

Año 29 No. Especial 12, 2024
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Sostenibilidad financiera en Ecuador: Un enfoque desde la economía solidaria

Ramírez Velásquez, Joanna Carolina*
Andrade Cordero, Celio Froilán**
Andrade Maldonado, Marco Aurelio***
Sumba Bueno, Julissa Maribel****

Resumen

El sector financiero de la economía popular y solidaria (EPS) en Ecuador desempeña un rol fundamental en la inclusión financiera y el desarrollo social, especialmente en comunidades marginadas. Sin embargo, enfrenta importantes desafíos relacionados con su sostenibilidad, debido a la limitada implementación de estrategias de gestión, deficiencias en habilidades gerenciales y una baja adopción de tecnologías financieras. Este estudio tiene como objetivo evaluar la influencia de la planificación estratégica y las habilidades gerenciales en la sostenibilidad financiera de las organizaciones del sector en el cantón La Troncal, Ecuador. Se adoptó una metodología de enfoque mixto, combinando entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas. La población estuvo conformada por 20 organizaciones, seleccionándose intencionalmente una muestra de 10 entidades. Los datos se analizaron mediante técnicas de codificación temática para las entrevistas y pruebas estadísticas, descriptivas e inferenciales para las encuestas. Los resultados muestran que solo el 30% de las organizaciones han implementado prácticas estratégicas formales, lo que se traduce en un desempeño superior en indicadores como eficiencia operativa, diversificación de ingresos y retorno social. Además, aquellas organizaciones que invierten en formación gerencial muestran una mayor capacidad de

Recibido: 16.07.24

Aceptado: 28.10.24

- * Magíster en Derecho Constitucional, Mención en Derecho Procesal Constitucional, Universidad Católica de Cuenca - Ecuador; Magíster Scientiarum en Derecho Laboral y Administración del Trabajo, Mención Derecho Laboral, Universidad del Zulia - Venezuela; Docente - Investigadora de la Carrera de Derecho, Universidad Católica de Cuenca, campus La Troncal; Email: joanna.ramirez@ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-7195>
- ** Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia, de la Universidad del Zulia (Venezuela). Magíster en Administración de Empresas, Mención Recursos Humanos y Marketing. Ingeniero Comercial, docente de la Unidad Académica de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. Responsable del Centro de Capacitación y Actualización Profesional. E-mail: candrade@ucacue.edu.ec; ORCID: <http://0000-0003-2660-6783>.
- *** Magíster en Administración Pública, Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo; Magíster en Auditoría Integral, Universidad Técnica Particular de Loja - Ecuador; Docente de la Universidad Católica de Cuenca, campus La Troncal; Email: maandradeo@ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6344-6814>.
- **** Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Católica de Cuenca - Ecuador; Asistente administrativo, Caja de Ahorro, Fuc Capital; Email: yulimarib-1997@hotmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8411-1204>

innovación y resiliencia. No obstante, persisten barreras significativas, como la limitada adopción de tecnologías y la dependencia de fuentes de financiamiento tradicionales. La gestión estratégica y las habilidades gerenciales son factores determinantes para la sostenibilidad de las organizaciones de la EPS. Este estudio destaca la necesidad de fortalecer estas áreas mediante políticas públicas que fomenten la capacitación, la integración tecnológica y las alianzas estratégicas. Estas medidas son esenciales para garantizar el impacto positivo del sector en el desarrollo sostenible del Ecuador.

Palabras clave: Economía Popular y Solidaria; sostenibilidad financiera; gestión estratégica; habilidades gerenciales.

Financial Sustainability in Ecuador: A Solidarity Economy Approach

Abstract

The financial sector of the Popular and Solidarity Economy (EPS) in Ecuador plays a fundamental role in financial inclusion and social development, especially in marginalized communities. However, it faces significant challenges related to its sustainability, due to the limited implementation of management strategies, deficiencies in managerial skills, and low adoption of financial technologies. This study aims to assess the influence of strategic planning and managerial skills on the financial sustainability of organizations in the sector in La Troncal canton, Ecuador. A mixed-approach methodology was adopted, combining qualitative interviews and quantitative surveys. The population consisted of 20 organizations, with a sample of 10 entities being intentionally selected. The data were analyzed using thematic coding techniques for the interviews and descriptive and inferential statistical tests for the surveys. The results show that only 30% of the organizations have implemented formal strategic practices, which translates into superior performance in indicators such as operational efficiency, income diversification, and social return. Furthermore, those organizations that invest in management training show a greater capacity for innovation and resilience. However, significant barriers persist, such as limited adoption of technologies and dependence on traditional sources of financing. Strategic management and managerial skills are determining factors for the sustainability of EPS organizations. This study highlights the need to strengthen these areas through public policies that promote training, technological integration and strategic alliances. These measures are essential to ensure the positive impact of the sector on the sustainable development of Ecuador.

Keywords: Popular and Solidarity Economy; financial sustainability; strategic management; managerial skills.

1. Introducción

En un mundo donde la sostenibilidad se posiciona como un eje fundamental

para el desarrollo económico, social y ambiental, los sistemas financieros enfrentan el reto de adaptarse a modelos más inclusivos y resilientes (Vega, 2013).

La economía popular y solidaria (EPS) emerge como una alternativa frente a las prácticas tradicionales, promoviendo un enfoque que combina la solidaridad social con la rentabilidad financiera. Este sector, esencial en países como Ecuador, ha demostrado su capacidad para fomentar la inclusión financiera y el desarrollo comunitario, especialmente en zonas marginadas (Malla, 2021; Peláez et al, 2022). No obstante, enfrenta barreras estructurales y estratégicas que amenazan su sostenibilidad a largo plazo.

El contexto ecuatoriano es particularmente relevante para analizar esta problemática. La EPS representa un 12% del PIB nacional, con una participación significativa en el ámbito rural y urbano marginal (Córdova, 2016). Sin embargo, factores como la limitada capacidad gerencial, la falta de planificación estratégica integral y una excesiva dependencia de financiamiento externo han reducido su capacidad para competir y adaptarse a un entorno económico cada vez más dinámico (Acosta y Pérez, 2010; Almánzar y Flores, 2018; González y Aguilar, 2018; Cabrera, 2020; Arias y Vanessa, 2021). Este panorama exige una reevaluación de las prácticas y estrategias empleadas por las organizaciones de la EPS, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad financiera y fortalecer su impacto social.

El presente estudio tiene como propósito evaluar cómo la planificación estratégica y las habilidades gerenciales influyen en la sostenibilidad del sector financiero solidario en el cantón La Troncal, Ecuador. Mediante un enfoque mixto que combina el análisis cualitativo y cuantitativo, se busca identificar los factores clave que limitan o potencian el desempeño de estas organizaciones, proporcionando herramientas para el

diseño de estrategias más efectivas y adaptativas.

La importancia de esta investigación radica en su capacidad para abordar vacíos teóricos y prácticos en el estudio de la sostenibilidad financiera de la EPS. Si bien existen múltiples investigaciones sobre sostenibilidad en sectores financieros convencionales, el análisis específico de las dinámicas y desafíos únicos de la EPS sigue siendo limitado (Schaltegger & Wagner, 2011; Zairis et al, 2024). Asimismo, los resultados de este trabajo tienen implicaciones directas para la formulación de políticas públicas, fomentando una mayor alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los relacionados con la reducción de desigualdades (ODS 10) y el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) (Buenaño et al, 2022).

Este artículo busca contribuir al conocimiento académico sobre la EPS y ofrecer soluciones prácticas y adaptativas que fortalezcan su rol en la construcción de una economía más justa y sostenible. A través de un enfoque integral, se espera sentar las bases para una transformación estratégica que garantice la sostenibilidad y relevancia de la EPS en el contexto ecuatoriano y más allá.

2. Gestión estratégica: consideraciones básicas

La gestión estratégica constituye un pilar esencial en la sostenibilidad de cualquier organización, particularmente en sectores financieros como la economía popular y solidaria (EPS), donde la alineación de objetivos sociales y económicos es fundamental. Este enfoque implica la formulación, implementación y evaluación de

estrategias que permiten a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos competitivos y dinámicos (Schaltegger & Wagner, 2011; Zairis et al, 2024). En este marco, la planificación estratégica y las habilidades gerenciales emergen como herramientas clave para garantizar el éxito organizacional y responder a desafíos externos e internos (Cano y Olivera, 2008; Calapiña et al, 2019; Cárdenas y Huamani, 2020).

La gestión estratégica puede definirse como un proceso sistemático de toma de decisiones que integra objetivos organizacionales, recursos y análisis del entorno para alcanzar un rendimiento sostenible (Gil y Barcellos, 2010). Este enfoque se centra en anticipar cambios en el entorno y diseñar respuestas proactivas que aseguren la viabilidad y competitividad de las organizaciones (García et al, 2017; Dávalos et al, 2019; Castro, 2023).

Para la EPS, la gestión estratégica adquiere un significado adicional, al ser un sector que no solo busca la rentabilidad económica, sino también el impacto social y la cohesión comunitaria. Según Andersén (2023), la sostenibilidad en estos modelos requiere estrategias que combinen eficiencia económica con valores de equidad y solidaridad. Esto implica integrar herramientas como el análisis FODA, la gestión por objetivos y la planificación por escenarios, adaptadas a las particularidades del sector solidario (Buenaño et al, 2022).

La capacidad gerencial es otro elemento crucial en la implementación de estrategias exitosas. Los líderes organizacionales en la EPS deben poseer competencias en la toma de decisiones, resolución de conflictos y gestión del cambio, habilidades que se vuelven especialmente relevantes en contextos de incertidumbre (Gutiérrez et al, 2018;

Herrera y Olguin, 2015). La falta de estas competencias ha sido identificada como un obstáculo significativo en la sostenibilidad de las organizaciones del sector solidario (Carro et al, 2017).

La formación en habilidades gerenciales permite a los líderes responder a desafíos como la incorporación de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de redes de cooperación y la diversificación de fuentes de financiamiento (Núñez et al, 2020). Esto está alineado con las propuestas de Artieda et al, (2021), quienes destacan la necesidad de capacitar a los líderes para enfrentar los retos del siglo XXI, integrando sostenibilidad, inclusión y resiliencia en la gestión organizacional.

La planificación estratégica representa una de las herramientas más valiosas para garantizar la sostenibilidad financiera y social en las organizaciones de la EPS. Según Auquilla et al, (2019), las cooperativas y asociaciones que implementan planes estratégicos estructurados no solo logran una mayor eficiencia operativa, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación ante cambios regulatorios y económicos (Uribe, 2022).

En este contexto, es fundamental incorporar indicadores de sostenibilidad como parte del proceso de planificación, permitiendo evaluar tanto el desempeño financiero como el impacto social de las organizaciones. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones informadas y alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Schaltegger & Wagner, 2011; Zairis et al, 2024). La gestión estratégica y las habilidades gerenciales son elementos inseparables en el fortalecimiento de la EPS. La adopción de herramientas y enfoques estratégicos no solo mejora el desempeño organizacional, sino que

también contribuye a la construcción de una economía más inclusiva y sostenible.

3. Sector financiero de la economía popular y solidaria de Ecuador

El sector EPS en Ecuador desempeña un rol central en la inclusión financiera y el desarrollo económico local. Este modelo, regulado bajo la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), integra a cooperativas, asociaciones y mutualistas que operan bajo principios de solidaridad, autogestión y cooperación (LOEPS, 2023). Su objetivo principal es proporcionar acceso a servicios financieros a comunidades tradicionalmente excluidas del sistema bancario convencional, fomentando el desarrollo social y económico sostenible.

El sector financiero solidario se organiza en torno a cooperativas de ahorro y crédito (COACs), mutualistas y cajas de ahorro, las cuales atienden principalmente a sectores rurales y urbanos marginales. Según datos del Banco Central del Ecuador y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las COACs representan cerca del 60% de las operaciones del sector, consolidándose como actores clave en la promoción de la inclusión financiera (Da Ros, 2007; Guerra et al, 2014; Toledo, 2023).

Una de las características distintivas de este sector es su enfoque dual: por un lado, busca garantizar la viabilidad financiera de sus operaciones y, por otro, promover el bienestar colectivo. Este equilibrio es complejo, dado que las COACs y otras entidades enfrentan desafíos como una limitada diversificación de ingresos, dependencia de capital externo y

restricciones normativas que dificultan su competitividad frente al sistema financiero tradicional (Riestra, 2018; Leyva et al, 2018).

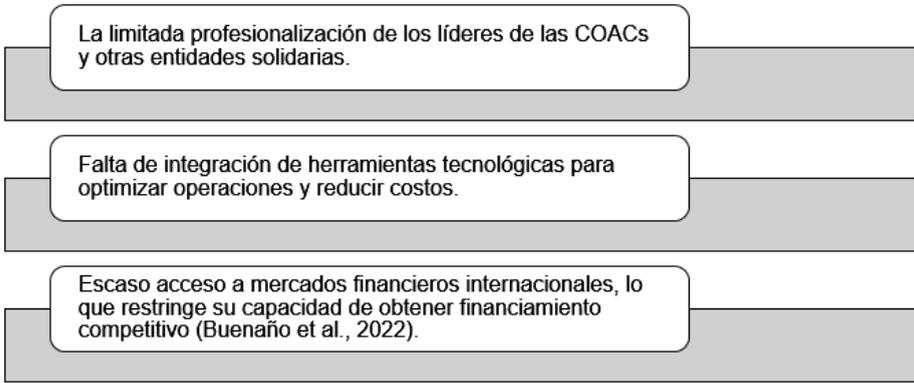
El sector financiero solidario ha mostrado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, especialmente tras la promulgación de la LOEPS en 2011, que estableció un marco regulatorio más robusto y fomentó la formalización de las entidades (Mantilla y Solís, 2022; Muñiz-Jaime et al, 2022). Sin embargo, persisten retos significativos en términos de sostenibilidad.

Estudios recientes señalan que solo un porcentaje limitado de las COACs logra mantener un equilibrio entre eficiencia financiera e impacto social, debido a la falta de capacidades estratégicas y gerenciales (Porro, 2015; Herrera, 2018; Sumba-Bustamante et al, 2020). Este desafío es especialmente crítico en un entorno económico globalizado, donde las organizaciones enfrentan mayores exigencias en términos de transparencia, gestión de riesgos y rendición de cuentas (Schaltegger & Wagner, 2011).

El impacto social del sector financiero solidario es indiscutible. Las COACs y otras instituciones no solo facilitan el acceso al crédito y al ahorro, sino que también promueven proyectos productivos, educación financiera y fortalecimiento comunitario. Estas iniciativas son fundamentales para reducir las desigualdades económicas y sociales en el país, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 1 (fin de la pobreza) y el ODS 10 (reducción de las desigualdades) (Hugo et al, 2019).

A pesar de su relevancia, el sector enfrenta importantes desafíos estructurales y operativos (diagrama 1). Entre ellos destacan:

Diagrama 1 Principales desafíos del sector financiero solidario



En este sentido, fortalecer las capacidades estratégicas y gerenciales, así como promover marcos normativos más flexibles, se presenta como una prioridad para garantizar la sostenibilidad del sector a largo plazo. La adopción de modelos de gestión estratégica, como los propuestos por Schaltegger & Wagner (2011), puede ser clave para mejorar la eficiencia operativa y consolidar su impacto social.

El sector financiero de la EPS en Ecuador es un motor esencial para el desarrollo económico y social del país. No obstante, enfrenta retos significativos que exigen la implementación de estrategias innovadoras y sostenibles.

4. Aspectos metodológicos

La investigación se fundamenta en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para garantizar una comprensión integral de los factores que influyen en la sostenibilidad del sector financiero de la EPS en el cantón La Troncal, Ecuador. Este diseño metodológico

responde a la necesidad de abordar tanto la perspectiva gerencial como las dinámicas organizacionales y financieras del sector, permitiendo identificar relaciones causales y tendencias que impactan su sostenibilidad (Buenaño et al, 2022). La investigación sigue un diseño no experimental, descriptivo y explicativo, lo que facilita el análisis de las relaciones entre las variables sin manipular el entorno de estudio (Schaltegger & Wagner, 2011). A partir de este marco, se desarrollaron dos fases: la cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas, y la cuantitativa, apoyada en encuestas aplicadas a organizaciones del sector.

La población está compuesta por 20 organizaciones del sector financiero solidario del cantón La Troncal, incluyendo cooperativas de ahorro y crédito (COACs), mutualistas y asociaciones financieras. Estas entidades representan actores clave en la promoción de inclusión financiera en la región. La muestra se seleccionó de manera intencional y comprende diez organizaciones que cumplen con

criterios específicos, como más de tres años de operación, estabilidad financiera demostrable y participación activa en la economía solidaria. Este enfoque permitió garantizar que los datos recolectados sean representativos y relevantes para los objetivos del estudio.

La recolección de datos se realizó a través de dos instrumentos principales. Primero, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con gerentes y líderes de las organizaciones seleccionadas, explorando percepciones y prácticas relacionadas con la planificación estratégica y las habilidades gerenciales. Segundo, se aplicaron encuestas estructuradas a los responsables administrativos, incorporando indicadores clave de sostenibilidad financiera, como eficiencia operativa, diversificación de ingresos y rentabilidad social. Los instrumentos se validaron mediante juicio de expertos y una prueba piloto, asegurando su confiabilidad y pertinencia para el contexto del estudio.

El análisis de datos integró métodos cualitativos y cuantitativos. Por un lado, los datos cualitativos de las entrevistas fueron procesados mediante software especializado como [Atlas.ti](#), permitiendo identificar patrones temáticos y relaciones entre las categorías emergentes (Coraggio, 2008). Por otro lado, los datos cuantitativos se analizaron con software estadístico como SPSS, utilizando pruebas de correlación y regresión para evaluar la relación entre variables independientes, como la planificación estratégica y las habilidades gerenciales, y la variable dependiente, representada por la sostenibilidad financiera. Esta triangulación metodológica fortaleció la validez de los resultados obtenidos (Buenaño et al, 2022).

La investigación también reconoce

ciertas limitaciones metodológicas. La naturaleza intencional del muestreo y la confidencialidad de los datos financieros de algunas organizaciones restringieron el alcance del análisis. Sin embargo, estas limitaciones se abordaron mediante la triangulación de datos y la aplicación de métodos robustos de validación. Este enfoque metodológico integral garantiza una aproximación holística a la problemática planteada, proporcionando tanto una visión detallada de las prácticas actuales de gestión estratégica como un análisis cuantitativo riguroso de su impacto en la sostenibilidad financiera. Este marco constituye una base sólida para formular conclusiones y recomendaciones aplicables al fortalecimiento del sector financiero solidario en Ecuador, destacando su papel como motor de inclusión y desarrollo sostenible (Zairis et al, 2024; Schaltegger & Wagner, 2011).

5. Prácticas sostenibles desde la gestión empresarial

La sostenibilidad en las organizaciones del sector financiero de la EPS en Ecuador depende de prácticas empresariales que integren principios de planificación estratégica, habilidades gerenciales y objetivos de sostenibilidad. Los resultados de esta investigación, obtenidos a través de análisis cualitativos y cuantitativos, destacan la necesidad de adoptar enfoques de gestión empresarial que permitan enfrentar los desafíos actuales, equilibrando eficiencia operativa, rentabilidad social y adaptabilidad al entorno competitivo.

El análisis de los datos obtenidos revela que solo un 30% de las organizaciones estudiadas han implementado de manera formal un plan

estratégico que aborde tanto objetivos financieros como sociales. Estas organizaciones se destacan por mantener indicadores sólidos de sostenibilidad, como una eficiencia operativa superior al promedio del sector y una diversificación adecuada de ingresos, lo que reduce su vulnerabilidad frente a fluctuaciones externas. Sin embargo, el 70% restante presenta prácticas fragmentadas o poco estructuradas, lo que limita su capacidad para alcanzar metas de largo plazo y responder a crisis económicas. Según Schaltegger y Wagner (2011), esta falta de planificación estratégica integral dificulta el desarrollo sostenible, especialmente en sectores donde la cohesión social y la rentabilidad económica deben coexistir.

Entre las prácticas sostenibles identificadas, destacan aquellas relacionadas con la integración de indicadores de sostenibilidad en la gestión diaria. Por ejemplo, varias cooperativas han incorporado métricas que evalúan no solo el desempeño financiero, sino también el impacto social de sus actividades, tales como el número de familias beneficiadas por créditos productivos y la inclusión de comunidades rurales marginadas. Estas prácticas coinciden con las recomendaciones de Knight y Rosa (2021), quienes enfatizan la necesidad de medir el éxito organizacional desde un enfoque multidimensional que considere tanto resultados económicos como sociales (tabla 1).

Tabla 1
Implementación de prácticas estratégicas en las organizaciones de la EPS

Prácticas estratégicas	Porcentaje de implementación (%)	Observaciones principales
Planificación estratégica formal	30%	Mayor presencia en cooperativas con más de cinco años de operación.
Indicadores de sostenibilidad integrados	25%	Enfocados principalmente en impactos sociales más que financieros.
Uso de herramientas tecnológicas avanzadas	25%	Limitado a sistemas básicos; baja adopción de plataformas digitales.
Capacitación en habilidades gerenciales	40%	Incluye talleres esporádicos en gestión financiera y liderazgo.
Alianzas estratégicas internacionales	15%	Solo algunas organizaciones exploran opciones con cooperantes externos.

Otra práctica relevante es la formación continua en habilidades gerenciales. Las organizaciones que invierten en la capacitación de sus líderes en áreas como resolución de conflictos, manejo de recursos y adaptación al cambio han mostrado mayor capacidad para implementar

innovaciones y optimizar procesos. Este enfoque es consistente con las observaciones de Buenaño et al. (2022), quienes identificaron la capacitación gerencial como un factor clave para mejorar la sostenibilidad financiera en las cooperativas del Ecuador. En este sentido, las habilidades gerenciales se

presentan como un recurso estratégico para fomentar prácticas innovadoras y resilientes en el sector.

Pese a los avances observados, los resultados también evidencian importantes desafíos. Uno de los principales obstáculos es la limitada adopción de tecnologías financieras, lo que restringe la capacidad de las organizaciones para optimizar operaciones y reducir costos. Solo un 25% de las entidades estudiadas ha implementado herramientas digitales avanzadas, como sistemas de gestión de clientes (CRM) y plataformas para la toma de decisiones basadas en datos. Esta situación resalta la necesidad de mayor inversión en tecnología, un aspecto crucial para garantizar la sostenibilidad en un entorno globalizado (Zairis et al, 2024).

Adicionalmente, las organizaciones enfrentan dificultades para diversificar sus fuentes de financiamiento. Aunque muchas dependen de aportes gubernamentales o fondos externos, solo un pequeño porcentaje ha logrado establecer alianzas estratégicas con entidades internacionales o explorar fuentes alternativas como los bonos sociales. Este aspecto subraya la importancia de fortalecer las capacidades gerenciales para la negociación y la creación de redes, aspectos señalados por Guillén Rodríguez (2020) como

determinantes para el éxito en el sector solidario.

Un hallazgo relevante de esta investigación es el impacto positivo de las prácticas sostenibles en las comunidades atendidas por las organizaciones del EPS. Las entidades que han implementado estrategias integrales no solo muestran mayor estabilidad financiera, sino que también reportan beneficios tangibles en términos de desarrollo social, como la generación de empleo, el fortalecimiento del tejido comunitario y la reducción de la pobreza en zonas rurales. Estas prácticas están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente con los objetivos 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (reducción de desigualdades), reforzando el papel del sector como agente de cambio en Ecuador (Coraggio, 2008; Buenaño et al, 2022).

Los resultados de este estudio subrayan la importancia de adoptar prácticas empresariales sostenibles en el sector financiero de la EPS. La integración de estrategias de planificación, el fortalecimiento de habilidades gerenciales y el uso de tecnología son fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el impacto social de estas organizaciones (Tabla 2).

Tabla 2
Indicadores de sostenibilidad financiera y social

Indicador	Promedio sectorial	Organizaciones con implementación de estrategias (%)	Observaciones principales
Eficiencia operativa	70%	85%	Mayor eficiencia en entidades con planificación formal.
Diversificación de ingresos	40%	60%	Asociada a proyectos de emprendimiento comunitario.
Índice de retorno social	60%	80%	Mejor desempeño en zonas rurales.

Cont... Tabla 2

Uso de tecnología en operaciones críticas	30%	50%	Bajo debido a costos iniciales elevados.
Satisfacción de beneficiarios	75%	90%	Refleja el impacto social positivo de las iniciativas.

Sin embargo, persisten desafíos significativos que requieren atención, como la limitada diversificación financiera y la adopción de tecnologías avanzadas. Estas áreas representan oportunidades para el desarrollo futuro, tanto en términos de investigación como de implementación práctica, destacando la necesidad de enfoques innovadores y adaptativos que promuevan una economía más inclusiva y sostenible.

6. Conclusiones

El análisis de la sostenibilidad financiera en las organizaciones del sector financiero de la economía popular y solidaria (EPS) en el cantón La Troncal, Ecuador, permitió identificar factores clave que influyen en su desempeño y resiliencia. Entre los hallazgos principales, se destaca que la implementación de una gestión estratégica integral, acompañada de habilidades gerenciales sólidas, es determinante para mejorar la sostenibilidad tanto financiera como social de estas organizaciones.

Sin embargo, el nivel de adopción de estas prácticas sigue siendo limitado, lo que compromete su capacidad de enfrentar un entorno económico y social en constante cambio.

Las organizaciones que han incorporado formalmente la planificación estratégica han logrado un mejor desempeño en indicadores como eficiencia operativa, diversificación de ingresos y retorno social. Estas entidades

muestran una mayor capacidad para adaptarse a los desafíos del mercado y responder a las necesidades de sus comunidades. No obstante, el bajo porcentaje de organizaciones que aplican estas prácticas refleja una oportunidad de mejora, especialmente en aspectos como la integración de tecnologías financieras avanzadas y la diversificación de fuentes de financiamiento.

En términos de habilidades gerenciales, el estudio evidencia que la capacitación de líderes en áreas como gestión del cambio, manejo de recursos y resolución de conflictos tiene un impacto directo en la implementación de estrategias sostenibles. Las organizaciones con líderes más capacitados son capaces de innovar y generar mayor valor tanto económico como social, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, estas competencias aún no están suficientemente extendidas en el sector, lo que limita el potencial transformador de las entidades de la EPS.

El impacto social generado por las organizaciones del sector es innegable. Proyectos orientados a la inclusión financiera, el fortalecimiento comunitario y el apoyo a emprendimientos locales han contribuido significativamente a la reducción de desigualdades en las zonas rurales y urbanas marginadas. Estos resultados resaltan la importancia de continuar fortaleciendo a la EPS como un actor clave en el desarrollo sostenible

de Ecuador, promoviendo no solo el crecimiento económico, sino también la cohesión social y el bienestar colectivo.

Finalmente, este estudio pone de manifiesto la necesidad de formular políticas públicas que apoyen el desarrollo del sector financiero solidario, facilitando el acceso a recursos tecnológicos, promoviendo la formación gerencial y fomentando alianzas estratégicas nacionales e internacionales. Estas iniciativas, junto con el compromiso de las propias organizaciones, son esenciales para garantizar la sostenibilidad del sector y su contribución al desarrollo inclusivo en Ecuador.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M. A., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(2), 81-87. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/526/453>
- Almánzar, R. J., y Flores, C. E. (2018). Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(2), 106-114. <https://doi.org/10.22579/23463910.75>
- Andersén, J. (2023). Green Resource Orchestration: A Critical Appraisal of Resource Use in Environmental Management Research. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5506-5520. <https://doi.org/10.1002/bse.3510>
- Arias, C., & Vanessa, R. (2021). *Modelos de planeamiento estratégico y su aplicación en tiempos de incertidumbre. Caso de aplicación-Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Repositorio Institucional, Lima]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6242/Modelo%20de%20planeamiento%20estrat%C3%A9gico%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20tiempo%20de%20incertidumbre..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v14n24/2521-2737-riyn-14-24-149.pdf>
- Aquilla, L. A., Fernández, L. d., & Sancho, D. (2019). Las finanzas populares y solidarias para la sostenibilidad de los emprendimientos de la economía popular y solidaria en Ecuador. Caso de estudio. *Ecociencia*, 6(5). <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/227/185>
- Buenaño, E., Baez, S., & Baus, C. (diciembre de 2022). *¿Son compatibles la eficiencia financiera y social en la Economía Popular y Solidaria?: Una propuesta de análisis para las COACs del Ecuador, considerando la inclusión financiera*. [Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Ecuador]. <https://www.bce.fin.ec/publicaciones/estudios-investigaciones-economicas/son-compatibles-la-eficiencia-financiera-y-social-en-la-economia-popular-y-solidaria>
- Cabrera, C. (2020). *Planificación estratégica* [Tesis de licenciatura, Universidad siglo 21. Repositorio institucional]. <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20882/Universidad%20Siglo%20XXI%202020%20-%20Final.docx%20-%20Cristian%20Cabrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Topanta, J. (julio de 2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años. *Tambara*, 9(54), 742-759. https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACION%20Y%20LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf
- Cano, M., & Olivera, D. (2008). *Algunos modelos de planeación*. Ciencia Administrativa. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cárdenas, L., & Neyra, L. (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una universidad privada de Lima, 2020. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(19), 733-739. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.233>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castro, R. M. (2023). Análisis de cinco modelos de planificación estratégica y los seis elementos de los presupuestos del sector público ecuatoriano. *ESPACIOS*, 43(1), 1-11. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n06p06>
- Cervantes, A. B. (2011). *Planificación estratégica para una empresa agropecuaria*. [Tesis de licenciatura, Universidad Empresarial, siglo 21]. https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10894/TFG_Cervantes_Agustina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coraggio, J. L. (2011). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 2(3), 41-57. <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/1105>
- Córdova, N. E. (2016). *La ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 del Cantón Ambato*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato. Repositorio institucional, Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22435/1/T3589M.pdf>
- Da Ros, G., (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 249-284. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=17405710>
- Dávalos, M. d., Granada, R., & José, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina*, 3(1), 166- 185. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>
- García, J. E., Duran, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., Garcia, E., & Paz, A. (julio de 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *ESPACIOS*, 38(52), 16. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gil, A. M., & Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-22. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007>
- González, C. L., & Aguilar, V. C. (2018). Planificación estratégica y su incidencia en la Gestión de la empresa Depósito PAKATNAMU E.I.R.L. *ciencia y tecnología*, 14(4), 81-94. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2164/2046>
- Guerra, P., Jacome, E., Paez, J., Jose, R. M., Eguez, S., Mariño, M., Flores, G. (2014). *Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*. Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/56656.pdf>
- Gutiérrez, W. R., Sepúlveda, C. I., & González, G. J. (2018). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVI(1), 163-180. <https://doi.org/https://doi.org/10.18359/rfce.3144>
- Herrera Taipicaña, M. P. (2018). *La economía popular y solidaria: el caso ecuatoriano enfocado en el sector financiero cooperativista* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6053/1/T2546-MRI-Herrera-La%20economia.pdf>
- Herrera, C., & Olguin, M. M. (2015). Planeación estratégica: ¿la clave para la sustentabilidad de las pymes? *Vinculatégica EFAM*, (1), 62-78. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/62-78%20PLANEACION%20ESTRATEGICA%20LA%20CLAVE%20PARA%20LA%20SUSTENTABILIDAD%20DE%20LAS%20PYMES.pdf>
- Hugo, F. J., Flores, C. R., & Peralta, Á. R. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *Investigación actualización del mundo de las Ciencias*, 3(1), 670-699. <https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/253/269>
- Knight, J. (2021). Higher Education Internationalization: Concepts, Rationales and Frameworks. *Revista REDALINT. Universidad, Internacionalización e Integración Regional*, 1, 65-88. <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/redalint/article/view/3090>
- Leyva, A. B., Cavazos, J., & Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- LOEPS. (2023). Ley Organica de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de Ley Organica de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/LOEPS.pdf>
- Malla, F. Y., Pardo, S. L., Bejarano, H. F., & Herrera, J. N. (2021). La economía popular y solidaria y su aporte al crecimiento económico y desarrollo humano en Ecuador. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 8(15), 63-82. <https://doi.org/10.54753/suracademia.v8i15.850>
- Mantilla, X. A., & Solís, J. B. (2022). Habilidades gerenciales y planeación

- estratégica factores de competitividad en mipymes comerciales: Azogues–Ecuador. *ConcienciaDigital*, 5(3.2), 107-136. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i3.2.2324>
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 372–383. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Niebles, L., Anillo, K., & Montenegro, A. (2020). *Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes*. Editorial Universidad del Atlántico. <https://repositorio.uniatlantico.edu.co/handle/20.500.12834/1030>
- Peláez, L. E., Hernández, S. E., Sarmiento, G. del P., & Peña, M. J. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Una propuesta de medición. *Revista Enfoques*, 6(22), 156–168. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.133>
- Porro, J. L. (2015). Gestión empresarial y su relación con el desarrollo sostenible de las pequeñas unidades agrícolas del sector cuatro Mangas del Cantón Quevedo, año 2015. [Tesis de licenciatura, Universidad estatal de Quevedo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f90dbb6d-7b2f-4308-8c51-a7962805295d/content>
- Riestra, D. (2018). Las Dimensiones del Desarrollo Sostenible como Paradigma para la Construcción de las Políticas Públicas en Venezuela. *Facultad de Ingeniería tekhné*, 21(1), 24-33. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/3543>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222-237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Cárdenas-Borja, N. P., Bravo-Ayala, T. L., & Arteaga-Choez, R. F. (diciembre de 2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Toledo, G. (2023). La planificación estratégica y las habilidades gerenciales, y su impacto en la competitividad de los emprendimientos del sector turístico en el cantón La Troncal. <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b94bf117-03d5-44eb-be6a-9948177714f2/content>
- Uribe, M., Domínguez, J., & Quintana, N. (2022). *Diseño de un plan estratégico para la empresa m&m espacios versátiles sas que le permita fortalecer su gestión organizacional – Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad EAN. Repositorio Institucional, Colombia]. <https://repositorio.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12283/UribeMayra2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vega, L. (2013). Dimensión Ambiental, Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad Ambiental del Desarrollo. México. <https://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP256.pdf>
- Zairis, G., Liargovas, P., & Apostolopoulos, N. (2024). Sustainable Finance and ESG Importance: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*, 16(7), 2878. <https://doi.org/10.3390/su16072878>