

AÑO 30 No. 109, 2025
ENERO-MARZO



No. 109, 2025
ENERO-MARZO



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



Planificación estratégica y habilidades gerenciales de instituciones financieras populares en Ecuador

Orellana Orellana, Edison Fernando*
González Veintimilla, Mariela Isabel**
Cárdenas Vivar, Noé Rafael***
Belén Viñan, María****

Resumen

Este estudio analiza la influencia de la planificación estratégica y las habilidades gerenciales en la sostenibilidad de instituciones financieras en el contexto de la economía popular y solidaria en el Cantón La Troncal, Ecuador. La investigación se propone determinar si las capacidades de gestión y la planificación estratégica contribuyen a la sostenibilidad de estas instituciones. Para evaluar las hipótesis, se aplicaron dos modelos de regresión lineal, utilizando un programa estadístico y técnicas de entrada secuencial. Se midieron los coeficientes de correlación, determinación y error de estimación para establecer la relación entre las variables predictoras y la sostenibilidad. Los resultados muestran que existe una correlación entre las capacidades de gestión y la planificación estratégica con la sostenibilidad, destacando una asociación positiva de las habilidades gerenciales con un valor de correlación de 0.72 frente al valor de 0.66 de la planificación estratégica. Estos hallazgos sugieren que las habilidades gerenciales tienen una mayor influencia en la sostenibilidad que la planificación. En conclusión, el estudio confirma que tanto las capacidades de gestión como la planificación estratégica

Recibido: 08.07.24

Aceptado: 29.10.24

- * Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia, Universidad del Zulia - Venezuela; Magister en Administración de Empresas, Universidad de Guayaquil - Ecuador; Ingeniero Empresarial, Universidad Católica de Cuenca - Ecuador; Director de Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Católica de Cuenca, campus La Troncal; E-mail: eforellanao@ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1714-2692>
- ** Magister en Derecho Mención en Derecho Procesal, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - Ecuador; Docente de la Carrera de Derecho, Universidad Católica de Cuenca, campus La Troncal; Email: mariela.gonzales@ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0401-5800>
- *** Magister en Contabilidad y Auditoría, Universidad Católica de Cuenca - Ecuador; Gerente Accionista en Cárdenas & Vélez Contadores-Audidores S.A.S; Email: noach20@hotmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1193-7988>
- **** Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Católica de Cuenca - Ecuador; Administradora MiniMarket 2 Hermanas; Email: belenvinan04@outlook.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2848-0221>

son factores importantes para la sostenibilidad, con una mayor relevancia de las habilidades gerenciales en el éxito organizacional a largo plazo.

Palabras clave: Planificación estratégica; habilidades gerenciales; sostenibilidad; instituciones financieras.

Strategic planning and management skills of popular financial institutions in Ecuador

Abstract

This study analyzes the influence of strategic planning and management skills on the sustainability of financial institutions in the context of the popular and solidarity economy in Canton La Troncal, Ecuador. The research aims to determine whether management skills and strategic planning contribute to the sustainability of these institutions. To evaluate the hypotheses, two linear regression models were applied, using a statistical program and sequential entry techniques. Correlation coefficients, determination and estimation error were measured to establish the relationship between the predictor variables and sustainability. The results show that there is a correlation between management skills and strategic planning with sustainability, highlighting a positive association of management skills with a correlation value of 0.72 versus a value of 0.66 for strategic planning. These findings suggest that managerial skills have a greater influence on sustainability than planning. In conclusion, the study confirms that both managerial skills and strategic planning are important factors for sustainability, with a higher relevance of managerial skills on long-term organizational success.

Keywords: Strategic planning, management skills, sustainability, financial institutions.

1. Introducción

Las instituciones financieras de la economía popular y solidaria en el cantón La Troncal, Ecuador, se enfrentan a deficiencias importantes que afectan su sostenibilidad y limitan su capacidad para contribuir eficazmente al desarrollo económico y social de la comunidad.

Las cooperativas de ahorro y crédito, como instituciones financieras populares, enfrentan desafíos significativos en su sostenibilidad y capacidad de fortalecimiento en un

entorno de constante cambio económico y social. La falta de planificación estratégica adecuada y de habilidades gerenciales efectivas en estas organizaciones limita su crecimiento, eficiencia y su capacidad de adaptación ante cambios en el mercado. Estos factores impiden que las cooperativas logren sus objetivos a largo plazo, afectando tanto a sus miembros como a sus comunidades.

Dentro de este contexto, la planificación estratégica (X1)¹ representa una herramienta clave para guiar a las

1 Variable independiente 1: Planificación estratégica.

cooperativas hacia el cumplimiento de sus metas organizacionales. Sin embargo, la falta de enfoque en aspectos fundamentales, como la definición de objetivos claros, misión, visión y principios corporativos (X1.1), así como la formulación y ejecución de estrategias (X1.2), obstaculiza el avance de estas instituciones. Además, la ausencia de análisis estratégicos, como la elaboración de una matriz FODA (X1.3), y la carencia de un plan de acción estructurado (X1.4), afectan la eficiencia de sus operaciones. La falta de iniciativas para promover el talento humano y alinear los objetivos organizacionales con el desarrollo del personal (X1.5) también limita su capacidad de alcanzar los resultados deseados.

Por otro lado, las habilidades gerenciales (X2)² son igualmente esenciales para el fortalecimiento de estas instituciones. Las competencias comunicacionales deficientes (X2.1), la toma de decisiones estratégicas ineficaz (X2.2) y la escasa capacidad de adaptación a cambios en el mercado (X2.3) afectan la capacidad de respuesta de las cooperativas ante las fluctuaciones del entorno. Además, la falta de liderazgo asertivo (X2.4), junto con una pobre coordinación en la gestión empresarial (X2.5) y un clima organizacional poco favorable (X2.6), disminuyen el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Esto se ve agravado por la baja influencia del empoderamiento en la realización de actividades laborales (X2.7) y la insuficiente capacidad para resolver conflictos (X2.8), lo que afecta la cohesión y eficiencia organizacional.

La planificación estratégica y las

habilidades gerenciales dependen de una serie de afirmaciones (Sostenibilidad) (Y)³ que reflejan las acciones de la institución en diferentes áreas clave de sostenibilidad, como las prácticas financieras éticas y transparentes; inversiones responsables; inclusión financiera y apoyo a grupos vulnerables; apoyo a programas y proyectos locales; uso responsable de los recursos naturales; reducción del impacto ambiental.

Las faltas en la planificación estratégica y en las competencias gerenciales tienen un impacto directo en la capacidad de las cooperativas para optimizar sus operaciones y garantizar su viabilidad a largo plazo. En este contexto, surge la necesidad de investigar cómo una planificación estratégica adecuada, junto con el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, puede impulsar el crecimiento y la estabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. Esto les permitiría ofrecer servicios de mayor calidad a sus miembros y contribuir al progreso socioeconómico de sus comunidades.

Los emprendimientos de diversos tamaños juegan un papel crucial en el desarrollo económico de un país. A través de la oferta de bienes y servicios, estas empresas contribuyen no solo al crecimiento económico, sino también a la generación de empleo, lo que, a su vez, mejora la calidad de vida de la población. Sin embargo, a pesar de su relevancia, estas pequeñas empresas enfrentan una elevada volatilidad que dificulta su permanencia en el mercado. Esta inestabilidad se debe en gran parte a la falta de planificación estratégica y

2 Variable independiente 2: Habilidades gerenciales.

3 Variable dependiente: Sostenibilidad

de habilidades gerenciales efectivas, lo cual las hace vulnerables en un entorno altamente competitivo y en constante cambio.

Por lo anteriormente planteado, se buscó analizar la influencia de la planificación estratégica y las habilidades gerenciales para determinar de qué forma influye la sostenibilidad en el sector financiero de la Economía Popular Solidaria (EPS)⁴ del Cantón La Troncal en el Ecuador. Para ello se parte de las hipótesis de que la planificación estratégica y las habilidades gerenciales influyen positivamente en la sostenibilidad de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria del Cantón La Troncal (H1). Las habilidades gerenciales se correlacionan en mayor grado con la variable sostenibilidad que la planificación estratégica con la sostenibilidad (H2). La planificación estratégica y las habilidades gerenciales influyen positivamente en la sostenibilidad de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria del Cantón La Troncal. (H0). Se busca el análisis de las instituciones financieras que realizan planificación estratégica, permiten trazar un horizonte para alcanzar metas propuestas con una buena toma de decisiones. Es por ello que se resalta la importancia de las habilidades gerenciales, de contar con líderes que posean cualidades, conocimientos y destrezas para optimizar recursos y alinear al equipo de

trabajo. Se realizó una revisión teórica de las variables, teniendo como soporte autores como Castro (2023); Cano y Gómez (2008); García et al, (2017a y 2017b); Nava (2015); entre otros.

La metodología empleada fue de tipo mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Además, se caracterizó por ser descriptiva, explicativa y correlacional. La unidad de análisis estuvo conformada por 7 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC)⁵, tales como: Jardín Azuayo, Lucha Campesina, Yuyac, CB, Pallatanga, Mushu Runa y Coopac, dirigidas por gerentes, jefes de agencia y colaboradores, quienes desempeñan roles clave en las actividades financieras de las organizaciones. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta conformada por preguntas cerradas y se utilizó la escala de Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, cuya validez fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de confiabilidad de 0,975.

2. Fundamentos teórico-conceptuales: Planificación estratégica, habilidades gerenciales, sostenibilidad

La planificación estratégica y las habilidades gerenciales contribuyen significativamente a la sostenibilidad,

4 La función de controlar y supervisar la EPS corresponde a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), mediante procesos técnicos para el bienestar de la comunidad, a través de organizaciones como cooperativas, mutualistas, cajas y bancos comunales, facilitando el acceso a adquirir los servicios o productos que ofrecen estas entidades (Fernández, 2006). De acuerdo con los datos de la SEPS (2023), existen, 5612 puntos de atención a nivel nacional, lo que demuestra la importancia de estas entidades para la inclusión económica del país.

5 Es considerada sostenible cuando representa rentabilidad, liquidez y solvencia para garantizar operaciones financieras, logrando confianza y la fidelización de los socios. Es importante resaltar la importancia de mantener buenos principios cooperativos para lograr una sostenibilidad a largo plazo (Chaguaceda, 2011).

promoviendo prácticas y enfoques que garantizan beneficios a largo plazo, fortalecen la resiliencia y alinean las operaciones con un desarrollo sostenible; a continuación, se fundamentan estos tres tópicos.

2.1. Planificación estratégica

La fase inicial del ciclo de planificación estratégica involucra la ejecución del análisis estratégico, donde se busca no solo definir la visión, misión, objetivos y metas que confieren cohesión a las operaciones de la organización, sino también realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación y la trayectoria de la empresa. Esto implica la realización de un análisis pormenorizado tanto del entorno externo como del entorno interno, proporcionando una comprensión integral de los factores que impactan en su desenvolvimiento estratégico (Acosta y Pérez, 2010).

Según Pereyra (2012), señala que la fijación de objetivos y la formulación de estrategias forman parte del proceso de planificación estratégica. Comienza con un estado inicial y, a partir de ahí, se crea una trayectoria para conseguir objetivos planteados en un periodo medible. Para esto es necesaria la intervención de todos los departamentos de la organización, en los cuales deberán estar comprometidos.

Siguiendo la misma línea, Gonzáles y Aguilar (2018) concretan que los tres componentes principales del proceso de planificación estratégica ayudan a transformar la visión o el objetivo de una organización en una decisión práctica y una ejecución estratégica. La dirección de la organización, que incluye la visión, la meta y los objetivos, forma parte del análisis estratégico.

Por consiguiente, implica

establecer el objetivo estratégico de la organización y centrar los esfuerzos en comprender el entorno empresarial. El proceso de desarrollo, evaluación y elección de la mejor línea de actuación se conoce como fase de elección estratégica. Para convertir las estrategias seleccionadas en formas viables, hay que poner en marcha las políticas y los marcos de formulación pertinentes durante la fase de aplicación de la estrategia.

Es importante hacer énfasis con referencia a la misión y visión empresarial. Peñafiel et al, (2019) explican que la primera etapa consiste en identificar la misión, que es definir lo que la organización tiene previsto hacer en el futuro. En esta etapa se definen las metas y objetivos de la empresa; seguidamente, se lleva a cabo el análisis externo de la empresa. Este se basa en el análisis de la matriz FODA; el uso de esta herramienta ayudará en la resolución de futuros problemas dentro de la organización, y en este análisis se evalúan las posibles influencias, como las leyes, los factores sociales y los avances tecnológicos.

Como se mencionó anteriormente, es indispensable la elaboración del FODA en una planificación estratégica que se compone de factores internos y externos. En factores internos se encuentran las fortalezas con las que cuenta la empresa; es decir, que tiene una ventaja competitiva a diferencia de la competencia. El factor debilidad hace referencia al proceso que está teniendo dificultades o problemas. En relación con las oportunidades y amenazas, permite crear escenarios que permitan reorientar la trayectoria institucional (Calapiña et al, 2019).

La creación de un sistema de seguimiento y control y la adaptación

continua de los planes son necesarias para reducir los riesgos, responder con rapidez para establecer las prioridades con mayor precisión y ajustar los planes, por un lado, cuando las cosas van bien y, por otro, cuando no van según lo previsto (Pereyra, 2012).

Adquirir y conservar recursos financieros es una dificultad importante para las pequeñas y medianas empresas, ya que permite a los empresarios consolidar sus objetivos. Estos objetivos deben especificarse en su programa de planificación estratégica, que detallará paso a paso las acciones a seguir para que exista un porcentaje considerable para convencer a los inversionistas (Herrera y Olguín, 2015).

Varios modelos sobre planificación estratégica existen; sin embargo, en este trabajo nos ceñimos, esencialmente, a tres. En primer lugar, el modelo de Frank Banghart, que, según Castro (2023), establece las siguientes fases: Determinar el problema, conceptualización del problema, elaboración de un plan de acción, evaluación de planes, selección de planes a ejecutar, instrumentación del plan y retroalimentación. El diseño de planes o alternativas ya está incluido en la primera fase de conceptualización de la cuestión, que combina varias de las etapas principales en una sola.

La evaluación de los planes o alternativas sugeridos se propone en la segunda fase; este paso tiene sentido como preludio de la última actividad de planificación. Dado que ha sido posible identificar una posibilidad superior entre las opciones disponibles, la selección de planes o alternativas se deja para la revisión en la tercera fase. La puesta en práctica del plan o alternativa corresponde a la quinta fase y, para terminar, se realiza una retroalimentación para determinar cuáles

son los problemas para poder mejorarlos (Castro, 2023).

De acuerdo con Cano y Gómez (2008), el segundo modelo de Tom Lambert es uno de los modelos más completos del proceso, que conlleva una planificación estratégica que consta de ocho pasos a seguir: 1. Describir la visión; 2. Detallar la situación actual; 3. Definir la misión; 4. Establecer los objetivos; 5. Proponer alternativas; 6. Generar estrategias; 7. Elaborar los pasos a seguir mediante las estratégicas; 8. Elaborar el plan táctico. La noción central del modelo indica que se Traslada al equipo de su estado actual al futuro ideal que se desea conseguir. Lleva el pensamiento estratégico de lo abstracto a lo tangible, de lo especulativo y creativo a lo preciso y exacto. El modelo integra varios modelos y metodologías y, cuando se ajusta, ayuda a centrarse claramente en las ideas fundamentales que son cruciales para la realización de los objetivos (Cano y Olivera, 2008).

El tercer modelo de planificación estratégica es el planteado por Colón y Rodríguez; se considera un paradigma fácil de aplicar en cualquier tipo de empresa. En lugar de comenzar con el análisis de diagnóstico, que parece más práctico, parte de los objetivos del proyecto estratégico, ya que ayuda a el alta dirección a centrar sus acciones para plasmar las actividades a realizar (Cano y Olivera, 2008). El modelo está conformado por dos fases: la estratégica se da a nivel institucional, donde la gerencia se comunicará con los diferentes niveles de departamentos para analizar cuál es la situación actual de la empresa, así como los factores internos como externos y estrategias para fijar el direccionamiento hacia el futuro. En la fase táctica se realizan estrategias funcionales en cada departamento

para diseñar planes de acción en un mediano plazo. Una vez que se ejecutan las actividades, el siguiente paso es la evaluación de los resultados para tener una idea clara si se cumplió con

los objetivos. El paso final del modelo busca contrastar lo esperado junto con lo realizado, en el cual se deberá llevar a cabo una retroalimentación (Carrillo, 2021) (cuadro 1).

Cuadro 1
Comparación de los modelos de planificación estratégica

Categoría	Modelo de Frank Banghart	Modelo de Tom Lambert	Modelo de Colón y Rodríguez
Fases Principales	Determinar problema, conceptualización, elaboración de plan, evaluación, selección, instrumentación, retroalimentación.	Describir visión, detallar situación, definir misión, establecer objetivos, proponer alternativas, generar estrategias, plan táctico.	Fase estratégica (nivel institucional), fase táctica (nivel funcional), evaluación y retroalimentación.
Enfoque Inicial	Comienza con la identificación del problema.	Inicia con la descripción de la visión y situación actual.	Parte de los objetivos estratégicos del proyecto, sin análisis diagnóstico inicial.
Objetivo	Identificar y seleccionar la mejor alternativa para resolución de problemas.	Llevar al equipo de su estado actual al futuro ideal deseado.	Centrar acciones de alta dirección en objetivos estratégicos del proyecto.
Complejidad	Moderado, combina varias etapas en fases amplias.	Completo, con ocho pasos bien definidos.	Simplificado, solo dos fases.
Nivel de Flexibilidad	Permite ajustes en la selección de alternativas.	Integra varios modelos y metodologías, ajustable según necesidad.	Fácil de aplicar en cualquier tipo de empresa, adaptable.
Evaluación y Retroalimentación	Se realiza al final, con retroalimentación para mejoras.	Incluye pasos específicos para retroalimentar y ajustar el plan.	Concluye con evaluación de resultados y retroalimentación.
Aplicabilidad	Adecuado para proyectos que requieren una planificación detallada.	Ideal para un enfoque estructurado y estratégico de largo plazo.	Práctico para empresas que buscan planificación simple y clara.

Estos modelos muestran cómo, desde diferentes perspectivas y niveles de complejidad, la planificación estratégica puede guiar a las organizaciones hacia la consecución de sus metas, fomentando una gestión orientada al futuro y adaptada a las exigencias del entorno.

2.2. Estrategia: definición conceptual

Para García et al, (2017a; 2017b), la estrategia es el plan de acción que la dirección utiliza para posicionar la

empresa en un mercado competitivo, complacer a los clientes y proporcionar resultados empresariales sólidos. En consecuencia, la estrategia es un conjunto de procedimientos que los directivos deben seguir para lograr un buen desempeño, alineados con políticas, normas que permite tener en claro los objetivos y las actividades a seguir para alcanzar el éxito.

Para Ore, Olortegui y Ponce (2020), las empresas utilizan la planificación estratégica como un instrumento que permite conocer los procesos administrativos de la situación

actual como en el futuro para manejar los problemas que puedan surgir. Este proceso conlleva analizar todos los factores tanto internos como en el entorno para definir las metas y las acciones correspondientes.

Definir la misión es fundamental porque favorece a tener una idea clara en cómo se identifica la empresa, es decir, su razón de ser el cual deberá estar alineado con las normas, políticas y sobre todo los valores que será una guía para la toma de decisiones estratégicas (Nava, 2015). Por consiguiente, la visión describe la ambición de la empresa de cómo se percibirá a mediano o largo plazo comprendido entre 5 a 10 años. Esta deberá ser socializada con todo el equipo de trabajo para aumentar la eficiencia y el compromiso de los colaboradores (Nava, 2015).

2.3. Habilidades gerenciales

Para Niebles, Torres y Montenegro (2020), las habilidades gerenciales comprenden en desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Expresa, que estas son la clave del éxito, pero que van mucho más allá del dominio en cuanto a la administración del tiempo, solucionar conflictos, delegar, ser asertivo, entre otros; pues, también se requiere de dedicación, fijar objetivos y alcanzarlos, corregir riesgos, pero principalmente de liderazgo.

En definitiva, el capital humano y el talento es la estructura de cualquier compañía, y especialmente en el caso de una pequeña empresa, que por lo generalmente están estructurados con menos de 50 empleados, su rol puede ser incluso más decisivo, debido a que sus habilidades y personalidad pueden contribuir, para construir o romper una empresa:

En las pequeñas empresas, la gestión del talento cobra una relevancia especial, pues se convierte en una herramienta para diferenciarse de las grandes empresas y aportar un valor añadido. Contar con empleados competentes, motivados y comprometidos puede ser un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa, ya que también impacta directamente en la satisfacción de los clientes (Conavalsi, 2018).

Finalmente, la mejor estrategia de negocios no es relevante, si no se cuenta con el personal adecuado para realizar la ejecución. Por eso es fundamental tener en cuenta el perfil de los postulantes para optar con el empleado correcto (Herrera y Olguin, 2015).

Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas se clasifican en tres bloques: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. Cada bloque dispone de 5 habilidades específicas que se relacionan entre sí. Las habilidades personales implican autoconocimiento, control de estrés, solución analítica y creativa de los problemas; en las habilidades interpersonales identifica el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, adquirir poder e influencia, fomentar la motivación en los demás y gestionar los conflictos; así como desarrollar habilidades grupales, empoderar y delegar responsabilidades, formar equipos efectivos y promover el trabajo en equipo, son elementos clave para liderar el cambio positivo.

Por tal razón, se destaca que, en nuestros tiempos, el éxito o fracaso dentro de una empresa está ligado, con que cuenten con un modelo a seguir o directrices estratégicas, que favorezcan en el desarrollo de todo su potencial,

las empresas exitosas son aquellas que desarrollan sus capacidades competitivas al máximo en el mercado que es constantemente competitivo, ser competitivos es una de las fórmulas que hacen fuertes a las organizaciones para que se sostenga con el tiempo (Loor, Muñiz y Mosquera, 2020).

Según Loor et al, (2020), las empresas que no priorizan la planificación estratégica se exponen a la vulnerabilidad frente a su entorno competitivo, lo que les dificulta mantenerse a largo plazo. Aquellas que logran sobrevivir, generalmente lo hacen en situaciones inestables, ya que carecen de una orientación clara, lo que genera estancamiento y complica la toma de decisiones, llevando eventualmente a la pérdida de participación en el mercado y, en muchos casos, a la desaparición de la organización.

• Habilidades personales

Para Aduara (2023), las habilidades personales están referidas a la persona en sí misma, es decir, se relacionan con la cognición que una persona tiene sobre su propio carácter, comportamiento, reacciones, entre otras actitudes. Administrar y controlar tales características les permitirá, en su rol gerencial, relacionarse e interactuar con las demás personas de manera más cómoda (aquí la categoría interpersonal), demostrando las habilidades de comunicación, tolerancia, y sólida capacidad de comunicación. Por último, explica las habilidades grupales, y dice que están referidas a la forma en que una persona asume el control de un grupo para guiarlos hacia un objetivo común.

Finalmente, Artieda et al, (2021) definen que un gerente debe contar

como habilidad para efectuar sus actividades dentro de la empresa que son varias, como por ejemplo: trabajo en equipo, toma de decisiones acertadas, solución de problemas internos y externos, comunicación adecuada, administración de tiempos y espacios, gestión emocional, competitividad, conocimientos técnicos, trabajo laboral, y entre los más importantes la experiencia profesional que efectúan un rol importante en las organizaciones.

Por otro lado, es evidente que las habilidades gerenciales son esenciales; las cuales son decisivas para el éxito de la organización y advierten que las destrezas directivas funcionan como un medio por el cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas logran el resultado deseado (Cárdenas y Huamani, 2020).

2.4. Sostenibilidad

De acuerdo a Gil y Barcellos (2010) el objetivo de este enfoque es garantizar que los indicadores de sostenibilidad de la organización también puedan considerarse como una medida de eficiencia operativa y puedan generar beneficios a largo plazo en un entorno operativo proactivo, mediante la creación de normas, guías, sistemas de certificación, códigos de conducta y principios éticos permiten a la empresa un amplio debate en cuanto a las herramientas de gestión que se utilizarán para garantizar la planificación del desarrollo sostenible.

A partir de lo expuesto anteriormente, al hablar en la actualidad de la sostenibilidad empresarial, se requiere comprender el compromiso de las empresas con sus partes interesadas, y su visión hacia el futuro de la organización, no únicamente

desde la perspectiva de la factibilidad o el éxito financiero, sino también desde una perspectiva social y ambiental. Una empresa sostenible genera valor dentro de la empresa y en su entorno, y genera un valor compartido con todo su equipo de trabajo (Cárdenas et al, 2019).

En este contexto, Cárdenas et al, (2019), considera que la sostenibilidad debe estar presente en todos los procesos de toma de decisiones, planificación, gobierno y rendición de cuentas; esto se logra identificando a los interesados prioritarios y cómo satisfacer sus expectativas, estableciendo canales de comunicación efectivos que fomenten el diálogo y transparencia, e incorporando las cuestiones materiales en el modelo de gestión y desarrollar estrategias que estén orientadas con la sostenibilidad de una empresa, fortaleciendo su continuidad, y su posicionamiento a largo plazo, además de contribuir con el progreso de la generación presente y futura.

• **Sostenibilidad Económica**

Para Cárdenas et al, (2019), el desarrollo económico impulsa la empresa, guiándola a la armonía con los recursos naturales, disminución gradual de la contaminación ambiental de los productos a lo largo de su vida útil, y distribución justa de la riqueza. Es fundamental que el gerente evalúelos siguientes aspectos: necesidades, deuda y estructura de endeudamiento, liquidez general, rentabilidad líquida, operaciones comerciales, activos, entre otros; debe existir un marco de distribución igualitario de la riqueza.

Por otra parte, Vega (2013) considera que un sistema económico es un conjunto de relaciones fundamentales, que definen la

organización económica de una sociedad, y que la actividad económica es cualquier actividad relacionada con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La economía clásica se enfoca en la productividad y la producción de recursos para obtener un beneficio, generalmente individual, y satisfacer las necesidades de las personas. Por la cual estas empresas acuden al mercado en búsqueda de bienes y servicios, lo que beneficia a los productores, fomentando la producción, y manteniendo el proceso económico en marcha.

• **Sostenibilidad Social**

El aspecto social y cultural tiene un impacto significativo, en el desarrollo de las sociedades. Superar la pobreza y satisfacer las necesidades básicas de los seres humanos son derivaciones de la Dimensión social. Para Riestra (2018), erradicar la pobreza requiere un nivel educativo adecuado en todos los niveles, o una educación verdaderamente integral, que garantice la formación de las personas de acuerdo con los requerimientos sociales, y las capacidades de cada individuo, sin descuidar los valores éticos que deben impregnar la sociedad y que dependerán de la educación impartida en todas las fases del proceso educativo. Es evidente que las personas pueden salir de la pobreza si poseen las herramientas necesarias para evolucionar como individuos, lo cual finalmente se traducirá en el crecimiento de la sociedad.

• **Sostenibilidad Ambiental**

Como señala Vega (2013), la responsabilidad de garantizar un desarrollo ambientalmente sostenible

recae directamente en los entes rectores de la política ambiental de cada país. Esto implica que el sector público, el sector económico y la sociedad civil deben trabajar en estrecha coordinación, asegurando que las políticas y estrategias no solo sean viables desde un punto de vista económico, sino que también respeten los límites del entorno natural.

La gestión ambiental debe promover prácticas responsables, tanto a nivel de las instituciones gubernamentales como de las empresas privadas, para garantizar la conservación de recursos naturales para las futuras generaciones. La incorporación de criterios de sostenibilidad en los sectores económicos no solo responde a exigencias regulatorias, sino también a una necesidad creciente de la ciudadanía de contar con un entorno sano y viable a largo plazo.

- **Sostenibilidad en los emprendimientos**

La sostenibilidad en los emprendimientos no solo se trata de mantenerse en un mercado competitivo, sino también de considerar el impacto social, ambiental y económico a largo plazo. Los emprendimientos sostenibles están estrechamente vinculados al impacto que generan sobre el medio ambiente.

En cualquier caso, la sostenibilidad debe ser considerada a nivel meso (en un campo) dinámicamente, y no como un criterio micro, estático y unidimensional. Por lo tanto, una respuesta a los límites al desarrollo de las empresas o emprendimientos asociativos, sus redes, y sus comunidades, no solo la resolución de los problemas particulares que pueden estar experimentando, sino

la expansión continua de sus prácticas, tanto en relaciones de intercambio como de valores, incluyendo recursos y actores, institucionales o no, organizados o individuales, en un encuentro creativo, con diversidad y sin modelos (Coraggio, 2011).

Para Tuckman & Chang (1992), la investigación sobre sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro se remota a los trabajos de dichos autores, quienes propugnaron el uso de indicadores financieros estructurados en cuatro dimensiones de medición, una de las cuales fue la evaluación de la diversificación de ingresos a través de un índice de diversificación de ingresos. En esta misma línea, sintetiza investigaciones anteriores y mejora un modelo de cuatro dimensiones que influyen saldos patrimoniales, concentración de ingresos, gastos administrativos y margen operativo. Pero Peláez et al, (2022), sugiere que la sostenibilidad financiera, también debe evaluarse en un horizonte temporal, incluyendo el análisis tanto a corto como a largo plazo (Peláez et al, 2022).

2.5. Economía popular y solidaria

De acuerdo con Auquilla et al, (2020), los EPS son iniciativas impulsadas por organizaciones socioeconómicas asociativas, compuestas por individuos de distintos hogares que se unen para compartir recursos, colaborar en procesos de trabajo conjunto, adquirir insumos, producir o comercializar bienes y servicios de manera autogestionada. Estas actividades, orientadas al intercambio en el mercado o a otros tipos de comercio como el comercio justo o el trueque, se desarrollan de

manera complementaria, ya sea para el consumo propio o el de la comunidad a la que pertenecen.

3. Planificación Estratégica, habilidades gerenciales y sostenibilidad en el sector Financiero Popular de Ecuador: relación vinculante

A continuación, se lleva a cabo el análisis y discusión de los resultados obtenidos en este estudio.

3.1. Perfil de los encuestados

El análisis del perfil de los encuestados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Cantón La Troncal, proporciona una visión integral sobre las características demográficas y profesionales de los participantes en el estudio. Se recopiló información

relevante sobre su edad, género, cargo laboral y posición dentro de las instituciones del sector financiero popular en Ecuador. Este perfil permite contextualizar los resultados obtenidos, ofreciendo una comprensión más precisa de cómo las variables pueden influir en la percepción y aplicación de la planificación estratégica, las habilidades gerenciales y la sostenibilidad dentro del sector.

- **Edad del encuestado**

En la Tabla 1, se puede apreciar el rango de edad de los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. El 32,1 % de los participantes se encuentra en el rango de 20 a 30 años; el 53,6% en el rango de 31 a 40 años, siendo el porcentaje mayor; y el 14,3% a partir de los 41 años en adelante.

Tabla 1
Edad de los encuestados

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-30	9	32,1	32,1	32,1
31-40	15	53,6	53,6	85,7
41 en adelante	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

- **Sexo de los encuestados**

En la tabla 2, se muestra la distribución por sexo de los encuestados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Se observa que el 46,4% de los encuestados corresponde al sexo

masculino, mientras que el 53,6% pertenece al género femenino. Esta distribución revela una ligera mayoría de mujeres en el grupo de encuestados, lo que podría reflejar una tendencia hacia la equidad de género en la participación dentro del sector.

Tabla 2
Género de los encuestados

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	13	46,4	46,4	46,4
Femenino	15	53,6	53,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

- **Cargos laborales del sector financiero**

La tabla 3 permite observar la distribución de cargos dentro de las cooperativas de ahorro y crédito, proporcionando una perspectiva sobre la jerarquía y el papel de cada uno

de los cargos en la organización. El porcentaje más bajo corresponde al cargo de Gerente, con solo un 7 % de los encuestados ocupando este puesto. Esto indica que la mayoría de los colaboradores no se encuentran en la posición más alta de la estructura jerárquica.

Tabla 3
Cargos laborales del sector financiero

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Gerente	2	7%	7%
Jefe de agencia	7	25%	32%
Jefe de Operativo	3	11%	43%
Jefe zonal	3	11%	54%
Asesor Corporativo	4	14%	68%
Asesor de crédito	5	18%	86%
Jefe de Captaciones	4	14%	100%
	28	1	

El cargo con mayor representación es el de Jefe de Agencia, con un 25 %, lo que sugiere que este rol es crucial en la gestión de las operaciones diarias de las cooperativas. A medida que se avanza en la estructura, la cantidad de personas en cargos de mayor responsabilidad parece disminuir.

El cargo de Jefe de Operativo presenta un porcentaje equivalente del 11 %, lo que indica que el rol operativo y zonal tiene una participación significativa, pero más reducida en comparación con el Jefe de [Agencia](#). El cargo de Asesor Corporativo y Asesor

de Crédito muestra una representación considerable, con un 14 % y un 18 %, respectivamente. Los asesores parecen ser una parte fundamental en el funcionamiento y el servicio al cliente dentro del sector, siendo el Asesor de Crédito especialmente importante, con un 18 % de participación.

Jefe de captaciones; este cargo también tiene un 14 %, indicando una presencia importante en la gestión de recursos y captaciones dentro de la cooperativa. Como es de observar, el análisis revela una estructura jerárquica donde la mayor parte de los encuestados

ocupa cargos de responsabilidad intermedia, como Jefe de Agencia y Asesor de Crédito, mientras que los roles de mayor jerarquía, como el Gerente, tienen una representación mucho menor.

3.2. Planificación estratégica

En la tabla 4, figuran los coeficientes

no estandarizados y tipificados junto con su significado, mientras que en la tabla 5 se examinan los valores del coeficiente de correlación, determinación y error de estimación. En este análisis se utilizaron 2 modelos: uno que empleaba la técnica de entrada y otro que utilizaba el método de etapas secuenciales.

Tabla 4
Resumen de los modelos 1 y 2 entre las tres variables

Modelo	R	R cuadrado	R corregida	Error tip. De la estimación
1	,719	,516	,498	3,49009
2	,721	,519	,481	3,54833

a. Variables predictorias: (Constante), Planificación Estratégica

b. Variable dependiente: Planificación Estratégica/Habilidades Gerenciales

Tabla 5
Coefficiente de los modelos 1 y 2 entre las tres variables

Modelo	B	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente tipificado	T	Sig.
		Error tip.	Beta			
1	(Constante)	10,902	3,032		3,595	,001
	Habi. geren					
	.447				5,270	,000
	,085					
	,719					
	(Constante)	11,159	3,152		3,540	,002
2	Planif	-1,167	,426	-,171	-,392	,699
	Habi. Gere	,548	,272	,881	2,018	,054

a Variable dependiente: Sostenibilidad Var. Dep.

El modelo 1 es aquel que emplea la técnica de entrada; este enfoque generalmente implica incluir todas las variables predictorias en la regresión de forma simultánea, sin un orden o jerarquía específica.

El modelo 2 es el que utiliza el método de etapas secuenciales. Este método, también conocido como "stepwise" o secuencial, introduce las variables en etapas, permitiendo

observar el impacto incremental de cada predictor en el modelo y evaluando su contribución individual a la predicción de la variable dependiente.

Este orden permite que el modelo secuencial (modelo 2) sea más detallado en el análisis de cada variable predictor, facilitando la verificación de la hipótesis específica, mientras que el modelo de técnica de entrada (modelo 1) proporciona una visión general de todas

las variables juntas.

Hipótesis 1. La planificación estratégica y las habilidades gerenciales influyen positivamente en la sostenibilidad de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria del Cantón La Troncal, en el Ecuador.

El Modelo 2 fue empleado con el objetivo de verificar la Hipótesis 1, ya que incorpora todas las variables predictoras relevantes, incluyendo las capacidades de gestión y la planificación estratégica. En este análisis, se utilizó el método de entrada mediante el programa estadístico, que permitió realizar una regresión lineal para evaluar la relación entre las variables.

Los resultados obtenidos mostraron un coeficiente de correlación R de 0,721, lo que sugiere una fuerte asociación positiva entre las dos variables X1 y X2, lo que refuerza la validez de la relación planteada en la hipótesis. Además, se utilizó la media para calcular la influencia de las variables X1 (capacidades de gestión) y X2 (planificación estratégica) en la sostenibilidad del sector. Además, los resultados revelaron que, en promedio, existe una correlación de 0,70 entre las capacidades de planificación y gestión estratégica y la sostenibilidad, lo que indica que estas capacidades son un factor importante para el logro de la sostenibilidad en el contexto analizado.

Con base en estos hallazgos, y considerando el nivel significativo de la correlación observada, se acepta la Hipótesis 1, validando la afirmación de que las capacidades de gestión y planificación estratégica influyen positivamente en la sostenibilidad.

En función de los resultados, puede resaltarse que la Hipótesis 1 plantea que la planificación estratégica y las habilidades gerenciales influyen

positivamente en la sostenibilidad de las instituciones financieras de la economía popular y solidaria del Cantón La Troncal en Ecuador. Se empleó el Modelo 2, que incorpora todas las variables predictoras relevantes, incluyendo capacidades de gestión y planificación estratégica. Utilizando el método de entrada en un programa estadístico, se pudo realizar una regresión lineal para evaluar la relación entre estas variables y la sostenibilidad.

Se obtuvo un coeficiente de correlación R de 0.721, lo que indica una asociación positiva fuerte entre las variables capacidades de gestión (X1) y planificación estratégica (X2) con la sostenibilidad. Esto respalda la validez de la relación planteada en la hipótesis. La correlación promedio de 0.70 sugiere que tanto la planificación como las capacidades de gestión estratégica son factores importantes para lograr la sostenibilidad.

La relación significativa observada entre las variables permite aceptar la hipótesis 1, confirmando que las capacidades de gestión y planificación estratégica influyen positivamente en la sostenibilidad de las instituciones.

Según la literatura, la planificación estratégica implica analizar el entorno y definir misión, visión, objetivos y metas para cohesionar las operaciones de una organización (Acosta et al., 2010; Pereyra, 2012). Esta fundamentación sugiere que la inclusión de todos los departamentos y la formulación de políticas y marcos de actuación bien estructurados ayudan a alcanzar resultados medibles y sostenibles. En este caso, se muestra que la planificación y las capacidades de gestión, como aspectos fundamentales, apoyan el éxito sostenible de la organización en el tiempo (González & Aguilar, 2018).

Hipótesis 2: Las habilidades gerenciales se correlacionan en mayor grado con la variable sostenibilidad que la planificación estratégica con la sostenibilidad.

La tabla 6 presenta las correlaciones entre las tres variables: sostenibilidad, habilidades gerenciales y planificación estratégica, utilizadas para evaluar la hipótesis planteada. Los resultados

muestran que la correlación más significativa se encuentra entre habilidades gerenciales y sostenibilidad, con un valor de 0,72, mientras que la correlación de la planificación estratégica con la sostenibilidad alcanza un valor aceptable de 0,66. Tanto la planificación estratégica como las habilidades gerenciales se consideran variables predictoras, cuyos coeficientes se detallan en la tabla 6.

Tabla 6
Correlaciones entre las tres variables

		Planificación	Habilidades Gerenciales	Sostenibilidad
Planificación	Correlación de Pearson		,948**	,664**
	Sig. (bilateral)	1	,000	,000
	N	28	28	28
Habilidades Gerenciales	Correlación de Pearson	,948**	1	,719**
	Sig. (bilateral)	,000	28	,000
	N	28	28	28
Sostenibilidad	Correlación de Pearson	,664**	,719**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	28
	N	28	28	28

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

El coeficiente de la variable capacidades de gestión en el Modelo 2, que alcanza el valor más alto de 0,548, sugiere que estas capacidades están más estrechamente relacionadas con la sostenibilidad que la planificación estratégica. Estos hallazgos, respaldados por los coeficientes de correlación en la tabla 6, permiten aceptar la hipótesis, confirmando la importancia de las habilidades gerenciales en el logro de la sostenibilidad.

La hipótesis 2 indica que las habilidades gerenciales se correlacionan en mayor grado con la sostenibilidad que la planificación estratégica. Se observó una correlación de 0.72 entre habilidades gerenciales y sostenibilidad,

mientras que la correlación entre planificación estratégica y sostenibilidad fue de 0.66. Esto sugiere que las habilidades gerenciales tienen una relación ligeramente más fuerte con la sostenibilidad que la planificación estratégica.

En el Modelo 2, el coeficiente de la variable de capacidades de gestión fue el más alto (0.548), lo que indica una conexión más estrecha con la sostenibilidad. Estos valores apoyan la hipótesis planteada y sugieren que las habilidades gerenciales contribuyen de manera significativa a la sostenibilidad.

La importancia de las habilidades gerenciales se refleja en la literatura, donde se destacan competencias como

comunicación, liderazgo y manejo de equipos (Conavalsi, 2018; Whetten & Cameron, 2011). Estas habilidades permiten una dirección efectiva y un entorno de trabajo motivado, elementos cruciales para alcanzar los objetivos de sostenibilidad en organizaciones pequeñas y medianas (Pymes).

La planificación estratégica ayuda a estructurar y enfocar los recursos hacia objetivos de largo plazo, pero las habilidades gerenciales desempeñan un rol operativo esencial, permitiendo que el equipo traduzca la estrategia en acciones efectivas (Nava, 2015).

4. Conclusión

Esta investigación demuestra que tanto la planificación estratégica como las habilidades gerenciales ejercen una influencia positiva en la sostenibilidad del sector financiero de la economía popular y solidaria, específicamente en las cooperativas del cantón La Troncal. A través de los análisis realizados, se observó que las habilidades gerenciales tienen una correlación más fuerte con la sostenibilidad, alcanzando un 71,9 %, mientras que la planificación estratégica muestra una correlación de 60,4 %. Esto sugiere que las habilidades gerenciales, especialmente aquellas relacionadas con la toma de decisiones, la innovación y la adaptación, son determinantes para el desarrollo y sostenibilidad de estas entidades en un entorno competitivo y en constante cambio. La importancia de contar con una gerencia efectiva se reafirma en un sector donde el éxito depende de la capacidad de los líderes para implementar nuevas estrategias y técnicas innovadoras que aseguren el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Por lo tanto, se destaca que el fortalecimiento de

las habilidades gerenciales debe ser una prioridad para las cooperativas de ahorro y crédito que buscan mejorar su posición en el mercado y contribuir al desarrollo sostenible de la economía popular y solidaria.

Se recomienda que las instituciones financieras prioricen la inversión en programas de desarrollo de liderazgo y formación para el personal clave, especialmente en habilidades de gestión. Asimismo, cursos, seminarios y programas de mentoría que aborden temas como la resolución de conflictos, inteligencia emocional, gestión del cambio y liderazgo pueden contribuir significativamente a este objetivo. Un equipo motivado y bien capacitado estará mejor preparado para enfrentar desafíos y adaptarse a un entorno laboral en constante evolución.

Además, se sugiere fomentar una cultura organizacional que priorice la planificación a largo plazo, la innovación y la adaptabilidad. Para lograrlo, es fundamental promover el aprendizaje organizacional, incentivar la participación de todos los miembros en el proceso de planificación estratégica e implementar sistemas de retroalimentación que permitan ajustar y mejorar continuamente el plan de negocio. Esto contribuirá a una institución financiera más resiliente y con mayor capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos en un entorno cambiante.

Referencias bibliográficas

- Acosta, M. A., y 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>

- Adsua, G. (2020). Qué es el funcionalismo en psicología: características, teoría y autores. <https://www.psicologia-online.com/que-es-el-funcionalismo-en-psicologia-caracteristicas-teoria-y-autores-4866.htm>
- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M., y 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>
- Auquilla, L.A., Fernández, L. D., y 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>
- Calapiña, E., Chuquilla, J., y Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años. *TAMBARA* (54), 742-759. <https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACION-C3%93N-ESTRAT-C3%89GICA-Y-LA-PROSPECTIVA-toapanta-FINAL-FINAL.pdf>
- Cano, M., y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 2. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cárdenas, F. X., Flores, C. R., Peralta, Á., y Lara, P. E. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *RECIAMUC*, 3(1), 670-699. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/3.1.enero.2019.670-699>
- Cárdenas, L., y Huamani, L. (2020). Habilidades gerenciales en estudiantes de administración. *Horizontes*, 5(19), 733-739. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v5n19/2616-7964-hrce-5-19-733.pdf>
- Carrillo, R. V. (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>
- 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>
- Chaguaceda, A. (2011). Autogestión y participación en el cooperativismo venezolano: el caso de la Central Cooperativa de Servicios Sociales (CECOSESOLA). *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 11(22), 29-53. <https://www.redalyc.org/pdf/622/62223471003.pdf>
- Conalvalsi (2018). Con el aval de una SGR conseguirás, por fin, el sí que necesitas para tu proyecto. <https://www.conalvalsi.com/>
- 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>
- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la

- economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 237-253. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004&lng=es&tlng=es.
- García, J. E., Durán, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). (Julio de 2017a). 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>
- García, J. E., Durán, S. E., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). (2017b). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *ESPACIOS*, 38(52), 1-16. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1764/Proceso%20de%20planificacion%20estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil, A. M. y Barcellos, L. (2010). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Galega de Economía*, 20(2), 1-21. https://www.researchgate.net/publication/237034018_Los_desafios_para_la_sostenibilidad_empresarial_en_el_siglo_XXI
- 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>
- Herrera, C., y 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>
- Lloor, J., Muñiz, L., y Mosquera, L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM*, 4(4), 105-116. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesciencias/article/view/237/243>
- Nava, M. (2015). Planificación Estratégica como herramienta para la transformación gerencial de Sistemas de Producción de Doble Propósito. *Universidad Alonso de Ojeda, Venezuela*. (14), 35-45. <https://biblat.unam.mx/hevila/Strategos/2015/no14/3.pdf>
- Niebles, L., Torres, K., y Montenegro, A. (2020). Habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las mipymes. *Editorial Universidad del Atlántico*.
- Ore, H., Olortergui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119/119>
- Peláez, L. E., Hernández, S. E., Sarmiento, G. del P., y Peña, M. J. (2022). Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Una propuesta de medición. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 6(22), 156-168. <https://www.redalyc.org/>

journal/6219/621972234003/html/

Pereyra, M. B. (2012). *La planificación estratégica*. Universidad Nacional de Tucumán. <http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/bitstream/handle/123456789/612/LA%20PLANIFICACION%20ESTRATEGICA...pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Riestra, L. (2018). Las dimensiones del Desarrollo Sostenible como Paradigma para la Construcción de las Políticas Públicas en Venezuela. *Tekhné*, 21(1). <https://doi.org/10.62876/tekhn.v21i1.3543>

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1992). Nonprofit equity: A behavioral model and its policy implications. *Journal of policy analysis and*

management, 11(1), 76. <https://doi.org/10.2307/3325133>

Vega, L. (2013). Dimensión ambiental, desarrollo sostenible y sostenibilidad ambiental del desarrollo. In Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2013) "Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity" (pp. 9-11). Cancún, México. <https://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP256.pdf>

Whetten, D., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. PEARSON.