



## Factores de éxito en indicadores de gestión para emprendimientos sociales, solidarios y sostenibles

**Armando Guananga Quishpe**

Universidad Central del Ecuador (Ecuador) 

**Marco Gamboa-Proañó**

Universidad Central del Ecuador (Ecuador) 

**Guido Franco Delgado**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador) 

**Luis Ibarra Pérez**

Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (Ecuador) 

<https://dx.doi.org/10.5209/REVE.104245>

Recibido: 14/07/2023 • Aceptado: 15/07/2025 • Publicado: 21/08/2025

**ES Resumen.** Los emprendimientos de economía social y solidaria constituidos predominantemente como cooperativas y asociaciones mantienen una tendencia creciente en Ecuador, demostrando ser una importante alternativa para una población excluida del mercado laboral formal, no obstante estas iniciativas también presentan bajos niveles de sostenibilidad debido principalmente a una débil capacidad de gestión afectada por los escasos conocimientos y carencia de herramientas de gestión que permitan impulsar su permanencia y consolidación organizacional. La importancia del desarrollo de este tipo de emprendimientos ha forjado importantes investigaciones respecto a factores de éxito, dejando un vacío del conocimiento en su aplicación práctica, para abordar esta limitación la presente investigación tiene como objetivo definir indicadores de gestión para emprendimientos sociales y solidarios bajo una metodología de gestión que permita integrar factores de éxito. La investigación se desarrolla mediante una revisión documental sistémica y la aplicación del método Delphi para consolidar criterios de 20 directivos de asociaciones y cooperativas en proceso de consolidación del emprendimiento. Los resultados presentan la importancia de fundamentar la gestión del emprendimiento social y solidario bajo una perspectiva social, donde los indicadores de trabajo colectivo, integración laboral, relaciones institucionales y protección del medio ambiente permitan consolidar un capital social que impulse una actividad económica sostenible.

**Palabras clave.** Emprendimientos de economía social, factores claves de éxito, indicadores de gestión, sostenibilidad en economía social y solidaria.

**Claves Econlit.** J54, L26, M19.

## ENG Success factors in management indicators for social, solidarity and sustainable social ventures

**ENG Abstract.** Social and solidarity economy enterprises constituted predominantly as cooperatives and associations have a growing trend in Ecuador, proving to be an important alternative for a population excluded from the formal labor market. However, these initiatives also show low levels of sustainability, mainly due to weak management capacity affected by scarce knowledge and lack of management tools to promote their permanence and organizational consolidation. The importance of the development of this type of entrepreneurship has forged important research on success factors, leaving a knowledge gap in its practical application. To address this limitation, the present research aims to define management indicators for social and solidarity-based entrepreneurship under a management methodology that allows the integration of success factors. The research is developed through a systemic documentary review and the application of the Delphi method to consolidate the criteria of 20 managers of associations and cooperatives in the process of consolidation of the enterprise. The results show the importance of basing the management of social and solidarity entrepreneurship under a social perspective, where the indicators of collective work, labor integration, institutional relations and environmental protection allow the consolidation of a social capital that promotes a sustainable economic activity.

**Keywords.** Social economy enterprises, key success factors, management indicators, sustainability in social and solidarity economy.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Marco teórico. 3. Metodología. 4. Resultados. 5. Conclusión. 6. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Guananga Quishpe, A.; Gamboa-Proañó, M.; Franco Delgado, G. & Ibarra Pérez L. (2025). Factores de éxito en indicadores de gestión para emprendimientos sociales, solidarios y sostenibles. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 150(1), 1-15, e104245. <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.104245>.

## 1. Introducción

Los emprendimientos sociales caracterizados por su objetivo social que buscan generar beneficio colectivo a partir de la cooperación y la práctica de economía sostenible pueden identificarse como emprendimientos sociales, solidarios y sostenibles (ESSS), en tal sentido, se relacionan las iniciativas de economía social y solidaria que, constituidas principalmente como cooperativas o asociaciones, buscan mediante la cooperación beneficiar a pequeños productores con trabajo digno e inclusivo aportando de esta forma al desarrollo sostenible.

En Ecuador, los emprendimientos asociativos de Economía Popular y Solidaria (EPS), vinculados a la Economía Social y Solidaria (ESS), han experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Se registraron 5,843 organizaciones en 2013 y 16,447 en 2023, lo que implica un aumento de tres veces en una década. Este crecimiento también refleja una participación destacada de mujeres y personas de la tercera edad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023).

La relevancia de estas iniciativas para el desarrollo económico sostenible ha suscitado el interés de gobiernos, profesionales e investigadores de diversas disciplinas, debido a su potencial para abordar problemas sociales como la pobreza (Duque et al., 2021). A pesar de su formación con recursos limitados, estas organizaciones son efectivas generadoras de ingresos y empleo, especialmente durante períodos prolongados de recesión económica. Su capacidad para crear capital social y restaurar la solidaridad en sus comunidades es notable (Melián et al., 2017; Bretos et al., 2018; Kontogeorgos & Chatzitheodoridis, 2019), contribuyendo así a democratizar los sistemas de bienestar social y desarrollo económico.

Representantes de gobiernos de la Unión Europea que firmaron la Declaración de Madrid (Consejo Europeo de Ministros de Empleo y Política Social, 2017) acordaron que las políticas nacionales y europeas de apoyo al emprendimiento deben considerar los modelos de economía social como una fórmula para la creación de empleo inclusivo y una sociedad más justa, equitativa y sostenible. Esto se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 de las Naciones Unidas, que promueve un crecimiento económico sostenido e inclusivo que garantice trabajo decente para todos (CEPAL, 2018).

El apoyo gubernamental a este tipo de iniciativas ha sido mayormente financiero y limitado a la fase constitutiva, careciendo de planes a largo plazo y de un acompañamiento técnico-administrativo adecuado, lo que restringe la sostenibilidad y consolidación de estas organizaciones. Esta situación puede describirse como “incentivos perversos”, al referirse al financiamiento sin una estrategia a largo plazo y a la falta de mecanismos que les permitan enfrentar problemas económicos, financieros, técnicos, organizacionales y administrativos, exponiéndolas a un riesgo real de desintegración, a pesar de los significativos apoyos públicos recibidos. Esto evidencia que los incentivos gubernamentales y los mecanismos de gestión para promover la sostenibilidad de estos emprendimientos sociales aún son insuficientes (González & Melo, 2021).

La participación en el mercado mediante la oferta de bienes y servicios con fines sociales, característica de los emprendimientos asociativos de economía social y solidaria, genera un ámbito económico empresarial con un enfoque social. Sin embargo, autores como Sanchís et al., (2015) han señalado la débil capacidad de gestión de estas organizaciones, lo que limita su sostenibilidad. La viabilidad de estos emprendimientos depende fundamentalmente del valor económico y social que puedan generar en beneficio de sus miembros, fomentando relaciones sociales que involucren actividades y productos no contabilizados, pero de gran relevancia para sus promotores (Coraggio, 2006). Los emprendimientos de economía social y solidaria requieren de una gestión administrativa con enfoque humanista y social que contemple criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

En el contexto de los emprendimientos sociales, la sostenibilidad también abarca la capacidad organizativa para subsistir de manera autónoma una vez finalizado el proceso de acompañamiento estatal si es el caso (Rodríguez E. & Ramírez G., 2016). donde cabe lo señalado por Chica et al., (2016: p.3), quien señala “todo emprendimiento social incluye tres elementos claves: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocio sostenible”.

La consolidación organizacional se manifiesta en un buen desempeño en la implementación del emprendimiento y evidencia la capacidad administrativa para generar resultados financieros y sociales que fortalezcan la continuidad de la organización, evitando la deserción de sus miembros y la desintegración organizacional (Sosa González et al., 2019), tal capacidad administrativa implica una gestión que, además de enfocarse en el fin social, debe generar suficientes recursos económicos para garantizar su subsistencia y continuidad, incorporando criterios empresariales en la gestión de emprendimientos con fines sociales,

El creciente interés en la sostenibilidad y consolidación de emprendimientos asociativos de economía social y solidaria ha dado lugar a diversas publicaciones científicas sobre los factores de éxito en este tipo de iniciativas, dejando un vacío en el conocimiento sobre su aplicabilidad bajo un modelo de gestión. Esto nos lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se puede gestionar la sostenibilidad económica, social y ambiental de emprendimientos de economía social y solidaria? Esta pregunta busca adaptar mecanismos de gestión administrativa que contribuyan al sostenimiento y consolidación de estos emprendimientos.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Emprendimientos de Economía Social y Solidaria

Los emprendimientos de economía social tienen sus raíces a mediados del siglo XIX, surgieron como iniciativas de la clase obrera en respuesta a la falta de empleo y cobertura social del sistema capitalista. Los

orígenes de la economía social se encuentran en las corrientes ideológicas de esa época, fundamentadas en teorías social-cristianas y socialistas anarquistas de auto organización de la clase trabajadora proponiendo nuevas formas de organización productiva impulsadas por los trabajadores (Guridi & P. de Mendiguren, 2014).

Un emprendimiento bajo la lógica de la economía social se define como una iniciativa privada que puede adoptar la forma de cooperativas, asociaciones, mutualidades u otras entidades que operan bajo principios doctrinales orientados al mercado o a la sociedad, con el objetivo de satisfacer necesidades de manera colectiva. En el marco de la economía social, se pueden distinguir dos tipos de iniciativas privadas: una que busca satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado y otra que produce servicios no mercantiles en beneficio de las familias y la comunidad. Estas iniciativas consolidan el concepto de emprendimiento social, principalmente por el valor social que buscan generar.

Estos emprendimientos, organizados formalmente y con libertad de adhesión, presentan un modelo empresarial caracterizado por la participación democrática. En este modelo, las decisiones no están directamente ligadas a la aportación de capital, lo que implica una descentralización de la propiedad y el poder. Esto requiere de modelos de gestión innovadores que permitan un mejor desempeño organizacional.

Desde la década de 1980, se ha incorporado el concepto de economía solidaria a estas iniciativas privadas en el contexto de la economía social, introduciendo principios de redistribución y reciprocidad. La economía solidaria es compatible con el mercado por la venta de bienes y servicios, el Estado por las subvenciones y el sector no monetario a través de voluntariados (Chaves & Monzón, 2018). Esta forma de economía destaca la inclusión de valores éticos en su práctica, promoviendo la autogestión y el asociacionismo entre las clases populares. Se considera al ser humano como creador, coproductor y copropietario de la riqueza, asumiendo una responsabilidad ambiental.

La economía solidaria representa un proyecto de transformación social que busca construir una alternativa a las prácticas dominantes y al capitalismo imperante. Realiza una crítica profunda de las estructuras económicas contemporáneas y aboga por la recuperación de la autogestión y el asociacionismo en las clases populares. Reconoce la doble dimensión individual y social del ser humano, no solo como generador de riqueza económica, sino también como coproductor de la riqueza material y corresponsable de la conservación de la naturaleza (Jubeto et al., 2018).

La solidaridad, la cooperación y la reciprocidad emergen como fuerzas económicas efectivas en la práctica social, creando formas de economía socialmente sostenibles, especialmente en tiempos de crisis. La economía social y solidaria experimentó una notable expansión a partir de los años setenta, primero en países europeos como Francia, Bélgica, España y Portugal, y luego en países latinoamericanos, especialmente en Argentina, Brasil, Chile y Ecuador. Las constantes crisis económicas y los cambios inspirados en economías dinamizadoras han impulsado este auge (Guridi & P. de Mendiguren, 2014).

La relevancia de los emprendimientos en economía social y solidaria no radica únicamente en la generación de empleo a partir de iniciativas populares, sino también en la inclusión de valores que promueven una economía sostenible. Esto se relaciona con la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que se presenta como una oportunidad para Latinoamérica al abordar temas prioritarios como la reducción de la desigualdad, el crecimiento económico inclusivo, la creación de trabajo decente, ciudades sostenibles y el cambio climático (CEPAL, 2018). En particular, el Objetivo Número 8 de Desarrollo Sostenible de la ONU establece la necesidad de “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, fomentando el emprendimiento y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas con políticas de inclusión social, equidad e igualdad remunerativa.

En Ecuador, la economía social y solidaria se concibe como un proyecto social y político, siendo declarada como sistema económico. Los emprendimientos asociativos de iniciativas populares se sustentan mayoritariamente en el trabajo colectivo, más que en el capital, ocupando un espacio específico en el sector de economía popular y solidaria. La Constitución de Ecuador, en su Art. 283, establece que “el sistema económico es social y solidario, e integra formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria” (Asamblea Constituyente, 2008), reconociendo la importancia de este sistema y estableciendo un sector específico para las iniciativas asociativas y comunitarias, tal como se expresa en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011).

El Estado ecuatoriano, comprometido con la reducción del desempleo y la exclusión social, apoya estas iniciativas económicas con fines sociales mediante incentivos de acceso a mercados, a través de compras públicas y financiamiento. Para ello, instituciones como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) promueven y controlan el cumplimiento de los principios de la economía popular y solidaria, tales como la búsqueda del buen vivir, la prelación del trabajo sobre el capital, el comercio justo, la equidad de género, el respeto a la identidad cultural, la autogestión, la responsabilidad ambiental, la solidaridad, la rendición de cuentas y la distribución equitativa de excedentes (SEPS, 2023).

Los emprendimientos bajo figuras tradicionales, como cooperativas y asociaciones del “tercer sector”, denominadas economía social, han ido adaptándose al mercado y adquiriendo un perfil empresarial, fomentando la renovación e innovación en este sector económico y dando paso a la práctica de la economía solidaria (Richer & Alzuru, 2004).

En el ciclo del emprendimiento de organizaciones de economía social y solidaria que iniciaría con una cohesión social para luego de definir el proyecto, ponerlo en marcha y gestionar su consolidación, la fase de puesta en marcha se presenta como la etapa más desafiante. En esta fase, se evidencian la asunción de riesgos y el esfuerzo compartido en función de los objetivos propuestos y los resultados alcanzados, lo que

genera confianza y compromiso entre los asociados. Sin embargo, en esta etapa, los escasos conocimientos y recursos pueden agravar problemas de organización y toma de decisiones, donde la falta de información sobre los resultados, especialmente financieros, puede llevar a una gestión deficiente, conocida como “administración a ciegas”, lo que a menudo resulta en la deserción de asociados que buscan otras alternativas de trabajo (Sosa González et al., 2019).

Los emprendimientos de economía popular y solidaria en Ecuador suelen operar con un modelo de gestión participativa débil. Aunque su naturaleza asociativa promueve la participación en la administración, la ausencia de mecanismos claros puede confundir y desalentar la continuidad y el crecimiento organizacional.

Desarrollar una metodología de gestión que comunique y promueva un mejor desempeño organizacional, basada en criterios relevantes que orienten las acciones hacia la visión organizacional y permitan evaluar los resultados sociales y económicos, será fundamental para la sostenibilidad y consolidación de estas organizaciones.

## 2.2. La Sostenibilidad en la Economía Social y Solidaria

La preocupación por la sostenibilidad tiene sus orígenes a mediados del siglo XX, cuando surge la inquietud por el acelerado agotamiento de los recursos naturales y el desmedido crecimiento económico. Esto dio lugar a nuevos postulados sobre el medio ambiente y el desarrollo, destacándose inicialmente el concepto de “ecodesarrollo”, que define un desarrollo socialmente deseable, económicamente viable y ambientalmente prudente (Sachs, 1981).

En 1987, la Comisión Brundtland, en su informe titulado “Nuestro futuro común”, desarrolló el postulado del desarrollo sostenible, enfatizando la necesidad de integrar medio ambiente y desarrollo. Este informe resalta las limitaciones de los recursos naturales y la actitud del ser humano hacia la naturaleza en su búsqueda de desarrollo. Critica la visión occidental del desarrollo económico y la sobreexplotación de los recursos naturales, basada en un paradigma mecanicista y racionalista que se centra en el dominio sobre la naturaleza, ignorando el cuidado del medio ambiente como un factor estratégico para el desarrollo y el bienestar. Esto exige la consolidación de un nuevo paradigma que implique un cambio radical en el pensamiento y las actitudes humanas.

El informe define la sostenibilidad como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (Brundtland, 1987). Esta definición se sustenta en tres factores de desarrollo: lo ecológico, lo económico y lo social. En el ámbito ecológico, se aborda la relación entre los seres humanos y su entorno natural, considerando el impacto de las actividades humanas en los ecosistemas y promoviendo el equilibrio ecológico. Lo económico se centra en la sostenibilidad en términos de recursos y crecimiento económico sustentable, fomentando el uso eficiente de los recursos naturales y la internalización de costos ambientales en la economía. En cuanto a lo social, se enfoca en la equidad, la justicia y el bienestar social, enfatizando la importancia de la participación ciudadana y la reducción de desigualdades (Odum, 1993).

La Teoría del Desarrollo Sostenible (TDS) sostiene la interdependencia de estas dimensiones y propone equilibrar el crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental para garantizar el bienestar de las generaciones presentes y futuras. Busca superar el paradigma mecanicista y racionalista del desarrollo, que se basa en el dominio del hombre sobre la naturaleza, posicionando el cuidado del medio ambiente como un factor estratégico. En este contexto, el respeto por la naturaleza, su historia y el reconocimiento de sus límites son elementos clave para construir un futuro legítimo de desarrollo (Miranda et al., 2007).

La TDS enfatiza que el crecimiento económico no puede considerarse de manera aislada de la situación medioambiental, ya que este entorno determinará la posibilidad de un desarrollo económico y social. Por lo tanto, los planes y proyectos de desarrollo deben considerar la interdependencia y complementariedad de los factores económico, social y ambiental, integrando crecimiento económico, justicia social y protección ambiental. En este sentido, se derivan tres dimensiones de sostenibilidad con sus respectivos objetivos:

1. **Sostenibilidad Social:** Priorizar el bienestar y la justicia social, garantizando un acceso igualitario a recursos y oportunidades.
2. **Sostenibilidad Económica:** Buscar un crecimiento económico o rentabilidad razonable que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
3. **Sostenibilidad Ambiental:** Promover la conservación de ecosistemas y la reducción del impacto ambiental.

La interconexión de estas tres dimensiones promueve un crecimiento económico sostenible a lo largo del tiempo, respetando el medio ambiente y siendo compatible con los valores culturales, en busca del bien común (Miranda et al., 2007). El bien colectivo es la razón de ser de los emprendimientos sociales, como los de economía social y solidaria, que se consolidan gracias a un capital social comunitario.

La Economía Social y Solidaria, fundamentada en sus principios, sugiere un camino viable hacia un desarrollo sostenible más justo y sustentable. Las principales sinergias pueden observarse al comparar las dimensiones de la sostenibilidad con los principios de la economía solidaria y los objetivos de desarrollo sostenible expuestas en la tabla No. 1.

Los emprendimientos de Economía Social y Solidaria aportan al Desarrollo Sostenible donde la relación entre los principios de ESS y los ODS demuestran que ambos buscan eliminar inequidades sociales y económicas, compartiendo la promoción de empleos dignos y derechos laborales, promoviendo el trabajo colaborativo y participación comunitaria, rechazando la acumulación desmedida de riqueza para reducir la pobreza y el hambre, buscando sociedades más justas y amigables con el ambiente.

Tabla 1. Relación Dimensiones de Sostenibilidad, Principios de Economía Solidaria y ODS

Dimensiones de Sostenibilidad	Principios de Economía Solidaria	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>Sostenibilidad Social:</b> Garantiza justicia social, equidad y bienestar, respetando la diversidad y promoviendo políticas inclusivas.	Equidad: Promueve igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas.	ODS 10: Reducción de desigualdades y ODS 5: Igualdad de género.
	Cooperación: Fomenta la colaboración y el apoyo mutuo en lugar de la competencia.	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.
	Compromiso con el entorno: Favorece la economía de proximidad y la transformación social.	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles y ODS 16: Paz y justicia.
<b>Sostenibilidad Económica:</b> Asegura empleo digno y estabilidad económica, promoviendo modelos de producción y consumo responsables.	Trabajo: Valora el trabajo como un derecho fundamental y fuente de dignidad.	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
	Sin fines lucrativos: Prioriza el bienestar colectivo sobre la acumulación individual de riqueza.	ODS 1: Fin de la pobreza y ODS 2: Hambre cero.
<b>Sostenibilidad Ambiental:</b> Busca la conservación de los ecosistemas y la reducción del impacto ambiental.	Sostenibilidad Ambiental: Promueve el respeto por el medio ambiente y el uso responsable de los recursos.	ODS 12: Producción y consumo responsables, ODS 13: Acción climática.

Fuente: REAS, (2011), Bruntland (1987), ONU, (2015).

La gestión de emprendimientos de economía social y solidaria debe incluir estas tres dimensiones de sostenibilidad considerando su fin social, dependencia económica y territorial, donde cabe lo mencionado por (Espinosa et al., 2018). “todo emprendimiento social incluye tres elementos claves: un objetivo social, una innovación transformadora y un modelo de negocio sostenible”, de lo cual, se podría deducir que la sostenibilidad solo es posible cuando se integra una dinámica social, económica y ambiental (Chalofsky, 2019).

### 2.3. Factores de éxito en Indicadores de Gestión

El término gestión, surge en 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede el latín gestos, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual también se deriva de genere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo, relacionándolo con la acción eficiente para alcanzar objetivos (Manrique, 2016). La gestión se asume, por tanto, como una práctica administrativa que busca instituir mecanismos de mejora del desempeño hacia la consecución de objetivos y mayores beneficios.

La gestión empresarial moderna que pone énfasis en una planificación estratégica para alcanzar una visión organizacional (Julio Quintana, 2020), requiere de información relevante, precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones y acciones sobre factores claves de desempeño, donde los sistemas de medición de desempeño se presentan como la principal herramienta de gestión organizacional debido a que permite integrar factores en indicadores sistémicamente establecidos para alcanzar objetivos.

Los factores claves de éxito que representarían factores claves de desempeño para un emprendimiento, son considerados como variables responsables del logro de los objetivos de una organización y su éxito en el mercado si son gestionados adecuadamente (Leidecker & Bruno, 1984), estos factores permiten aprovechar acciones y estrategias de casos de éxito, siempre y cuando, se apliquen y evalúen se forma técnica.

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

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del desempeño que, al manejarse de forma sistemática e integral, permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos, rescatando factores claves e interdependientes y manteniendo atributos de forma individual y grupal (Pacheco et al., 2002). Un sistema adecuado y coherente de indicadores muestra información clara y relevante en el alcance de los objetivos y visión organizacional (Tangen, 2004).

Autores como Neely et al., (2001), Norton & Kaplan, (2002) y Tangen, (2004) coinciden en que un sistema de medición del desempeño basado en indicadores, debe promover la mejora continua más que ser un simple sistema de monitoreo y control, fomentando de esta manera una gestión empresarial proactiva en lugar de reactiva, permitiendo un desarrollo organizacional planificado.

Los sistemas de medición de desempeño (SMD) o *Performance Measurement System* (PMS) se definen como el conjunto de métricas utilizadas para cuantificar la eficiencia y eficacia de una acción (Tangen, 2004); considerados estos sistemas como instrumentos fundamentales para mejorar el desempeño empresarial



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

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

El *Balanced ScoreCard* a través de las cuatro perspectivas que son finanzas, clientes, procesos y aprendizaje reconoce las expectativas de los grupos de interés (stakeholder) socios, clientes, administradores y trabajadores; involucrando factores de los diferentes actores en la consecución de objetivos y beneficios bajo un ámbito empresarial, a lo cual, el modelo brinda la oportunidad de integrar una perspectiva social considerando expectativas comunitarias como lo requieren los emprendimientos sociales.

La gestión de emprendimientos sociales necesariamente debe integrar una gestión empresarial y social, generando la necesidad de medir e informar respecto al desempeño económico, social y medioambiental, que guíe el éxito empresarial bajo una responsabilidad social, siendo esta responsabilidad social considerado como una obligación ética o moral que voluntariamente asumen las empresas de economía social y solidaria (Barba Bayas & Gavilanez Vega, 2016), que basado en el ejercicio de sus principios doctrinales, evidencie un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible e impacte positivamente en la comunidad,

El modelo estratégico y sistémico que propone el cuadro de mando integral sugiere alcanzar resultados financieros a partir de la satisfacción de clientes, mejoramiento de procesos y aprendizaje del personal, que se complementaría con una gestión social que impulse el cumplimiento del fin social en emprendimientos de economía social y solidaria, definiendo indicadores de gestión bajo un análisis de factores de éxito que reduzca la subjetividad y sesgos personales de directivos o técnicos involucrados en la definición de los mencionados indicadores.

El interés por la sostenibilidad de emprendimientos de economía social y solidaria ha impulsado diversos estudios sobre factores claves de éxito en el mencionado sector los cuales en el presente estudio se busca incorporarlos tales factores en la definición de indicadores bajo la metodología de *Balanced Score Card*, proporcionado de esta manera una herramienta de gestión para emprendimientos de economía social y solidaria.

### 3. Metodología

El presente estudio utiliza como metodología las derivadas de la tradición cualitativa, utilizando la revisión documental para identificar factores de éxito en emprendimientos de economía social y solidaria, para luego mediante la aplicación del método Delphi definir indicadores de gestión bajo criterio de expertos.

La metodología aplicada en la revisión documental es sistémica aplicada como eje determinante para el objeto de estudio (Reyes & Carmona, 2020), en esta fase se realiza una búsqueda en revistas indexadas a la base SCOPUS con los temas: Factores claves de éxito; emprendimientos de economía social; factores de éxito en cooperativas; factores de éxito en asociaciones, para lo que se utilizó los booleanos “AND” y “OR”, delimitados a la búsqueda de artículos desde el año 2015 hasta marzo del 2025 con acceso abierto para ubicar a las de mayor revisión y publicadas a nivel internacional y nacional.

La definición de indicadores se complementa con la aplicación del método Delphi, aplicada en investigaciones sociales para llegar a un consenso de criterio de expertos (Landeta, 2006); consenso que en el presente estudio se llega mediante dos consultas realizadas a 20 expertos seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, basado en juicios que permita cumplir con el objetivo de la investigación, para lo cual se seleccionaron a directivos de asociaciones o cooperativas que tengan un nivel de instrucción superior, con más de 2 años de experiencia en emprendimientos en etapa de consolidación, que comprenderían organizaciones con 3 a 6 años de existencia

#### 3.1. Proceso de revisión documental

La revisión sistémica arroja en primera instancia trece estudios, que luego de revisarlos se reducen a seis que cumplen criterios de inclusión como son: estudios con evidencia empírica y consideren factores de éxito en la etapa de emprendimiento, se eliminan los 8 estudios principalmente por ser revisiones bibliográficas, no clarifica su etapa de existencia y no corresponde a factores de éxito en cooperativas y asociaciones de economía social. Las publicaciones rescatadas para el estudio corresponden a Sanchis et al. (2015), Coba et al., (2016), Garrido (2019), Kasparian y Rebón (2020), Bettina et al., (2020) y Garro & Bonilla, (2025), obteniendo un total de 60 factores de éxito.

Los autores Sanchis et al., (2015) luego de una investigación bibliográfica, realizan una investigación empírica a 39 cooperativas activas, creadas entre los años 2008 y 2011 en la comunidad valenciana, de lo cual en sus conclusiones destaca cinco factores internos claves de éxito, señalándolas como fortalezas de las cooperativas estudiadas, las cuales son: la satisfacción y fidelización de los clientes, la protección del medio ambiente, la mejora de la calidad, la participación de los trabajadores y el clima de trabajo; especificando que las variables más importantes se desenvuelven en tres perspectivas que son: clientes, medio ambiente y trabajadores.

De las investigaciones locales se resalta las publicadas por Coba et al. (2016), quienes con el patrocinio la

Unidad de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría y el Instituto de Economía Popular y Solidaria establecen 7 factores de éxito mediante una revisión bibliográfica y aplicación de entrevista a 117 informantes claves de asociaciones de la provincia de Tungurahua inmersos en el programa emblemático de economía popular y solidaria en el Ecuador denominada “Hilando el desarrollo”.

Por su parte los autores Garrido y Zambrano (2019), luego de rescatar algunos factores determinantes del proceso emprendedor desde diferentes teorías analiza su influencia o relación con el mejoramiento del desempeño organizacional, destacando cinco factores de éxito altamente influyentes que son: experiencia previa, atractivo del sector, relaciones con agentes del entorno, nivel formativo y forma contractual.

Los autores Kasparian y Rebón (2020), establecen treinta y cuatro factores de éxito mediante la aplicación de entrevista semiestructurada a informantes claves de 10 empresas recuperadas y consolidadas que comprenden emprendimientos asociativos de obreros que asumen la propiedad de una empresa y que cuentan con más de 4 años de existencia es decir que están en la etapa de consolidación organizacional superado la etapa fundacional y puesta en marcha.

Los autores Bettina et al., (2020), mediante una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad a ocho emprendedores sociales con empresas con más de 3 años de funcionamiento que pertenecientes a la Asociación de Empresas Sociales Libanesas los autores establecen siete factores claves de éxito, destacando a la experiencia previa y redes sociales como las de mayor impacto en el proceso emprendedor.

En la investigación desarrollada por Garro & Bonilla, (2025) donde analizar la influencia del Capital social organizacional en la sostenibilidad de 23 cooperativas agroindustriales en la fase de emprendimiento entre los años 2019 y 2024, exponen como resultados determinantes que los factores de cohesión interna y el compromiso cívico son fundamentales para el éxito cooperativo.

Los 60 factores de éxito obtenidos de la revisión bibliográfica son integrados en indicadores de gestión que después de un consenso de expertos permita la sostenibilidad y consolidación de emprendimientos de economía social y solidaria.

### 3.2. Proceso de definición de indicadores con el método Delphi

Los sesenta factores de éxito identificadas mediante la revisión bibliográfica se agrupan en categorías de primer orden considerando las perspectivas de la metodología de Balanced Score Card y definiendo posibles indicadores que serán sometidos a criterios de expertos bajo el método Delphi.

Tabla 2. Factores de éxito e indicadores

	Categorías primer orden	Factores de éxito	No.
Perspectiva Financiera	Incremento de recursos asociativos.	Acceso a la tenencia legal del inmueble y las maquinarias.	1
		Tipo y magnitud de recursos.	2
	Capitalización de inversiones.	Baja necesidad de inversiones.	3
		Políticas de capitalización: mantenimiento de maquinarias e inversiones.	4
	Acceso a financiamiento	Acceso a crédito.	5
		Acceso a financiación	6
		Acceso a Financiamiento.	7
	Redistribución de ingresos.	Criterio de retribución diferenciado.	8
	Control contable	Control Contable.	9
Perspectiva Clientes	Crecimiento de ventas	Venta directa.	10
		Acceso a contratos con las instituciones públicas.	11
		Acceso a contratos con empresas privadas, redes y Alianzas.	12
	Posicionamiento de la marca	Buen posicionamiento previo del bien o el servicio en el mercado.	13
		Marca propia principal producto.	14
		Posicionamiento como marca cooperativa.	15
		Producto competitivo mercantilmente.	16
		Atractivo del sector.	17
	Clientes satisfechos o frecuentes.	Satisfacción y fidelización de los clientes.	18
Perspectiva de	Innovación de procesos.	Innovación cívica.	19
		No interrupción significativa de la producción.	20
	Calidad de productos	Mejora de la calidad.	21

	Diversificación de productos y lugares de producción.	Estado de la unidad productiva originaria.	22
		Diversificación de productos.	23
		Localización en una zona favorece ventaja productiva u organizativa.	24
Perspectiva de aprendizaje	Profesionalización de áreas técnicas	Retención de trabajadores calificados.	25
		Incorporación o formación de profesionales.	26
	Capacitación técnica	Formación y capacitación.	27
		formación en habilidades empresariales y la experiencia previa.	28
		El nivel formativo.	29
		Experiencia previa.	30
	Consolidación de normativa laboral.	Relevancia de normas de regulación del trabajo y dispositivos de cumplimiento de las mismas.	31
		Forma contractual.	32
	Liderazgo participativo	Liderazgo e inclusión cultural.	33
	Satisfacción Laboral	Flexibilidad en las condiciones de trabajo.	34
		Adecuado clima de trabajo.	35
Perspectiva social	Fortalecimiento del trabajo colectivo	Continuidad de un grupo y/o proyecto en la conducción legítima de la cooperativa.	36
		Proyecto cooperativo que le otorga relevancia a la gestión económica.	37
		Políticas de integración del colectivo laboral.	38
		Cohesión interna	39
		Compromiso cívico	40
	Integración laboral	Organizaciones de empresas recuperadas y/o cooperativas.	41
		Sindicatos.	42
		Conflicto breve o bajo.	43
		Participación de los trabajadores.	44
		Motivación para el emprendimiento social.	45
	Políticas de Protección del medio ambiente.	Protección del medio ambiente.	46
	Fortalecimiento de principios EPS.	Intercambios con otras cooperativas.	47
		Compartir los recursos.	48
		Compartir conocimientos.	49
		Concesión de servicio.	50
	Relaciones institucionales.	Participación con la comunidad.	51
		Producción y el mercadeo al asociarse.	52
		Relaciones de reciprocidad con vecinos e instituciones locales.	53
		Asesoramiento externo.	54
		Redes sociales.	55
		Relaciones con agentes del entorno.	56
		Programas con establecimientos educativos y organismos de ciencia y técnica.	57
	Acceso a programas del estado.	Procesos de redistribución desde el Estado.	58
		Apoyo político.	59
		Contexto económico positivo de la rama en la etapa posterior a la recuperación.	60

Fuente: elaboración propia con base: Sanchis et al. (2015); Coba et al., (2016); Garrido (2019); Kasparian y Rebón (2020); Bettina et al., (2020); Garro & Bonilla, (2025).



Los 21 indicadores preestablecidos por los autores se incluyen en una primera encuesta dirigido a los expertos a quienes de forma virtual se solicita calificar su acuerdo o desacuerdo con los indicadores y agregar una sugerencia en aquellos que muestren desacuerdo que permita reconsiderar el nombre o agrupamiento del indicador; una vez valorada la encuesta, se realiza un análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes a más de utilizar la *V Aiken*, para obtener la validez de los ítems (Aiken, 1980), obteniendo los siguientes resultados de la primera encuesta.

Tabla 3. Resultados de la encuesta número 1

Perspectivas	No.	Indicadores	% Tasas Desacuerdo	% Tasas Acuerdo	V de Aiken
Financiera	1	Incremento de recursos asociativos.	60	40	0,2
	2	Capitalización de inversiones.	75	25	0,125
	3	Acceso a financiamiento.	40	60	0,3
	4	Redistribución de ingresos.	20	80	0,4
	5	Control contable.	75	25	0,125
Clientes	6	Crecimiento de ventas.	65	35	0,175
	7	Posicionamiento de la marca.	75	25	0,125
	8	Clientes satisfechos o frecuentes.	5	95	0,475
De procesos	9	Innovación de procesos.	10	90	0,45
	10	Cumplimiento de calidad.	10	90	0,45
	11	Diversificación de productos y lugares de producción.	85	15	0,075
De aprendizaje	12	Profesionalización de áreas técnicas.	80	20	0,1
	13	Capacitación técnica.	25	75	0,375
	14	Consolidación de normativa laboral.	90	10	0,05
	15	Liderazgo participativo.	15	85	0,425
Social	16	Integración laboral	20	80	0,4
	17	Fortalecimiento de principios EPS.	40	60	0,325
	18	Políticas de Protección del medio ambiente.	100	0	0
	19	Fortalecimiento del trabajo colectivo	35	65	0,325
	20	Relaciones institucionales.	15	85	0,425
	21	Acceso a programas del estado.	35	65	0,325

Fuente: Elaboración propia con base en definición de indicadores con metodología Delphi

En la Tabla número 3 se presenta las tasas de acuerdo y desacuerdo de los 20 expertos de la primera encuesta, en la *Perspectiva Financiera* se obtiene un promedio de 54 en *tasa de desacuerdo*, de los 6 indicadores presentados solamente el que hace referencia a *Redistribución de ingresos* tuvo una *tasa de acuerdo* del 80% ; la *V Aiken*, que se utiliza para obtener la validez de los ítems (Aiken, 1980) , en ningún indicador puntúa un valor mayor a 0,5 que es lo que se requiere como mínimo para validar el ítem, por lo que esta perspectiva fue revisada tomando en cuenta las sugerencias expresadas por los expertos. Con la misma estructura se realiza el análisis de las *Perspectivas Clientes*; *Perspectivas de Procesos*; *Perspectivas de Aprendizaje* y *Perspectivas Social*, cuyos indicadores puntúan mayormente en las *Tasas de Desacuerdo*, y puntajes muy bajos en *V Aiken*, lo que obliga a los autores a mejorar los indicadores plasmados en una segunda encuesta.

Los resultados de la primera encuesta son socializados a los expertos manteniendo el principio de independencia y anonimato, luego de lo cual, siguiendo las sugerencias emitidas de la primera encuesta se procedió a estructurar la segunda encuesta que luego de ser aplicada bajo similar proceso que la primera se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4. Resultados de la encuesta número 2

Perspectiva	No.	INDICADOR	% Tasas Desacuerdo	% Tasas Acuerdo	V de Aiken
Financiera	1	Retribución representativa de ingresos	5	95	0,825
	2	Incremento de recursos asociativos	0	100	0,875
Clientes	3	Promoción de marca sostenible	5	95	0,8
	4	Satisfacción del Cliente	10	90	0,825
De procesos	5	Cumplimiento de estándares de calidad	5	95	0,8
	6	Innovación de procesos	0	100	0,775
De aprendizaje	7	Liderazgo Participativo	0	100	0,875
	8	Capacitación Técnica	15	85	0,75
Social	9	Integración laboral	5	95	0,75
	10	Trabajo colectivo	5	95	0,825
	11	Protección del medio ambiente	10	90	0,75
	12	Relaciones institucionales	10	90	0,75

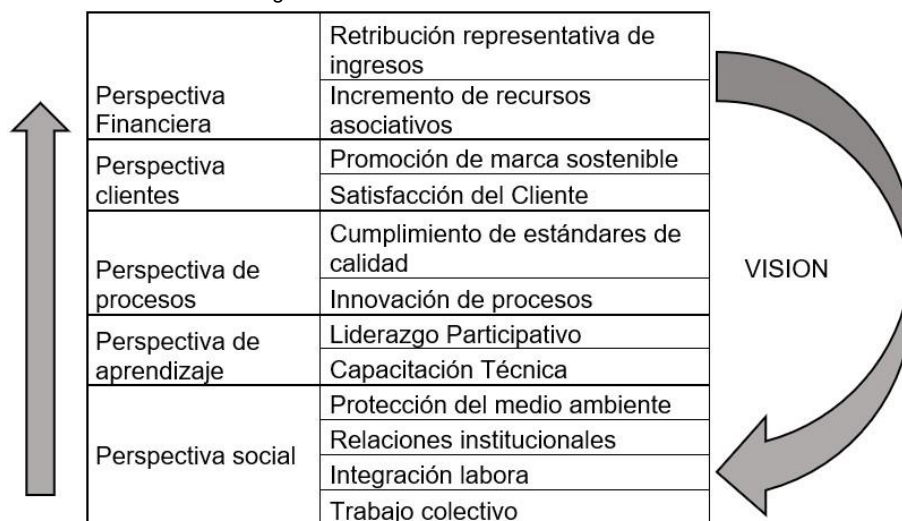
Fuente: Elaboración propia con base en definición de indicadores con metodología Delphi

Las calificaciones y sugerencias de los expertos provocó la reducción a 12 indicadores, modificando el nombre en algunos casos y reagrupando los indicadores de gestión, de lo cual, los resultados de esta segunda encuesta presentan tasas de acuerdo superiores al 85% y los valores de V Aiken incrementan significativamente en sus puntajes manteniéndose como límite inferior un valor de 0,75 lo que indica la validación de cada ítem.

#### 4. Resultados

Los resultados de la investigación demuestran la dinámica social y empresarial de los emprendimientos de economía social y solidaria, manteniendo un acuerdo entre los expertos que la sostenibilidad de estas organizaciones requiere trabajar bajo una perspectiva social como base de la gestión económica empresarial para alcanzar la visión organizacional. Trabajar bajo una perspectiva social representa afianzar la cohesión y capital social donde los indicadores de trabajo colectivo, integración laboral, relaciones institucionales y protección del medio ambiente, permitan ejercer factores que promuevan un trabajo colectivo en la generación de mejores condiciones de vida, de lo cual, Garro & Bonilla, (2025) también señalan que fortalecer las redes asociativas, la participación cívica y las prácticas sostenibles pueden mejorar la viabilidad y sostenibilidad de organizaciones cooperativas.

Figura 1. Estructura sistémica de indicadores



El indicador de trabajo colectivo que mide la participación activa y comprometida de socios en objetivos

sociales bajo una visión compartida, promueve la asociatividad como estrategia para ampliar la capacidad operativa de los emprendimientos sociales, permitiendo a las organizaciones de economía social y solidaria ser más productivos y competitivos, posibilitando la reducción de costos, acceso a mercados y la generación de economías de escala, tal como también lo señala también Villota, (2023), quien además resalta en sus conclusiones la importancia de mantener presente el problema social y beneficio futuro colectivo, en lo que denomina visión pasada y visión futura, haciendo referencia a no volver a pasar situaciones difíciles como de exclusión y pobreza buscando generar mejor calidad de vida.

La integración laboral que mide la participación de personas en situación de vulnerabilidad, promueve la acción solidaria manteniendo una práctica permanente de integración productiva e inclusión laboral que afianza la identidad y compromiso colectivo en la generación de un bien común; de lo cual Ouyang et al., (2023) señala también, la integración empresarial eleva la conciencia social de pequeños productores, motivando y comprometiendo a sus socios trabajadores para salir de la pobreza, reconociéndose como actores frente a una problemática social, reconociendo también Villota, (2023) en los resultados de su publicación, que los emprendimientos sociales y solidarios promueven la inclusión de género y dignifican a las comunidades.

El indicador de relaciones institucionales que promueve la creación de redes de apoyo que faciliten el acceso a recursos y la ampliación de capacidades operativas conjuntas es considerado también fundamental en la sostenibilidad de emprendimientos de economía social y solidaria por parte de los expertos, pues estas relaciones institucionales evidenciarán el capital social desarrollado por estas organizaciones; de lo cual, Kusakabe, (2012), en las conclusiones de su estudio señala que la acumulación de capital social puede marcar la diferencia en la consecución de la sostenibilidad mejorando la agilización de los procesos y flujo de los recursos mediante la conexión de diversas redes entre sectores y escalas, posibilitando así la acción colectiva en la generación de un valor social.

La acción colectiva que se promueve con una perspectiva social involucra también la acción ambiental, que bajo el sentido de pertenencia al territorio se busca mejorar la calidad de vida donde se ejercen los emprendimientos sociales, fortaleciendo de esta forma la cohesión social comunitaria, de lo cual, el indicador de protección del medio ambiente que acuerdan los expertos permitirá implementar políticas y acciones de cuidado ambiental en la ejecución del emprendimiento, ejerciendo un trabajo colectivo que satisfaga las necesidades de las personas asociadas y contribuya a la mejora de la calidad de vida y la dignidad humana en su territorio, buscando generar oportunidades económicas con una misión de cuidado ambiental, como lo señala (Dueñas-Ocampo et al., 2021).

Bajo la perspectiva de aprendizaje los expertos coinciden en que la capacitación técnica y el liderazgo participativo serían indicadores que fortalezcan el sostenimiento y consolidación de emprendimientos EPS, poniendo de manifiesto la importancia del conocimiento relacionadas con el sector productivo donde se desenvuelve y la participación activa de los asociados en la gestión administrativa.

El indicador de liderazgo participativo que mide la intervención de socios en la gestión administrativa y toma de decisiones es considerado por los expertos como fundamental para consolidar el compromiso de los miembros asociados quienes actúan como productores propietarios motivados por el reconocimiento en la consecución del valor social comunitario, La publicación de Bettina et al., (2020) destaca al liderazgo como principal factor de empresas sociales exitosas por la capacidad de motivar a los seguidores bajo argumentos normativos más que en ganancias, además de enlazar puentes entre diversas partes interesadas, añadiendo Rogozińska-Pawelczyk, (2023) que el liderazgo inclusivo, participativo pone mayor énfasis en cultivar, colaborar y desarrollar relaciones recíprocas en la organización, donde el involucramiento de todos a través de comités y comisiones sensibiliza el esfuerzo por mejorar la producción y generar una estructura sólida para la acción colectiva según Espinosa et al., (2018).

La capacitación técnica se presenta también como un principal indicador de gestión según criterio de expertos, el cual propone mantener un constante seguimiento sobre el personal capacitado en las diferentes funciones operativas, promoviendo el desarrollo de habilidades técnicas para mejorar procesos organizacionales que mejoraría condiciones productivas, comerciales y administrativas de la organización, lo cual, (Kasparian & Rebón, 2020), destacan la importancia de la Formación y capacitación técnica como elementos significativos en la consolidación de iniciativas asociativas, señalando que además de contar con recursos, es importante hacer un buen manejo de los mismo.

El indicador de innovación de procesos que evidencie el porcentaje de procesos mejorados bajo mecanismos que permitan crear un mayor valor social mediante la optimización de recursos y cuidado ambiental, evidenciaría la sostenibilidad operativa de los emprendimientos sociales y solidarios de lo cual Figueiredo & Franco, (2018) señala la importancia de entender a los emprendimientos sociales como procesos que permiten crear valor social a través de acciones comunes que integran esferas económicas, ambientales y sociales, que logren mitigar problemáticas y concluyan en oportunidades para las poblaciones que buscan el mejoramiento de su calidad de vida.

El indicador de cumplimiento de estándares de calidad que mide el porcentaje de productos con parámetros esperados de satisfacción y el indicador de innovación de procesos que mide el porcentaje de procesos mejorados; pone en evidencia el progreso operativo que impulsará el sostenimiento de los emprendimientos, coincidiendo con lo publicado por Vásquez-Erazo et al., (2023), quien en relación al mejoramiento e innovación de procesos afirma que permite reducir costes, desperdicios y pérdidas, generando además una cultura organizacional que aumente la producción y rentabilidad, brindando la oportunidad de crecimiento, sostenibilidad y desarrollo.

La satisfacción del cliente, que sugiere un constante seguimiento de expectativas y satisfacción de clientes,

se complementa con el indicador de la promoción de marca sostenible, para gestionar una mercadotecnia apropiada bajo principios de sostenibilidad, solidaridad y justicia social alineadas a las expectativas de un creciente segmento de mercado más consciente y exigente; de lo cual Carrillo & Gutiérrez, (2025), en sus conclusiones señala: la mercadotecnia social y solidaria aporta beneficios esenciales a los emprendimientos de la ESS, fortaleciendo su identidad, ampliando sus redes y promoviendo prácticas sostenibles.

El indicador incremento de recursos asociativos, mide el crecimiento de recursos generados por las actividades comerciales como asociación, donde las ventas de bienes o servicios comparada con los costos operativos, expresa la auto sostenibilidad financiera, de lo cual Vázquez, (2016) expresa: la condición clave para la sostenibilidad pasaría a ser la capacidad de autogeneración de ingresos por parte de los emprendimientos a partir de su inserción mercantil.

El indicador redistribución representativa de ingresos mostrará la distribución de ingresos o excedentes de forma equitativa y justa entre socios, manteniendo conectados a los socios con el emprendimiento social y solidario, de lo cual, Sosa González et al., (2019) manifiesta que los ingresos o ganancias satisfactorias, demuestra la consolidación de una organización cooperativa, resaltando que una situación de deserción de miembros son los ingresos económicos bajos o limitados, generando un proceso lento de desintegración real.

## 5. Conclusión

En conclusión, podemos señalar que un emprendimiento social incluye ser solidario para ser sostenible. La creación de valor social que comprende mejorar las condiciones de vida para un colectivo, requiere de la acción solidaria de visionarios con conciencia social y sujetos a principios que promuevan la sostenibilidad.

Los emprendimientos de economía social y solidaria buscan mejorar la calidad de vida de sus participantes, quienes al experimentar exclusión o marginación económica social. buscan colectivamente desarrollar una actividad económica bajo principios doctrinales que promuevan beneficios para las actuales y futuras generaciones, estas iniciativas populares generadas principalmente por la falta de empleo, presentan oportunidades de desarrollo local desde los esfuerzos colectivos, brindando la oportunidad de cambiar las condiciones sociales actuales mediante un trabajo colectivo.

La sostenibilidad de emprendimientos de economía social y solidaria involucra las dimensiones social, económica y ambiental que fortalezca el capital social, la dinámica comercial y el compromiso territorial, donde el interés de generar valor social mediante la participación en el mercado hace necesario instituir herramientas de gestión empresarial que permitirá desarrollar un negocio sostenible con acción colectiva que promueva el bienestar social y cuidado ambiental.

El *Balanced Scorecard* (BSC), se presenta como la metodología de gestión apropiada para los emprendimientos sociales y solidarios debido a su versatilidad y relación causal que bajo sus perspectivas permite comprender que la consolidación del capital social y aprendizaje del personal permitirá mejorar procesos, alcanzar clientes satisfechos suficientes para generar recursos y alcanzar un fin social inmersa en toda visión organizacional de economía social y solidaria.

La gestión empresarial de emprendimientos o proyectos con fines sociales buscan también una sostenibilidad económica, generar recursos para mantener la actividad comercial y alcanzar el fin social, de lo cual, los expertos coinciden que la sostenibilidad de estos emprendimientos se fundamenta en la perspectiva social y ambiental, dando un propósito al desempeño con conciencia de trabajar para el beneficio colectivo protegiendo el medio ambiente.

La definición de indicadores de gestión en función de los factores claves de éxito bajo un enfoque estratégico para emprendimientos asociativos, permite aprovechar las acciones de casos de éxito en la adecuación de herramientas de gestión para emprendimientos sociales y solidarios, lo cual, representa novedad y contribución a la literatura del ámbito administrativo, que podría tomarse como referencia para el diseño y aplicación en otros tipos de emprendimientos o sectores económicos que aporten al desarrollo económico sostenible.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

## Declaración de contribución de autoría

Luis Armando Guananga Quishpe: Conceptualización, Metodología, Recopilación de datos, Análisis de datos, Redacción del borrador original. Marco Gamboa-Proañó: Metodología, Análisis de datos, Redacción del borrador original. Guido Franco Delgado: Metodología, Recopilación de datos, Análisis de datos, Redacción del borrador original, Supervisión, Luis Ibarra Pérez Conceptualización, Recopilación de datos, Análisis de datos, Redacción del borrador original, Supervisión.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 4(40), 955–959. <https://doi.org/10.1177/001316448004000419>.
- Alonso, M., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, 5–44. [10.26754/ojs\\_ais/ais.200826332](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200826332).
- Asamblea Constituyente (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. In *Toegepaste Taalwetenschap in Artikelen*. <https://doi.org/10.1075/ttwia.40.16bee>.

- Barba Bayas, D., & Gavilanez Vega, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana / Social management in credit unions in an Ecuadorian province. *Ciencia Unemi*, 9(19), 30–38. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss19.2016pp30-38p>.
- Barba, V., & Atienza, C. (2012). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 18(2), 132–138. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)70003-5](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)70003-5).
- Baumol, W. J. (1993). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *J. Bus. Ventur*, 98(5), 893–921. [http://www.jstor.org/stable/2937617?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2937617?seq=1#page_scan_tab_contents).
- Bettina, L., El Khoury, C., Issa, I., & Ghattas, P. (2020). Key success factors of social entrepreneurs in Lebanon. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 329–357. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2020.107289>.
- Bretos, I., Díaz-Foncea, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2018). Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 128(128), 76–98. <https://doi.org/10.5209/REVE.59775>.
- Brundtland, G. H. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. *Documentos de Las Naciones, Recolección de Un ...*, 416. <http://ir.harambeeuniversity.edu.et/bitstream/handle/123456789/604/Our%20Common%20Future%20World%20Commission%20on%20Environment%20and%20Development.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Carrillo, J. D., & Gutiérrez, S. (2025). Mercadotecnia social y solidaria : Impulsora del desarrollo en la economía social y solidaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, VI(1), 1781–1798.
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. In *Publicación de las Naciones Unidas*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf).
- Chalofsky, N. E. (2019). Social Entrepreneurship and Social Movement Learning: A Reflective Account of the History of the TPSS Food Cooperative. *Advances in Developing Human Resources*, 21(2), 193–204. <https://doi.org/10.1177/1523422319827921>.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). The social economy facing emerging economic concepts: Social innovation, social responsibility, collaborative economy, social enterprises and solidary economy. *CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 93, 5–50. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>.
- Chica, M. F., Posso, M. I., & Montoya, J. C. (2016). *Importancia del emprendimiento social en Colombia* (UNAD (ed.)).
- Coba, E., Díaz, J., & Sánchez, A. (2016). Factores de éxito en la gestión de las asociaciones. un estudio del programa hilando el desarrollo. *SIGMA Revista de Investigación Del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio*, 53–63.
- Consejo Europeo de Ministros de Empleo y Política Social. (2017). *Declaración de Madrid “La Economía Social, un modelo empresarial para el futuro de la Unión Europea.”* 2013, 2016–2019. [http://www.socialeconomy.eu.org/sites/default/files/archives/Declaración de Madrid.pdf](http://www.socialeconomy.eu.org/sites/default/files/archives/Declaración%20de%20Madrid.pdf).
- Coraggio, J. L. (2006). Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la Economía Social y Solidaria. *Cuadernos del Cendes*, 23(61), 39–67. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082006000100003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082006000100003&lng=es&tlng=es).
- Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa Castaño, L. E. (2021). La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar*, 31(80), 113–128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93668>.
- Duque, P.; Meza, O.E.; Giraldo, D.; Barreto, K. (2021) Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 138, e75566. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.75566>.
- Espinosa, H. R., Gómez, C. J. R., & Betancur, L. F. R. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), 107–122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>.
- Figueiredo, V., & Franco, M. (2018). Wine cooperatives as a form of social entrepreneurship: Empirical evidence about their impact on society. *Land Use Policy*, 79(January), 812–821. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.09.022>.
- Garrido, M. M., & Zambrano, W. E. O. (2019). Emprendimiento cooperativo de trabajo: reultados, expectativas y desempeño empresarial. Un análisis en cooperativas valencianas de trabajo asociado. *CIRIEC-España Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 97, 5–47. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.12558>.
- Garro, O. S., & Bonilla, F. L. (2025). El capital social organizacional como herramienta para potenciar la viabilidad de cooperativas recién creadas en Costa Rica dentro del spin- off social entre 2019 y 2024 El capital social organizacional como herramienta para potenciar la viabilidad de coo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 113, 191–217. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.113.29353>.
- Guridi, L., & P. de Mendiguren, J. C. (2014). La Dimension Economica Del Desarrollo Humano Local: La Economía Social Y Solidaria. In *Hegoa*.
- Jubeto, Y., Guridi, L., & Maite, F. (2018). Fundamentos conceptuales y principios de la economía social y solidaria. In *Diálogos sobre Economía Social y Solidaria en Ecuador. Ecuencuentros y desencuentros con las*



propuestas para otra economía.  
[https://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/256/Dialogos\\_sobre\\_ESS\\_en\\_Ecuador.pdf?1488539810](https://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/256/Dialogos_sobre_ESS_en_Ecuador.pdf?1488539810).

- Julio Quintana, P. del C. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>.
- Kasparian, D., & Rebón, J. (2020). The sustainability of social change. Positive factors in the consolidation of enterprises recuperated by their workers in Argentina. *CIRIEC-Espana, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 213–246. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13940>.
- Kontogeorgos, A., & Chatzitheodoridis, F. (2019). Workers or investors? Investigating the reciprocity aspects among Greek social enterprises members. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 132, pp. 9–28. <https://doi.org/10.5209/REVE.64303>.
- Kusakabe, E. (2012). Social capital networks for achieving sustainable development. *Local Environment*, 17(10), 1043–1062. <https://doi.org/10.1080/13549839.2012.714756>.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In *Long Range Planning* (Vol. 17, Issue 1, pp. 23–32).
- Luque González, A.; Peñaherrera Melo, J. (2021) Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 138, e73870. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73870>.
- Manrique, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 129–158. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>.
- Melián, A. N., Campos, V. I. C., & Sanchís, J. R. (2017). La educación de postgrado en Economía Social en la universidad española ¿una asignatura pendiente? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 89, 32–54. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.89.9673>.
- Miranda, T., Suset, A., Cruz, A., & Machado, H. (2007). El Desarrollo sostenible. Perspectivas y enfoques en una nueva época Sustainable development. Perspectives and approaches in a new age. *Pastos y Forrajes*, 30(2), 191–204.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard): Vol. Segunda Ed* (Gestión 2000. S.A. (ed.)).
- Odum, P. (1993). *Ecology and Our Endangered Life-Support Systems* (Sinauer & I. Associated (eds.); 2nd ed.). <https://doi.org/10.1577/1548-8659-118.6.721>.
- ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Asamblea General*, 15900, 40.
- Ouyang, S., Guo, Y., Lin, X., & Tian, Y. (2023). Why Can Entrepreneurial Involvement Encourage the Entrepreneurship of People Experiencing Poverty?— A Study Using China's Empirical Data. *Sustainability*, 15, 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151411111>.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. In *Editorial Mc Graw Hill. Colombia*. (Issue 23).
- REAS. (2011). Carta de Principios de la Economía Solidaria. *El Portal de La Economía Solidaria*, 1–13. <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>.
- Reyes, R., & Carmona, A. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio* (Vol. 2507, Issue February).
- Rodríguez E., H., & Ramírez G., C. J. (2016). Sustainability analysis of the strengthening processes of a rural association: Asomora a case study. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9. <http://dx.doi.org/10.22267/rcia.163301.2>.
- Rogozńska-Pawelczyk, A. (2023). Inclusive Leadership and Psychological Contract Fulfilment : A Source of Proactivity and Well-Being for Knowledge Workers. *Sustainability* 2023, 15(11059). <https://doi.org/10.3390/su151411059>.
- Sachs, I. (1981). Ecodesarrollo: concepto, aplicación, beneficios y riesgos. In *Agricultura y sociedad* (Vol. 18, pp. 9–32).
- Sanchís, J. R., Campos Climent, V., & Mohedano Suanes, A. (2015). Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la comunidad valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 119, pp. 183–207. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.49153](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49153).
- Sorooshian, S., Aziz, N. F., Ahmad, A., Jubidin, S. N., & Mustapha, N. M. (2015). Review on Performance Measurement Systems. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2117(2012), 123–132. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n1p123>.
- Sosa González, J. L. S., Gómez Abad, P., Carmona Silva, J. L., & Medel Sánchez, J. M. (2019). Una aproximación empírica a la viabilidad de los emprendimientos sociales en México: el ciclo de vida de las cooperativas de la Región de la Costa de Oaxaca. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 131, pp. 151–178. <https://doi.org/10.5209/reve.63564>.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Rendición de cuentas*. <https://www.contraloria.gob.ec/LaInstitucion/FundamentoLegal>.
- T, J. L. (2006). *Current validity of the Delphi method in social sciences*. 73, 467–482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737.

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

- Vásquez-Erazo, E. J., Estupiñán-Tello, D. E., & Vásquez-Álvarez, J. S. (2023). Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos. *Cienciamatria*, 9(1), 679–706. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1093>.
- Vázquez, G. (2016). La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionario desde una perspectiva plural. *Revista de La Academia*, 21, 31. <https://doi.org/10.25074/0196318.0.59>.
- Vergara Arrieta, J. J. (2015). Los sistemas de medición del desempeño estratégico frente a la competitividad y sustentabilidad. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(2), 17–26. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2015v10n2.721>.
- Villota, L. J. (2023). Caracterización y sostenibilidad del emprendimiento social. 4(1), 1–23.