, una nación perteneciente al Caribe, el cual arrastra durante siglos las consecuencias de la colonización salvaje y los conflictos entre países del Viejo Mundo se cebaron con la población y su falta de recursos actual. Hay que aclarar que, lo de país “*en vías de desarrollo*” es una denominación económica y tecnológica ciertamente desacertada, al no permitir que la nación pueda recibir ninguna ayuda económica con países con el mismo grado de pobreza, por los datos como el crecimiento del PIB.

Esas consecuencias, a las cual se les añade años de dictadura donde la impunidad estaba a la orden del día. Luego vinieron las guerras y presidentes donde, primó más la corrupción y aprovecharse de la pobreza para hacer a la población menos consiente de la importancia de la educación y querer el camino fácil para prosperar.

Esto no significa que no existan centros educativos, o que no se tenga en cuenta en las políticas del Gobierno. Hay muchos buenos profesionales desde casi cualquier ámbito, pero el problema reside en que no todos pueden acceder a ella, por su carácter privado, y además, bastante costoso. Y la educación accesible pide desesperadamente un cambio estructural, donde niños de 6to grado de primaria llegan a ese curso sin saber ni tan siquiera leer.

No tan solo hay que cambiar la educación básica. La educación media, si se quiere “*calidad de enseñanza*”, hay que recurrir a un centro privado, que tiene aproximadamente el mismo coste que una entidad de educación superior. Los públicos están abarrotados, donde más de 70 estudiantes tienen que estudiar juntas, pero sin que las aulas estén adaptadas para ese volumen de personas.

El problema más notorio en el sistema educativo dominicano llega de la mano de la educación superior. La educación básica y la educación media tienen bastante oferta de entidades públicas, pero la superior solo tiene una, la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Esta universidad, tiene una gran y variada oferta de carreras, pero su muy elevada población estudiantil, así como la falta de recursos y cierta corrupción en algunas facultades, cause un justificable malestar general, generando cada poco tiempo, manifestaciones donde las armas de fuego son usadas por ambas partes (policía y estudiantes) y alguna persona desgraciadamente muera, por algo que el Gobierno debería evitar haciendo las medidas oportunas.

El otro ámbito son las universidades privadas, las cuales son inaccesibles para la mayoría de la población. Y los que intentan pagarlo a través de lidiar con trabajo-universidad, llega a ser insuficiente.

Si no se quiere estudiar en una universidad, se encuentran los institutos de educación superior. Su principal problema reside en que también son privadas y de precio elevado y muchos de sus dueños son empresas mercantilistas donde prima más el beneficio financiero que el social.

Otro camino hacia la prosperidad, es intentar abrir su propio negocio. Otro obstáculo que se encuentra la población es lo difícil que intentar ser emprendedor: por burocracia y fiscalidad, más que todo. Los que no pueden tan siquiera lograr empezar e trabajo informal, el cual no les proviene de una futura pensión o de seguridad social.

Y a partir del camino sin salida en que se encuentran los habitantes de Santo Domingo, surge este proyecto. Viene a instalarse en la educación media y superior, concretamente en una universidad pública, donde aquellos que sufren las injusticias

sociales y económicas puedan aprender utilidades, para algún día, establecer su propio negocio que beneficie a toda la sociedad, “*de local a global*” gracias a los preceptos de la Economía Social y Solidaria.

A partir de los análisis realizados, en la planificación se han establecido 10 estrategias que se podrían poner en marcha, pero con al final estas son se consideran las más viables:

- Creación un “*área social*” especializado en la UASD
- Crear Tesis/Trabajos de Fin de Grado de la Universidad que contribuyan al crecimiento y desarrollo sostenible
- Formar a futuros emprendedores en oficios de proyección local siguiendo las bases de Economía Social y Solidaria.

Estas estrategias siguen un orden cronológico, donde la primera estrategia es adentrarse en la institución educativa, en cuestión de solo 6 meses aproximadamente, con un coste cercano a los \$RD3.680.000. Aquí se busca que el centro de emprendedurismo tenga carácter público y el respaldo de la única universidad estatal.

Siguiendo la segunda estrategia, en un plazo de 2 años, se espera conseguir un presupuesto próximo a \$RD15.440.000, para que todos los proyectos de los estudiantes que quieran servir a la sociedad a medio y largo plazo puedan desarrollarse sin trabas económicas.

Por último, la formación para emprendedores sociales tomará de plazo 2 años igual que la anterior, pero requiriendo la cantidad de \$RD53.700.000, donde además de formar a aquellas personas que no pueden por exclusión social y/o económica, se busca que en caso de necesidad, se ofrezca una ayuda necesaria para la creación de empresas.

En estas cantidades monetarias se visualizan los altos costes que suponen crear, informar, y proceder a cualquier acción en el país, pero siempre se espera contar con el apoyo de las instituciones públicas o internacionales que estén dispuestas a colaborar con este proyecto pionero en República Dominicana. Las referencias de gastos provienen de fondos de ayudas que ofrecen empresas como CEMEX o instituciones internacionales como Cámara Americana.

Este plan, además, puede ayudar a que la UASD se dé un “*lavado de cara*” y adquiera el prestigio que se merece por ser la primera universidad del Nuevo Mundo. Además, en países como España, los títulos más accesibles de homologar son los de esta universidad. Es una lástima que, en las ofertas de trabajo dominicanas, se pueda leer que no se aceptan graduados de la Autónoma de Santo Domingo.

Se debe ser consciente de lo que se espera al fundar un centro con estos preceptos de solidaridad: son varios los desafíos a los que tiene que enfrentarse este cambio de mentalidad económica y social, comenzando con evitar ser un utilizado por instituciones que, aprovechando su carácter de asociación popular, se apropian de su nombre y contenido y es para que se convierta en una visión más congruente del neoliberalismo. Hacia ese punto, he aquí otro desafío: permanecer impasible con sus métodos y ser crítica de cara a gestiones y métodos de la economía de mercado.

Representa un atisbo de esperanza para la situación de la mujer en aspectos como la desigualdad en el trabajo, al poder participar con igual condiciones en organizaciones de toda índole que involucre a la sociedad, permitiendo que se produzca un desarrollo y potenciación de la igualdad entre géneros. Además, también es una oportunidad para los de la “*economía popular*” (trabajadores informales) que son resultado del sistema predominante, que llevan a una inviable convivencia social, descontento ciudadano, delincuencia, corrupción. Tiene la capacidad de conducirlos hacia la eficiencia, al permitir la reinserción social, llevando a que se puedan realizar medidas de manera independiente que les puedan mejorar su nivel y calidad de vida.

No es casualidad usar como enfoque del proyecto la Economía Social y Solidaria: su estilo consigue una integración social coherente de esas iniciativas alternativas que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo, que se encontraron limitadas y ejercían con diferentes estilos y estructuras, pero que tenían propósitos en común y tenían como objetivo pensar en una nueva razón de la economía: servir y no servirle a ella.

# Bibliografía

## Monografías

ANÓNIMO (2010): *Guía sobre la Economía Social y Solidaria*. Madrid: Confederación Sindical de CCOO

CAPÓ VICEDO, J. Y FERNÁNDEZ MADRID, M. *Planificación Estratégica en las empresas*. Alcoy: EDITORIAL UPV.

CARRIÓN MAROTO, J. (2007): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid.

CATTANI, A.; CORAGGIO, J. Y LAVILLE, J. (2009) *Diccionario de la otra economía*. Editorial Altamira, 2009 ISBN: 978-987-9017-5

CORAGGIO, J. (2012) *Conocimiento y políticas públicas de Economía Social y Solidaria. Problemas y propuestas*. Quito: Editorial IAEN, 2012. 978-9942-9906-5-5

CORAGGIO, J. (2010) *Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital*. Quito: Ediciones Abya-Yala 978-9978-22-999-6 2011

DURÁN JUVÉ, D.; LLOPART PÉREZ, X. Y REDONDO DURÁN, R. (1999) *La Dirección y el Control Estratégico Su aplicación en los Recursos Humano*. Barcelona. Gráficas Rey

FELBER, C. (2012) *La Economía del bien Común*. Madrid: Editorial Deusto

GHIBAUDI, J. (2011) *Economía Solidaria: su matriz conceptual y su objeto de estudio*. IPPUR-Universidad Federal de Rio de Janeiro - Universidad de Buenos Aires (2011)

HINZE, S. (2003) *Trueque y economía solidaria*. Gutiérrez: Universidad Nacional de General Sarmiento, 987-21089-0-0

JOHNSON, G.; SHOLES, K. Y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall. Madrid.

ORELLANA GAZAGA, M. (2007) *La Economía Solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*.

MAGDALENA RATHE, L. Y ALEJANDRO MOLINÉ, M. (2011) *Sistema de salud de República Dominicana*. Fundación Plenitud. Santo Domingo, República Dominicana

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. Y A. MILLA GUTIÉRREZ (2005): *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Altair y Díaz de Santos.

NAVAS LOPEZ, J.E y L.A. GUERRAS MARTÍN (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid.

SÁNCHEZ TRUJILLO, M., Y GUERRERO, M. (2009) “*Economía Social. Conceptos y prácticas como alternativa de desarrollo socioeconómico en México*”. México: 978-607-7911-07-4

SERRANO MANCILLA A. Y MUTUBERRÍA LAZARINI, V. (2012) *Hacia Otra Economía en América Latina: el papel de la economía social*.

SINGER, P. Y SOUZA, A. (2000) *La Economía Solidaria en Brasil: La autogestión como respuesta al desempleo*. S.Paulo: Ed. Contexto

## Consultas electrónicas

Embajada de Francia en Argentina (2013) *Francia y la economía social y solidaria*

<<http://www.embafrancia-argentina.org/Francia-y-la-economia-social-y>>

[Consulta: 03 de Julio 2015]

Jefatura del Estado (2011) *BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.*

[Consulta: 03 de Julio 2015]

Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de República Dominicana (2014) *Estructura Institucional*

<[www.mescyt.gob.do/index.php/component/dropfiles/?task=frontfile.download&id=45](http://www.mescyt.gob.do/index.php/component/dropfiles/?task=frontfile.download&id=45)>

[Consulta: 10 de julio 2015]

Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de República Dominicana (2011) *Oferta académica de las Instituciones de Educación Superior en la República Dominicana*

<<http://www.seescyt.gov.do/documentos%20compartidos/ofertaacademicaies2011-v20120118.pdf>>

[Consulta: 11 de julio 2015]

Organización de las Naciones Unidas (2014) *La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible*

< [www.aciamericas.coop/IMG/pdf/documento\\_de\\_posicion\\_gtess.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/documento_de_posicion_gtess.pdf)>

[Consulta: 11 de julio 2015]

Organización de las Naciones Unidas (2014) *La Desigualdad impide un mayor avance de RD en desarrollo humano*

< [www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp\\_ve\\_IDH\\_2013.pdf](http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf)>

[Consulta: 31 de agosto 2015]

Portal de Economía Solidaria (2011) *Economía Social y Solidaria, República Dominicana*

<<http://www.economiasolidaria.org/search/node/republica%20dominicana> >

[Consulta: 25 de Enero 2015]

Portal de Economía Solidaria (2011) *Red de Redes*

<[http://www.economiasolidaria.org/red\\_redes](http://www.economiasolidaria.org/red_redes)>

[Consulta: 03 de Julio 2015]

Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (2008) *Boletín de Indicadores Básicos de Salud de República Dominicana*

<<http://www.sespasdigepi.gob.do>>

[Consulta: 01 de septiembre 2015]

Telesur (2014) *República Dominicana le gana la batalla al analfabetismo*

<<http://www.telesurtv.net/news/Republica-Dominicana-le-gana-la-batalla-al-analfabetismo-20140610-0061.html>>

[Consulta: 13 de julio 2015]

Sur Futuro y Observatorio Educativo de Alfabetización (2014) *Analfabetismo en República Dominicana: Avances del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, frente a los resultados del IX Censo Nacional de Población y Vivienda*

<<http://surfuturo.org/wp/wp-content/uploads/2014/05/FICHA-TECNICA-2-MAYO-FINAL-FINAL.pdf>. >

[Consulta: 10 de julio 2015]

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2011) *Estatuto Orgánico (2011)*

< <http://www.uasd.edu.do/files/Estatuto%20vigente.pdf>.>

[Consulta: 23 de julio 2015]

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2012) *PLAN ESTRATÉGICO 2012-2022*

<[uasd.edu.do/files/plan-estrategico-2012-2022.pdf](http://uasd.edu.do/files/plan-estrategico-2012-2022.pdf)>

[Consulta: 23 de julio 2015]

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2013) *Plan de Calidad 2013-2024*

< uasd.edu.do/PLAN\_DE\_CALIDAD\_2013-2024.pdf >

[Consulta: 23 de julio 2015]

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2013) Ficha: *Estudiantes de Grado por unidad académica y carreras por recintos.*

<http://www.uasd.edu.do/files/division%20de%20estadisticas%20y%20estudios%20aplicados%20de%20la%20digeplandi/estudiantes\_de\_grado\_por\_unidad\_acadmica\_y\_carreras\_segun\_recintos\_centros\_o\_subcentros\_2013-10\_primera\_parte.pdf.>

[Consulta: 10 de julio 2015]

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2014) *Ejecución Presupuestaria Octubre 2014 y Balance General Comparativos 2014 y 2013*

<http://transparenciafiscal.gob.do/documents/10184/5542465/Estado+de+Recaudaci%C3%B3n+e+Inversi%C3%B3n+de+las+Rentas+2014.pdf/30d2bfd9-9334-4d29-acb3-65e1d19a942c>

[Consulta: 12 de julio 2015]

UNESCO (2011) *Datos Mundiales de Educación: República Dominicana, VII Ed. 2010/11*

<www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Dominican\_Republic.pdf>

[Consulta: 09 de Julio 2015]

Economía del Bien Común (2014): *Modelo de informe del Balance del Bien Común y Tabla de calculación y representación-bbc-tool*

<http://economia-del-bien-comun.org/sites/default/files/EBCManual%20basico%20sobre%20los%20criterios%204.0.5.pdf.>

[Consulta: 16 de Julio 2015]

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2005) *Organizaciones Economía Solidaria*

<http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria/nuestras-organizaciones/organizaciones-econom%C3%ADa-solidaria>

[Consulta: 23 de Enero 2015]

# Anexos

## Anexo 1

Tabla 19. Matriz del Bien Común 4.1 (2014)

Valor ▶ Grupo de contacto ▼	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	 <b>A1: Gestión ética de la oferta/suministros</b>				<b>90</b>
B) Financiadores	<b>B1: Gestión ética de finanzas</b>				<b>30</b>
C) Empleados inclusive propietarios	<b>C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad</b>  <b>90</b>	<b>C2: Reparto justo del volumen de trabajo</b>  <b>50</b>	<b>C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas</b>  <b>30</b>	<b>C4: Reparto justo de la renta</b>  <b>60</b>	<b>C5: Democracia interna y transparencia</b>  <b>90</b>
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	<b>D1: Relaciones éticas con los clientes</b>  <b>50</b>	<b>D2: Solidaridad con otras empresas</b>  <b>70</b>	<b>D3: Concepción ecológica de productos y servicios</b>  <b>90</b>	<b>D4: Concepción social de productos y servicios</b>  <b>30</b>	<b>D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales</b>  <b>30</b>
E) <b>Ámbito social:</b> región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	<b>E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio</b>  <b>90</b>	<b>E2: Aportación a la comunidad</b>  <b>40</b>	<b>E3: Reducción de efectos ecológicos</b>  <b>70</b>	<b>E4: Orientación de los beneficios al bien común</b>  <b>60</b>	<b>E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones</b>  <b>30</b>
<b>Criterios – Negativos</b>	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT <b>-200</b>	Compra hostil <b>-200</b>	Gran impacto medioambiental a ecosistemas <b>-200</b>	Evasión de impuestos <b>-200</b>	No revelación de todas las participaciones <b>-100</b>

Fuente: [economielbiencomun.com](http://economielbiencomun.com)

## Anexo 2

**Tabla 20. Puntuaciones absolutas y relativas de la relación entre las estrategias y el DAFO**

Factores	Puntuaciones Absolutas											Puntuaciones Relativas											
	Ponderación	Estr. 1	Estr. 2	Estr. 3	Estr. 4	Estr. 5	Estr. 6	Estr. 7	Estr. 8	Estr. 9	Estr. 10	Estr. 11	estr.1	estr.2	estr.3	estr.4	estr.5	estr.6	estr.7	estr.8	estr.9	estr.10	estr.11
Fortaleza 1	8	0,01	0	0	6	0	8,5	8,3	8,1	0	0	8,7	6,7	0,00	0,00	0,07	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,10	0,08
Fortaleza 2	6,5	0,01	8,1	8,7	8,5	0	0	8	8,9	0	9,1	0	0	0,08	0,08	0,08	0,00	0,00	0,08	0,09	0,00	0,09	0,00
Fortaleza 3	8,15	0,01	8,3	7	0	0	0	0	0	7	0	5	0	0,10	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,06
Fortaleza 4	8,5	0,01	9,3	7	0	0	0	0	7,6	0	0	6,4	0	0,12	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,08
Fortaleza 5	7,5	0,01	7	8,3	10	0	0	7,5	0	0	0	7,8	0	0,08	0,09	0,11	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,09	0,00
Fortaleza 6	9,15	0,01	8,8	9	7,8	8,3	7	8,3	8,6	0	7,5	9,5	7,1	0,12	0,12	0,11	0,11	0,10	0,11	0,12	0,00	0,10	0,13
Fortaleza 7	8	0,01	8,7	9	8,9	0	0	9	8,9	0	7,5	10	5	0,10	0,11	0,11	0,00	0,00	0,11	0,11	0,00	0,09	0,12
Fortaleza 8	7,22	0,01	0	0	0	0	8,5	0	6,7	7,6	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,07	0,08	0,00	0,00
Fortaleza 9	8,6	0,01	7,2	5	7,9	8	8,3	0	0	0	7,5	0	0	0,09	0,06	0,10	0,10	0,11	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00
Fortaleza 10	9,4	0,01	9	9,5	0	7,8	0	7,9	8,6	7,6	8,8	0	8,5	0,13	0,13	0,00	0,11	0,00	0,11	0,12	0,11	0,12	0,00
Fortaleza 11	8,78	0,01	8,5	10	6	6,9	8,8	0	8,1	9,6	9,3	10	0	0,11	0,13	0,08	0,09	0,12	0,00	0,11	0,13	0,12	0,13
Fortaleza 12	8,96	0,01	7,9	6	0	0	9,6	0	8,5	8,9	0	8,4	0	0,11	0,08	0,00	0,00	0,13	0,00	0,11	0,12	0,00	0,11
Fortaleza 13	9,5	0,01	0	8	8,9	0	8,7	0	0	0	0	10	0	0,00	0,11	0,13	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
Fortaleza 14	6,9	0,01	8,7	9	0	10	8,3	0	8,9	0	0	0	0	0,09	0,09	0,00	0,10	0,09	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00
Fortaleza 15	8,1	0,01	0	0	9,8	0	8,8	6,9	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,12	0,00	0,11	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
Fortaleza 16	9,4	0,01	10	9,1	0	9,3	8	8	8,5	9,8	7,9	0	5	0,14	0,13	0,00	0,13	0,11	0,11	0,12	0,14	0,11	0,00
Fortaleza 17	9,6	0,01	10	9,1	5	9,5	9,3	8,9	8	10	8,1	5,3	6,3	0,14	0,13	0,07	0,14	0,13	0,13	0,11	0,14	0,12	0,08
Debilidad 1	9,05	0,01	9	9	7	7,5	8,2	0	0	0	8	10	0	0,12	0,12	0,09	0,10	0,11	0,00	0,00	0,00	0,11	0,13
Debilidad 2	8	0,01	8	0	0	0	9,6	0	0	0	0	0	0	0,10	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debilidad 3	8,9	0,01	9	0	0	0	0	0	8,5	8,7	9,3	0	5	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,12	0,12	0,00
Debilidad 4	8,1	0,01	8	8,5	0	0	10	0	7	0	0	10	0	0,10	0,10	0,00	0,00	0,12	0,00	0,08	0,00	0,00	0,12
Debilidad 5	8,36	0,01	1	0	8,2	0	0	7	0	0	0	4,2	0	0,01	0,00	0,10	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,05
Debilidad 6	9	0,01	8,5	8,7	7,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,11	0,12	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debilidad 7	7,9	0,01	8,2	9,3	0	8	0	9,2	9	7,3	0	5	8,2	0,10	0,11	0,00	0,09	0,00	0,11	0,11	0,09	0,00	0,06
Debilidad 8	9,1	0,01	9	0	7,9	0	8,5	0	6,1	0	0	10	10	0,12	0,00	0,11	0,00	0,12	0,00	0,08	0,00	0,00	0,14
Oportunidad 1	9	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
Oportunidad 2	8,7	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oportunidad 3	9,3854	0,01	7	8,8	0	0	0	0	8,5	9	8	7,8	6,4	0,10	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,13	0,11	0,11
Oportunidad 4	9,14	0,01	9	0	0	0	0	9,3	8,9	0	10	0	0	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,12	0,00	0,14	0,00
Oportunidad 5	7,9	0,01	0	0	0	7,6	0	0	0	0	0	8,2	0	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00
Oportunidad 6	7,1	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oportunidad 7	8,452	0,01	9,3	9,3	8	8,8	0	0	8,7	0	8,6	10	0	0,12	0,12	0,10	0,11	0,00	0,00	0,11	0,00	0,11	0,13
Oportunidad 8	9,27	0,01	9,8	8,5	0	8,3	8,9	9,6	9,3	9,3	9,2	7,6	8,3	0,14	0,12	0,00	0,11	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,11
Oportunidad 9	9,02	0,01	8,8	0	9,5	0	0	10	0	7,5	9,8	0	0	0,12	0,00	0,13	0,00	0,00	0,13	0,00	0,10	0,13	0,00
Oportunidad 10	7,2935	0,01	7	8,5	7,5	0	0	0	0	0	0	8,5	5	10	0,08	0,09	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,05

Oportunidad 11	6,5	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oportunidad 12	8,84	0,01	8,6	8,5	0	0	8,5	0	7,5	8,4	6,9	9,6	10	0,11	0,11	0,00	0,00	0,11	0,00	0,10	0,11	0,09	0,09	0,13	0,13
Oportunidad 13	8,5	0,01	9,4	9,6	0	0	8,7	8,6	8,4	7	7	10	8,4	0,12	0,12	0,00	0,00	0,11	0,11	0,11	0,09	0,09	0,13	0,11	
Oportunidad 14	8,6	0,01	8,3	0	0	0	9	0	7	0	0	10	10	0,11	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,09	0,00	0,00	0,13	0,13	
Oportunidad 15	8,8	0,01	9,4	6	0	9,7	0	7,9	7,2	9,1	7,3	0	9,2	0,12	0,08	0,00	0,13	0,00	0,10	0,09	0,12	0,10	0,00	0,12	
Oportunidad 16	8,1	0,01	8,3	8,9	8,2	8,9	0	8,9	0	8,8	8	0	0	0,10	0,11	0,10	0,11	0,00	0,11	0,00	0,11	0,10	0,00	0,00	
Oportunidad 17	7,5	0,01	0	9,1	9,3	0	0	8,2	7,4	0	8,3	0	0	0,00	0,10	0,10	0,00	0,00	0,09	0,08	0,00	0,09	0,00	0,00	
Oportunidad 18	8,965	0,01	8,8	9,1	9,3	7,7	8,3	8,8	8,5	0	9,1	0	0	0,12	0,12	0,12	0,10	0,11	0,12	0,11	0,00	0,12	0,00	0,00	
Oportunidad 19	8,1	0,01	7,2	8,7	10	0	7,8	0	7,9	0	5	0	0	0,09	0,11	0,12	0,00	0,09	0,00	0,10	0,00	0,06	0,00	0,00	
Oportunidad 20	8,3	0,01	0	8,5	5	8,5	0	9,15	7	0	0	0	0	0,00	0,11	0,06	0,11	0,00	0,11	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oportunidad 21	9	0,01	9,1	9,2	8,9	7,5	9	8,3	8,9	9	10	0	0	0,12	0,12	0,12	0,10	0,12	0,11	0,12	0,12	0,13	0,00	0,00	
Oportunidad 22	7,7	0,01	0	8	0	0	0	0	0	6,3	8,5	0	0	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,10	0,00	0,00	
Oportunidad 23	7,3	0,01	0	0	0	0	0	6,3	6	6,9	6	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07	0,08	0,07	0,00	0,00	
Oportunidad 24	8,89	0,01	9,4	0	8	0	8,1	7,9	0	0	0	0	0	0,12	0,00	0,11	0,00	0,11	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oportunidad 25	8,7	0,01	8	8	0	0	0	0	9	7,9	0	0	0	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,10	0,00	0,00	0,00	
Oportunidad 26	7,4	0,01	7	0	0	0	0	0	0	7,3	0	0	0	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	
Oportunidad 27	8,4	0,01	9,3	0	0	0	0	9,6	0	0	0	0	0	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oportunidad 28	8	0,01	8	8,8	9,1	0	0	10	8	0	0	0	0	0,10	0,10	0,11	0,00	0,00	0,00	0,12	0,10	0,00	0,00	0,00	
Oportunidad 29	8,9999	0,01	8,7	8,3	8,9	0	10	0	8,9	8,6	0	8,5	0	0,12	0,11	0,12	0,00	0,13	0,00	0,12	0,12	0,00	0,11	0,00	
Amenazas 1	6,7	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 2	9,6	0,01	8,9	9,3	0	0	7,9	7,9	0	9,4	10	0	5,6	0,13	0,13	0,00	0,00	0,11	0,11	0,00	0,13	0,14	0,00	0,08	
Amenazas 3	5,9	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 4	8,6	0,01	8,5	9	0	0	8,3	9,4	0	0	8,5	0	0	0,11	0,12	0,00	0,00	0,11	0,12	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	
Amenazas 5	7,2	0,01	0	0	0	6	0	8	0	0	8	6	0	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,09	0,00	0,00	0,09	0,06	0,00	
Amenazas 6	8,8	0,01	7	0	7,5	7,2	0	0	0	7	8,7	10	10	0,09	0,00	0,10	0,09	0,00	0,00	0,00	0,09	0,11	0,13	0,13	
Amenazas 7	8,8	0,01	8,8	8	7,8	0	0	0	0	0	8	10	0	0,12	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,13	0,00	
Amenazas 8	8,6	0,01	0	0	0	0	0	9,4	0	0	8,2	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	
Amenazas 9	6	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 10	6,2	0,01	7,6	0	8	0	0	7	7,1	0	8,9	0	7,8	0,07	0,00	0,07	0,00	0,00	0,06	0,07	0,00	0,08	0,00	0,07	
Amenazas 11	7,9	0,01	8	0	8,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,09	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 12	7,9	0,01	9	9,8	5	8	0	8,2	0	8,7	0	10	6,8	0,11	0,12	0,06	0,09	0,00	0,10	0,00	0,10	0,00	0,12	0,08	
Amenazas 13	8,9	0,01	5	8	7,6	8,3	0	0	0	8,6	10	8,4	0,07	0,11	0,10	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,13	0,11		
Amenazas 14	8	0,01	6,9	7,5	0	0	8,9	0	0	0	0	0	0	0,08	0,09	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 15	7,4	0,01	7,2	8	9	8,8	0	0	0	8,3	0	0	7,9	0,08	0,09	0,10	0,10	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,09	
Amenazas 16	7,7	0,01	8,6	6	0	7,8	9	0	8,1	9,5	9	8,1	5	0,10	0,07	0,00	0,09	0,10	0,00	0,09	0,11	0,10	0,09	0,06	
Amenazas 17	9	0,01	0	0	0	0	8,7	0	7,6	0	7,3	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,10	0,00	0,10	0,00	0,00	
Amenazas 18	5	0,01	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 19	6,1	0,01	7	8,9	0	6,9	0	7,5	0	0	0	0	0	0,06	0,08	0,00	0,06	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 20	6,4	0,01	0	0	7	0	0	8,1	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 21	7	0,01	0	0	0	0	0	0	0	7,5	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 22	7,2	0,01	7,7	0	6	0	0	6,2	0	0	0	0	0	0,08	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 23	8,5	0,01	0	0	0	0	0	0	5	7	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 24	8,5	0,01	0	7	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	
Amenazas 25	7,9	0,01	3	3	0	0	0	0	6,1	0	7,9	0	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,09	0,00	0,00	
Amenazas 26	9,2	0,01	8	6	0	8,5	8,5	7,4	7,8	0	8,5	0	8	0,11	0,08	0,00	0,12	0,12	0,10	0,11	0,00	0,12	0,00	0,11	
Misión	9,6	0,01	9	9	7	8,5	9,8	8,9	8	8,9	9	8,1	9	0,13	0,13	0,10	0,12	0,14	0,13	0,11	0,13	0,13	0,12	0,13	
Visión	9,6	0,01	9,2	8,8	7,5	9	9,1	9,3	8,2	9,4	9,6	8,9	9,2	0,13	0,13	0,11	0,13	0,13	0,13	0,12	0,13	0,14	0,13	0,13	
	670,7258	1,00	472	404,3	300	221,3	278,6	283,05	342,7	271,4	325,5	276	211,8	5,97	5,11	3,68	2,82	3,62	3,54	4,34	3,47	4,17	3,54	2,74	