

***Gestión estratégica en
empresas del sector de la
economía solidaria en el
marco del plan para
El Buen Vivir en Ecuador***

***Rationale for the management
of companies under the national
plan for The Good life in Ecuador***



Joel Gómez Báez¹, Cira Lidia Isaac Godínez¹, Joel Gómez Hernández¹

¹Doctor en Ciencias Económicas. Profesor e Investigador del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM). Universidad Metropolitana del Ecuador. Correo electrónico: joelgo@upr.edu.cu

²Universidad Metropolitana del Ecuador. Correo electrónico: cira61@unah.edu.cu

²Máster en Ciencias económicas. Universidad Estatal Amazónica. República del Ecuador. Correo electrónico: jgomezhernandez1983@gmail.com

Recibido: 1 de noviembre de 2017.

Aprobado: 1 de diciembre de 2017.

RESUMEN

Son muchos los factores que influyen en el proceso estratégico de las empresas, sin embargo, el factor social como sustento del buen vivir ejerce un significativo papel, lo que se traduce por la participación directa del hombre en todas las actividades de la empresa y como integrante de una familia y comunidad a la que tiene que mantener y desarrollar. Uno de los grandes retos del sistema empresarial en general y en Ecuador en lo particular, es enfrentar los problemas que se presentan en la actualidad, como son la pobreza, la inequidad y el daño al medioambiente, que contribuya a equiparar el desarrollo social con el desarrollo tecnológico y productivo. Esto conlleva a la necesidad de combinar en su gestión la filosofía social con la competitividad, la excelencia gerencial y el éxito en los negocios. Establecer los

ABSTRACT

There are many factors that influence the strategic process of the companies, however, the social factor as sustenance of the good life plays a significant role, which is translated by the direct participation of the man in all the activities of the company and as a member of A family and community that it has to maintain and develop. One of the great challenges of the business system is to face the problems that present today, such as poverty, inequity and damage to the environment, which contributes to equating social development with technological and productive development. This leads to the need to combine social philosophy with competitiveness, management excellence and business success in its management. Establishing the general elements that should support the strategic management

elementos generales que deben sustentar la gestión estratégica de las empresas, que incluya dentro de sus campos de acción la gestión económica productiva y la responsabilidad social, constituyó el objetivo del trabajo. En consecuencia, con lo anterior, el trabajo abordó los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la gestión estratégica de las empresas bajo una perspectiva de responsabilidad social, tributando a los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021.

Palabras Clave: Responsabilidad social; gestión estratégica.

of companies, including within their fields of action productive economic management and social responsibility, was the objective of the work. Consequently, the paper addressed the theoretical and methodological foundations underlying strategic management under a social responsibility perspective.

Keywords: Social responsibility; strategic management.

INTRODUCCIÓN

Las concepciones que han venido guiando el desarrollo económico tienen que ser cambiadas, especialmente aquellas que hacen depender toda la racionalidad e intencionalidad del movimiento productivo en la valoración del capital y en la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.

Evidentemente, toda empresa está concebida como un sistema de producción, con objetivos de progreso; dentro de este, generar utilidades y producir riquezas es garantía necesaria de crecimiento, lo cual se puede identificar como su objetivo económico. Pero no puede desconocerse el hecho de que la actividad de la empresa se realiza con personas, ya que es un sistema que se caracteriza de manera significativa por interacciones sociales internas y externas, por lo cual debe ubicar sus objetivos dentro de determinado contexto social.

En tal sentido, en la actualidad ha tomado fuerza el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), constituyéndose esto en objeto de discusión a nivel internacional, lo que ha conducido al surgimiento de innumerables iniciativas para promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades y que incorpore aspectos sociales. Dentro de esas iniciativas Ecuador ha asumido el Plan Nacional para el Buen Vivir (SENPLADES, 2009) como plan de desarrollo, que junto a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Presidencia de la República, 2011) crea un marco legal y de referencia para la conducción de la sociedad.

Un aspecto de singular importancia en la consecución de niveles superiores de eficiencia y eficacia socioeconómicas, que a su vez contribuye a la consolidación del Plan Nacional para el Buen Vivir, está directamente relacionado con la materialización de una responsabilidad

social directa y efectiva de las empresas y cooperativas, las cuales constituyen en lo fundamental la Economía Social y Solidaria. Es responsabilidad de las mismas procurar mejores condiciones de trabajo, la asistencia médica, el nivel de prestaciones sociales, la formación, el descanso, el espíritu de pertenencia y la interacción con la comunidad.

En la actualidad, la Universidad Metropolitana del Ecuador se encuentra desarrollando un programa de investigación dirigido al emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana, incluido dentro de la línea de investigación la administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social en el Ecuador.

En este sentido, constituye una necesidad establecer un marco referencial de fundamentos metodológicos que posibilite la gestión económico-social de las empresas, que se corresponda con el Plan Nacional para el Buen Vivir, definido por (SENPLADES, 2009) como el conjunto de valores y derechos que deben ser asegurados y garantizados por las instituciones, a las que les corresponde ofrecer bienes y servicios. En otras palabras, el Buen Vivir es el principio que estructura doctrinariamente la base constitucional de un nuevo sistema social, político, económico, cultural y ambiental, lo que marca las pautas para una nueva forma de gestión de las empresas y cooperativas, bajo la concepción de la RSE.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del trabajo se utilizaron diferentes materiales y métodos, entre los que se destacan los siguientes:

Materiales: libros, normas y artículos vinculados con el tema de investigación.

Análisis y Síntesis: permite el análisis y la síntesis de la bibliografía necesaria para analizar los diferentes conceptos, tendencias, modelos, enfoques, entre otros, de la temática abordada.

Histórico-Lógico: recopilación de información cronológica sobre la evolución de la Responsabilidad Social y sus dimensiones.

Hipotético-Deductivo: realizar un análisis del comportamiento de la Responsabilidad Social, deduciendo nuevos conceptos y enfoques.

Enfoque a Sistema: permite ver la interrelación entre las empresas, empresas cooperativas como eje central de la Economía Social y Solidaria, como un todo unificado en toda su complejidad y teniendo en cuenta que la afectación de cualquier elemento influye consecuentemente en los restantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En Ecuador, de acuerdo a la Constitución de 2008, se incorpora el concepto de economía popular y solidaria, entendida como «la plural manifestación de actividades en el plano de la producción, distribución, consumo y finanzas que encuentran en la solidaridad y la

cooperación valores constitutivos de su identidad económica».

El objetivo de la Economía Popular y Solidaria es salir de la pobreza y la exclusión en el menor tiempo posible, utilizando la solidaridad de los grupos, que se forman en la base de la pirámide económica y social, pero también con personas que por diferente motivo son excluidas.

Las tendencias económicas actuales ofrecen nuevas oportunidades, retos y potenciales mercados alternativos a los productores de baja escala; sin embargo, debido a las limitaciones impuestas por la concentración y dominancia de los mercados, su vinculación a estos se torna compleja al existir fuertes barreras de acceso. Con frecuencia, el poder de mercado está concentrado en las manos de unos pocos transformadores, comerciantes y minoristas. Esta concentración, sumado a la falta de mercados alternativos, ya sean estos de productos orgánicos, ferias, redes alternativas de comercialización, entre otros, no permite a los productores de baja escala promocionar sus capacidades de trabajo reflejadas en sus productos finales, disputar el mercado en mejores condiciones y generar nuevas expectativas de mejoras en sus oportunidades de vida.

En Ecuador, la actual Constitución abre un abanico de posibilidades para el reconocimiento y desarrollo del sector de la economía popular y solidaria; al reconocer al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado y fortalece el desarrollo de organizaciones y redes de productores y consumidores, así como las de procesamiento, comercialización y distribución de alimentos en el marco de un comercio justo, solidario y sustentable,

que garantice la relación equitativa entre el campo y la ciudad e impida prácticas monopólicas y la especulación con los alimentos.

Luego de cinco años de aplicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, es necesario hacer reformas para potenciar sus prácticas, establecer un marco jurídico común, generar un régimen de derechos, obligaciones e institucionalidad, tomando en cuenta que existe un menor impacto respecto a las expectativas propuestas con relación a las políticas de incentivo, fomento y promoción. Esto lo precisó el asambleísta Virgilio Hernández, presidente de la Comisión de Régimen Económico al resaltar que el sector de la economía popular y solidaria acoge el 64 % de empleo en Ecuador.

Según el asambleísta Virgilio Hernández, (Asamblea Nacional, s.f.) «se debe dejar de pensar que la Economía Popular y Solidaria es economía de pobres para pobres». Por eso, la ley ordena que los entes de control fomenten la incursión de agrupaciones en «actividades económicas relativas al turismo, seguridad y salud». Solo con el acuerdo comercial con la Unión Europea, por ejemplo, podrían crearse 40.000 plazas de empleo, según Proecuador.

Actualmente funcionan 8.154 organizaciones de la EPS, según datos proporcionados por la SEPS y recogidos por la revista *Chakana* de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades 2009). A partir de esta información se desprende que 7.237 entidades pertenecen al sector real y son organizaciones comunitarias, asociaciones, cooperativas y unidades económicas populares.

En Ecuador, los actores de la EPS sufren obstáculos por tres factores principales: individuales, administrativos, organizativos y legales. Los individuales, por prejuicios impuestos a su interior que debilitan la iniciativa del emprendedor; los organizativos derivados de la idiosincrasia y la falta de sistemas administrativos que respondan a sus principios al momento de asumir una responsabilidad y los legales por falencias de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, lo que conllevó a la aprobación de una nueva Ley el 19 de enero de 2017.

Las organizaciones de la economía social pueden ser denominadas «empresas», pero no son empresas capitalistas «con una fachada social, o humana». Su lógica es otra: *contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad.*

A nivel estrictamente gerencial, se cuenta con nuevos conocimientos y herramientas para la toma de decisiones. Por un lado, se tiene la reflexión sobre las variables de éxito de las empresas en diversas partes del mundo, así las técnicas y herramientas de administración son aplicadas por estas en múltiples circunstancias. Ahora bien, cabría preguntarse si el desarrollo y aplicación de las mismas es exclusividad de las grandes empresas mercantiles y de capital y no son afines a otros tipos de empresas como las del sector de la economía solidaria.

Las empresas del sector social, en particular y con mayor representatividad las cooperativas, deben apropiarse de todos los mecanismos útiles de gestión que les permitan librar con éxito la lucha por la eficiencia y el desarrollo. La comprensión del entorno que marca y condiciona su propia supervivencia resulta

básico y por ello deben servirse de todas las técnicas que potencien su acción económica y social, lo que significa canalizar todas sus energías en vencer uno de los grandes retos que enfrentan: demostrar que pueden combinar la filosofía social con la excelencia gerencial y el éxito en las actividades productivas y en la elevación de la eficiencia. Satisfacer este desafío daría una connotación muy particular e histórica y un sello específico a los modelos de gestión.

Las cooperativas y demás empresas de este sector no pueden ni deben convertirse en simples empresas mercantiles, por cuanto, se requiere de un nuevo enfoque en cuanto al papel de la administración. Estas deben utilizar los principios y valores que la sustentan como elemento que les permitan desenvolverse en mejores condiciones y en forma más eficiente y no convertirlos en un impedimento para la eficiencia empresarial.

En las últimas décadas se ha llevado a cabo, por parte de las empresas, la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica.

Las condiciones existentes en el mundo hoy, hacen que las empresas deban enfrentar grandes retos caracterizados por diversos fenómenos como son, la apertura económica, la internacionalización y la globalización, por lo que ninguna, independientemente de su tamaño, puede continuar con enfoques y métodos administrativos que, si bien en el pasado fueron efectivos, en el presente no responden a estos desafíos.

Ante estos desafíos surge la economía solidaria como una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo como principios o fundamentos que encausan todas las actividades,

organizaciones e instituciones económicas y generar un conjunto de beneficios sociales que favorecen a toda la sociedad. Precisamente estos valores o principios sustentan la concepción de los objetivos contenidos en El Plan para el Buen Vivir del Ecuador, como respuesta a los planteamientos y prácticas neoliberales propuestos para los países subdesarrollados en la Convención de Manchester.

Los factores referidos anteriormente hacen que la Dirección Estratégica en la actualidad, debe estar enfocada a superar estos retos, por lo que el enfoque a utilizar debe ser adaptado a estas condiciones ya que el proceso estratégico en su concepción clásica y tradicional encierra una visión tecnócrata, considerando a la empresa como una unidad técnico-económica inmersa en un sistema competitivo, donde han tenido gran aceptación y desarrollo las llamadas estrategias competitivas genéricas (Porter, 1982), bajo la acción de un actor único y racional que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias. Todo eso se apoya en métodos e instrumentos analíticos a fin de optimizar esfuerzos. Esta racionalidad es esencialmente de tipo técnico-económico en la relación producto-mercado, donde el factor humano, tanto a nivel de la propia organización como del entorno, tiene muy poca importancia o es neutro y se tiene en cuenta solo desde una perspectiva objetiva y analítica.

Responsabilidad Social de las Empresas

La Responsabilidad Social de las Empresas es un aspecto importante que debe considerarse, sin lugar a dudas, en los

modelos de gestión empresarial en la actualidad, lo cual requiere de una conciencia y un compromiso de todos sus niveles de dirección, socios y empleados.

De estos elementos surge el concepto de Responsabilidad Social, entendida esta como toda aquella actividad orientada en tres direcciones, económica, ambiental y de calidad de vida, (Organización Internacional de Normalización. ISO 26000, 2010), que desarrolla la empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus socios, trabajadores y empleados, así como de la comunidad en la cual está insertada, siendo consecuentes con las expectativas y derechos generados por estos sectores con los cuales se relaciona con el compromiso de su desarrollo integral.

Ante esta necesidad surgen las interrogantes. ¿Qué tipo de modelo de gestión requieren las empresas bajo las concepciones de responsabilidad social y del Buen Vivir? ¿Qué particularidades aporta la filosofía social a los modelos de gestión?

Responsabilidad social es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y, al mismo tiempo, generar beneficios para sí mismas. Las actividades de responsabilidad social se basan en la iniciativa y compromiso propios de las empresas y van más allá de solo cumplir las leyes. Un modelo de gestión empresarial que contribuya a elevar la calidad de vida se basa en tres pilares: la responsabilidad económica, social y ambiental, como se visualiza en la figura 1.

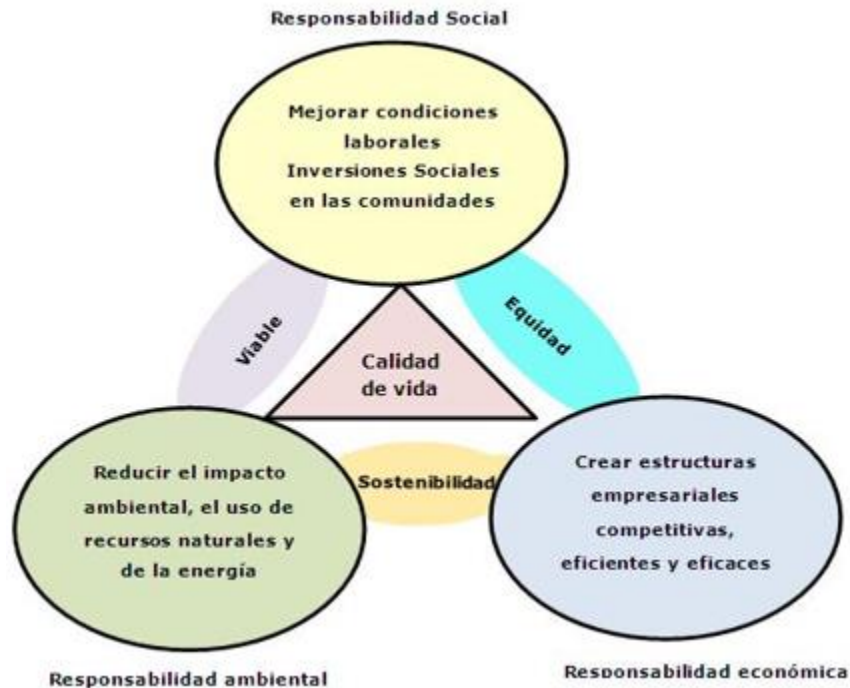


Fig. 1. Beneficios de la responsabilidad social. Fuente: Elaborado por los autores

De esta fundamentación, el concepto de compromiso o responsabilidad social encaminado a mejorar la calidad de vida, no solo puede ser concebido como erróneamente ocurre hacia el interior de la empresa, o sea, su relación con socios, trabajadores y directivos, sino que en su sentido más amplio supone la interacción constante y estratégicamente definida con la comunidad que la rodea y con la cual mantiene vínculos elementales como clientes, consumidores, proveedores, entre otros.

(Gómez Báez, 2001), refiriéndose a la responsabilidad social, plantea que esta no consiste en hacer aportes caritativos a las actividades o campañas que tienden al fortalecimiento de los valores y principios de la sociedad, sino que se requiere de una participación directa del empresario que, con su posición de líder, adquirida mediante el manejo de la empresa, nutra

los programas que en tal sentido tiene el Estado y los que por iniciativa propia emprenda la empresa.

La Responsabilidad Social de la empresa puede variar, en primer lugar, en dependencia de su tamaño ya que, a mayor número de trabajadores o asociados y nivel de actividad, mayor será su responsabilidad; en segundo lugar, según el grado de desarrollo del país en el cual se halla la entidad y su objeto social; por otro lado, depende del grado de educación y concientización del Estado, comunidad, directivos, empleados y asociados. En consecuencia, la responsabilidad social de la empresa en un país dado es directamente proporcional al grado de desarrollo de las variables anteriores y son los elementos constituyentes y determinantes del grado de esa responsabilidad.

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre los retos empresariales y administrativos y la concepción de Responsabilidad Social como elemento constituyente de la economía solidaria y del Plan para el Buen Vivir, se infiere que en la definición de la estrategia se requiere de un conocimiento general sobre la capacidad de las empresas de sobrevivir y desarrollarse. En otras palabras, se necesita conocer sus niveles de eficiencia y eficacia. Para que se pueda conocer el desempeño de la empresa, se hace necesario contestar las siguientes preguntas propuestas por (Gómez Báez, 2008): ¿Logra conseguir un superávit en su operación anual? ¿Cuál es el nivel de solidez económico-financiero? ¿Cuál es su capacidad de respuesta social? ¿De dónde provienen los recursos de inversión? ¿En qué medida tiene la capacidad de seguir funcionando sin inyección de recursos financieros externos? ¿Cuál es su ubicación en el mercado? ¿Cuál es la tendencia en el tiempo de cada una de estas variables?

Se trata de lograr una radiografía de las empresas, que permita ver el grado y los elementos constituyentes de la solidez de la organización y su capacidad de progreso.

Muchas empresas hacen referencia a este espíritu en la formulación de sus objetivos en su acta de constitución y emprenden actividades específicas destinadas a ser socialmente útiles y responsables. Estas son de conocimiento de sus asociados, empleados y directivos, pero rara vez se hace un intento por medir los resultados o evaluar la gestión social. Por consiguiente, en la mayoría de las empresas, el factor social permanece como un concepto que se evade; sin embargo, todas las decisiones tomadas por los directivos en las empresas deben poseer una orientación social y estar definidas de

forma precisa, no como generalmente ocurre, que son equivocadamente dirigidas solo a un conjunto de objetivos y programas con orientación social.

Dentro de la mayoría de los temas sociales que se encuentran dentro del radio de acción de cualquier tipo de organización, se pueden mencionar la contaminación, la práctica de empleo, la producción, el manejo de sustancias tóxicas, el uso irresponsable de recursos, el conflicto de intereses entre directivos, socios y empleados, la actividad económica que perturba a los habitantes de determinada zona o que de alguna manera disminuya la calidad de vida de una comunidad.

La Asociación de Cooperativas Canadienses, en el año 1996, para la gestión de la Responsabilidad Social propone temas que incluyen: participación de la comunidad en las decisiones que le afectan; conocimiento de sus asuntos económicos; educación al consumidor y al asociado; servicios sociales para asociados u otras personas con necesidades especiales.

La consecución de todos estos elementos no es posible si la Responsabilidad Social no constituye un código ético que encauce todo el proceso de toma de decisiones en el diseño estratégico de la empresa.

Proceso estratégico para las empresas cooperativas y para el resto del sector de la EPS

Al constituir las empresas instituciones con un doble carácter, como organización económica y organización social, el proceso estratégico, a diferencia de su concepción clásica, se plantea un nuevo concepto a desarrollar cumpliendo cinco etapas básicas, donde se incluye como nueva etapa el proceso de capacitación

(Gómez Báez, 2001) y tiene como base novedosa la responsabilidad social (figura 2).



Fig. 2 Etapas del proceso estratégico en las empresas bajo la concepción de responsabilidad social. Fuente: Elaborado por los autores.

Proceso de capacitación

El proceso de capacitación tiene como propósito introducir cambios en los conocimientos y habilidades de los directivos, socios y demás personas vinculadas a la empresa con el fin de fomentar una cultura de solidaridad, cooperación, ayuda mutua y una actitud estratégica que permita una mejor gestión, consolidación y desarrollo de las empresas.

El modelo que se propone se desarrolla dentro de un proceso de capacitación, dirigido a potenciar los conocimientos sobre teoría y práctica del cooperativismo y de la economía solidaria, la Responsabilidad Social y temas

gerenciales, particularizando en el enfoque estratégico y propiciando un proceso participativo y sistémico.

Definición del acuerdo inicial

Con la participación directa del equipo de trabajo de la empresa se plantea analíticamente el problema a abordar y su necesidad, esto es: necesidad de definir o redefinir la razón de ser y objetivos generales, así como el perfeccionamiento en las prácticas de gestión de planificación a través de la incorporación de la perspectiva estratégica en las empresas, considerando dentro de ella una declaración del propósito social que persigue, como prueba del compromiso de

la empresa con el mejoramiento del bienestar social y del Buen Vivir.

Análisis estratégico

Se define que se debe trabajar sobre la base de un diseño estratégico con un marcado sentido social que responderá a etapas secuenciales. Esta etapa persigue entonces definir las técnicas utilizadas, así como los tiempos, secuencias y la forma de aplicarlas, lo que se hace considerando el enfoque operacional involucrando y acogiéndose a la perspectiva estratégica con el objetivo de llegar a validar los aspectos a considerar en la proyección.

En esta etapa se analizan las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la empresa en la sociedad, de acuerdo con la realidad cambiante del entorno. De igual manera se identifican las necesidades reales de la empresa en relación con el futuro deseado y su contribución al Buen Vivir.

En primer lugar se evalúa el cumplimiento de los principios que rigen y caracterizan la economía solidaria y la responsabilidad social, los principios del cooperativismo y a la vez el grado en que estos se vinculan con la estrategia de la empresa y la estructura de toma de decisiones, que junto a la estrategia elaborada por instancias superiores y la actual de la entidad constituirán la información básica para la definición de su razón de ser y objetivos que formarán el acuerdo inicial (Gómez Báez, 2008) como concepto genérico recogido en el acta de constitución y aprobados en la asamblea general, lo que le da un carácter mucho más participativo y democrático; se precisa a partir de las necesidades de sus asociados y de las condiciones del entorno, articulado con los principios de la economía solidaria y que las prácticas de

gestión respeten las reglas derivadas de ello.

En el diagnóstico se toma como punto de partida el análisis con enfoque social, lo cual potencia su realización, tanto en su dimensión externa como interna. El mismo se efectúa estudiando un conjunto de variables técnico-económicas, demográficas y medioambientales que junto a las relaciones con el estado y los vínculos con la comunidad como factores específicos para este tipo de organización, van a constituir parte de su marco referencial, agregándole a ello factores internos como son: el desempeño de la producción, los resultados económicos, el manejo del talento humano, la calidad de vida en la empresa y su participación en la solución de problemas de las comunidades en las cuales interactúa.

El estudio del entorno específico o particular está encaminado a determinar la evolución de la rama o sector de actividad de la empresa y la acción de los agentes económicos que actúan en la misma.

Dentro de las finalidades del análisis del entorno está lograr reconocer que la empresa, bajo la concepción de responsabilidad social y del Buen Vivir actuando en el mercado, tiene diferencias con respecto a las prácticas tradicionales.

Atendiendo a la filosofía social que debe asumirse por estas entidades y a las condiciones sociopolíticas en que se desarrollan, es necesario considerar los intereses y el poder ejercido por otros grupos como son las comunidades en las cuales está enclavada la empresa, las organizaciones políticas y gremiales.

El análisis del desempeño interno es realizado bajo la perspectiva social y se

estructura tomando como base las categorías que establecen la clasificación de las políticas o actividades de la empresa en su accionar económico y social: el enfoque de la toma de decisiones, conjugando la filosofía social con la filosofía de las políticas empresariales tradicionales y evaluando el cometido del producto o servicio que oferta, la forma en que se gestiona el talento humano, calidad de vida de los trabajadores dentro de la empresa, cómo se relacionan con la comunidad o localidad y los resultados económicos que pretende alcanzar.

Las etapas siguientes consisten en establecer las relaciones de los factores internos y externos, permitiendo determinar la posición estratégica de la empresa y el problema, que debe contener los aspectos sociales a enfrentar y la confección de la matriz de acciones estratégicas que permita darle solución al problema presentado y cumplimentar los objetivos económicos y sociales propuestos.

Formulación y selección de estrategias

Esta etapa corresponde al desarrollo estratégico, donde se plasman las direcciones y acciones para trasladar a la empresa de la situación actual a la deseada mediante políticas bien argumentadas, donde deberán quedar claramente definidas las personas y recursos involucrados en dicho proceso.

Como elemento nuevo a la concepción clásica se introduce la elección del disparador, que consiste en la selección de un objetivo integrador que impulse el cambio al ofrecer resultados apreciables y rápidos en el ámbito económico y social.

Aunque parezca obvio, se ha demostrado que la mayoría de las empresas trabajan de forma separada la estrategia general de la entidad y el hombre como elemento que genera el tratamiento social en la misma, lo cual, como se ha planteado, debe quedar integrado.

La necesidad de que una empresa formule y comunique una perspectiva de lo que va a ser en el futuro y cómo va evolucionar para cumplir con ello es algo que, como se ha tratado, constituye un factor de primer orden. Toda vez que la empresa ha concebido su perspectiva o misión estratégica, estará lista para formular los planes integrados de la entidad, los que servirán de vehículo para convertir esa misión estratégica en planes tácticos que permitan, con el curso del tiempo, transformar en realidad esa misión y a la sociedad en general. Adquieren relevante importancia las acciones de la empresa encaminadas a cumplimentar su misión y objetivos como premisa condicionante de los planes tácticos, dada la necesidad y los retos actuales que enfrenta la administración de las empresas y el enfoque de gestión social.

Implementación

Se determina, en primer lugar, si la estrategia es compatible con la estructura, el estilo de dirección y liderazgo y el sistema de valores existente en la empresa y se definen las acciones de implementación.

Evaluación de resultados o control

Se hace un análisis preliminar de carácter cuantitativo y cualitativo de los resultados de las variables estratégicas analizadas e implementadas en la etapa anterior.

CONCLUSIONES

Sin pretender limitar el mundo de la gestión empresarial a la lógica de esta concepción, se han presentado algunas consideraciones vinculadas a la gestión de empresas en las nuevas realidades, donde toda misión, objetivos, programas y acciones que se desarrollen deben estar sustentados bajo una triple concepción que integre lo económico, social y ambiental, donde los principios y valores que promueven la economía solidaria y el Plan para el Buen Vivir se constituyan en ventajas competitivas y no en un impedimento para la eficiencia empresarial y la competitividad.

Los criterios y conceptos abordados, de forma general y resumida, brindan un marco conceptual de partida para llevar a cabo con éxito la gestión de las empresas en las primeras décadas de este siglo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza País. (2017). Programa de Gobierno 2017-2021. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://www.alianzapais.com.ec/tag/programa-de-gobierno-2017-2021>:
<https://www.alianzapais.com.ec/tag/programa-de-gobierno-2017-2021>
- Asamblea Nacional. (s.f.). Obtenido de www.asambleanacional.gob.ec:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/41112-sector-de-la-economia-popular-y-solidaria-acoge-el-64>
- Gómez Báez, J. (2001). Tesis de Doctorado: Modelo gerencial con enfoque estratégico para las UBPC cañeras. La Habana: Universidad de La Habana.
- Gómez Báez, J. (2008). Gestión estratégica integrada. Una propuesta para el sector cooperativo. Evento Internacional de Administración y Educación Cooperativa. República Dominicana.
- Organización Internacional de Normalización. ISO 26000. (2010). www.iso.org. Recuperado el 19 de junio de 2017, de Responsabilidad Social: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf
- Porter, M. E. (1982). Estrategia competitiva. México: Continental.
- Presidencia de la República. (10 de mayo de 2011). www.seps.gob.ec. Recuperado el 19 de junio de 2017, de <http://www.seps.gob.ec/internape?760>
- SENPLADES. (2009). www.unicef.org. Recuperado el 19 de 6 de 2017, de Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017: https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf