

# Gerencia para la vida

El encuentro entre la eficiencia y la solidaridad



**Marcos Fabricio Arboleda Gallardo**

Eficiencia  
Financiera

Economía  
Popular y Solidaria

# Gerencia para la vida

## El encuentro entre la eficiencia y la solidaridad

*Un enfoque dual desde la Administración y la Economía Popular y Solidaria ¿Es posible alcanzar el éxito económico sin sacrificar la justicia social?*

***Marcos Fabricio Arboleda Gallardo***

<sup>1</sup> Ingeniero en Administración Pública con más de 18 años de trayectoria en el sector gubernamental, con especialización en planificación estratégica, gestión financiera pública, contratación pública y gestión administrativa, orientadas a la eficiencia, la transparencia y la inclusión social. Su experiencia profesional se sustenta en la aplicación rigurosa de marcos normativos, gestión por resultados y fortalecimiento institucional en entidades del Estado, incluyendo la optimización de procesos administrativos, coordinación interinstitucional, gestión de recursos y mejora continua de la gestión pública. Cuenta con una sólida formación académica nacional e internacional. Es Magister en Economía y Finanzas Populares y Solidarias por la Universidad Andina Simón Bolívar, donde además obtuvo la Especialización Superior en Economía Popular y Solidaria. Posee el título de Ingeniero en Administración Pública por la Universidad Central del Ecuador. Complementariamente, cuenta con la Maestría en Compras Públicas por la Universidad Nacional de San Martín (Argentina) y la Maestría en Educación con mención en Docencia Universitaria, impartida por la Universidad Integral del Caribe y América Latina, consolidando un perfil integral que articula competencias técnicas, analíticas y pedagógicas. Su trayectoria y aportes al ámbito de la gestión pública han sido reconocidos con el Doctorado Honoris Causa en Gestión Pública otorgado por la Universidad Corporativa Euroamericana de Brasil, en reconocimiento a su contribución técnica y académica al fortalecimiento institucional. Reside en Quito, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1557-764X>

# **Gerencia para la vida**

**El encuentro entre la eficiencia y la solidaridad**

Marcos Fabricio Arboleda Gallardo

## **EDITORIAL CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO**

Sello Editorial: 978-9942-7299

Email: [info@cienciaydescubrimiento.com](mailto:info@cienciaydescubrimiento.com)

Quito – Ecuador

## **AUTOR DE ILUSTRACIONES, DIAGRAMACIÓN, DISEÑO DE CUBIERTA Y EDICIÓN GRÁFICA**

Msc. Rebeca Zapata

## **DIRECCIÓN EDITORIAL**

Editorial Ciencia y Descubrimiento

**ISBN:** En proceso

## **PRIMERA EDICIÓN**

Mayo 2026

## **LIBRO DIGITAL**

© Todos los derechos reservados para el autor. La reproducción total o parcial de la presente obra por cualquier medio, queda rigurosamente prohibida.

# Gerencia para la vida

El encuentro entre la eficiencia y la solidaridad

*Marcos Fabricio Arboleda Gallardo*



<https://editorial.cienciaydescubrimiento.com>



## Contenido

<b>Prólogo .....</b>	<b>10</b>
<b>Glosario de términos clave .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>16</b>
<b>Ideación y detección de necesidades.....</b>	<b>16</b>
1.1. El Enfoque administrativo: La eficiencia en la identificación de oportunidades.....	16
1.2. El Enfoque de la EPS: La pertinencia social y el activo comunitario.....	21
1.3. Síntesis híbrida: La matriz de oportunidad integral.....	24
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>28</b>
<b>El emprendedor y el grupo asociativo .....</b>	<b>28</b>
2.1. El Enfoque administrativo: El emprendedor como motor de innovación.....	28
2.2. El Enfoque de la EPS: El sujeto colectivo y las necesidades humanas.....	35
Bases de su construcción .....	40
El rol del sujeto colectivo .....	43
Factores que fortalecen la construcción del sujeto colectivo .....	44
Relación con teorías contemporáneas.....	44
2.3. Síntesis Híbrida: El Liderazgo Cooperativo y la Gestión del Talento .....	46
Beneficios del modelo híbrido.....	49
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>Modelado de negocio híbrido .....</b>	<b>50</b>
3.2. El enfoque de la EPS: El canvas social y solidario .....	52
3.3. Profundización: La Distribución de Valor entre Clientes y Comunidad .....	54

3.4. Síntesis Híbrida: El Canvas de Impacto Dual.....	56
<b>CAPÍTULO IX.....</b>	<b>58</b>
<b>El marco legal y la formalización .....</b>	<b>58</b>
4.1. El Enfoque Administrativo: Sociedades de Capital y Eficiencia Jurídica .....	58
4.2. El Enfoque de la EPS: La Propiedad Colectiva y el Acto Solidario .....	61
4.3. Análisis Comparativo: Tensiones y Barreras .....	63
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>68</b>
<b>Planificación estratégica y gobernanza .....</b>	<b>68</b>
5.1. El Enfoque Administrativo: La Planificación Top-Down y KPIs.....	68
5.2. El Enfoque de la EPS: Planificación Participativa y el Buen Vivir .....	71
5.3. Síntesis Híbrida: Gobernanza ágil y democrática.....	74
5.4. Herramienta Práctica: El acuerdo de gobernanza.....	77
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>80</b>
<b>Gestión del talento humano y el trabajo asociado .....</b>	<b>80</b>
6.1. El Enfoque Administrativo: Gestión de Recursos y Productividad.....	80
6.2. El Enfoque de la EPS: El Trabajo Asociado y el Socio-Trabajador.....	84
Componentes de la educación cooperativa.....	88
6.3. Síntesis Híbrida: La Gestión de Conflictos y la Doble Identidad .....	89
6.4. Herramienta Práctica: El Manual de Funciones y Convivencia.....	93
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>98</b>
<b>Gestión financiera y fondeo.....</b>	<b>98</b>
7.1. El concepto de finanzas y el horizonte de la EPS.....	98

7.2. Matemáticas para la Sostenibilidad: El Valor del Dinero .....	101
7.3. Interés simple vs. interés compuesto: El poder del tiempo .....	104
Crecimiento del dinero en el tiempo.....	107
7.4. Anualidades: La Planificación de la Seguridad Colectiva .....	107
7.5. Sistemas de Amortización: Devolución con Justicia .....	110
Evolución de cuotas.....	113
7.6. Estrategia de Capitalización y Fondeo Solidario.....	114
7.7. Herramienta Práctica: El Estado de Resultados Integral (ERI).....	117
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>122</b>
<b>Marketing, comercialización y cadenas de valor .....</b>	<b>122</b>
8.1. El Enfoque Administrativo: Marketing Estratégico y Posicionamiento .....	123
8.2. El Enfoque de la EPS: Comercio Justo y Circuitos Económicos Solidarios (CES) .....	125
8.3. Síntesis Híbrida: Marketing con Propósito y Cadenas de Valor .....	129
8.4. Herramienta Práctica: El Mapa de Trazabilidad Social. 133	
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>138</b>
<b>Medición integral de resultados.....</b>	<b>138</b>
<b>del estado de pérdidas y ganancias al balance del bien común .....</b>	<b>138</b>
9.1. El Enfoque Administrativo: Salud Financiera y Desempeño .....	138
9.2. Evaluación de Proyectos y Análisis de Riesgo .....	141
9.3. El Enfoque de la EPS: El Balance Social y el Bienestar	144

9.4. Síntesis Híbrida: El Tablero de Comando de Triple Impacto .....	146
9.5. Herramienta Práctica: El Reporte de Gestión Integral ..	149
<b>CAPÍTULO X.....</b>	<b>152</b>
<b>Escalamiento y replicabilidad .....</b>	<b>152</b>
10.1. El Enfoque Administrativo: Crecimiento y Escala .....	152
10.2. El Enfoque de la EPS: Escalar "Hacia los Lados" .....	154
10.4. Caso de Decisión Integrada: La Asociación "Progreso Solidario" .....	159
10.5. Conclusión de la Obra: Transformación Sistémica .....	163
<b>Referencias.....</b>	<b>166</b>

## Prólogo

Durante décadas, la formación académica ha navegado entre dos orillas irreconciliables: la búsqueda ciega de la eficiencia mercantilista y un idealismo social que a menudo carecía de herramientas técnicas para sostenerse en el tiempo. El resultado ha sido una brecha estructural donde la solidaridad moría por insolvencia financiera o el éxito económico se lograba a costa de la cohesión social.

Este libro nace de la urgencia de tender puentes sobre ese abismo; no es simplemente un manual técnico; es una propuesta política, académica y humana para una nueva generación de profesionales que entienden que la rigurosidad de los indicadores financieros no resta esencia a lo social, sino que potencia exponencialmente su impacto.

A través de una "doble lente", el lector encontrará:

- Rigor Administrativo: Herramientas de vanguardia en finanzas aplicadas, desde el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) hasta el análisis de Riesgo (VaR) y rentabilidad (ROA/ROE).

- **Ética de la Solidaridad:** Una integración transversal de la Economía Popular y Solidaria (EPS), el Buen Vivir (Sumak Kawsay) y la Gobernanza Democrática como ejes centrales de la estrategia.
- **Modelos Híbridos:** Metodologías para construir instituciones de propiedad colectiva capaces de competir en el mercado global sin perder su alma territorial.

Esta obra invita a estudiantes, docentes y emprendedores a demostrar que la solidaridad no es solo un valor ético, sino nuestra ventaja competitiva más poderosa, es hora de gestionar no solo para el mercado, sino para la vida.

Marcos Arboleda Ecuador, 2026.

## Glosario de términos clave

Para asegurar un lenguaje común en el aula y en la práctica profesional, definimos los siguientes conceptos fundamentales:

- **Acto Solidario:** Acción económica (producción, distribución, consumo) que no busca el lucro individual, sino la satisfacción de necesidades y el fortalecimiento del lazo social.
- **Asociatividad:** Facultad de los emprendedores para unirse de forma voluntaria con el fin de alcanzar objetivos comunes, manteniendo su autonomía, pero colaborando en escala.
- **Buen Vivir (Sumak Kawsay):** Concepto andino que define el bienestar no como la acumulación de bienes, sino como la armonía entre seres humanos y con la naturaleza. Es el fin último del emprendimiento en la EPS.
- **Circuito Económico Solidario (CES):** Red de intercambios donde los productores locales, transformadores y consumidores finales colaboran

para que el valor se quede en el territorio, eliminando intermediarios innecesarios.

- **Eficiencia Híbrida:** Capacidad de una organización para alcanzar sus metas operativas (rentabilidad y calidad) cumpliendo simultáneamente con sus principios sociales (democracia y equidad).
- **Excedente:** A diferencia de la "utilidad", el excedente es el remanente económico que pertenece al colectivo. Su destino es decidido en asamblea para reinversión, fondos de reserva o bienestar social.
- **Gobernanza Democrática:** Sistema de toma de decisiones donde el poder reside en las personas y no en el capital, bajo el principio de "una persona, un voto".
- **Socio-Trabajador:** Figura central de la EPS donde la persona ostenta una doble identidad: es trabajador de la organización y, al mismo tiempo, copropietario y gestor de la misma.
- **SROI (Retorno Social de la Inversión):** Metodología que asigna un valor monetario a los impactos sociales y ambientales, permitiendo medir cuánto beneficio "no financiero" devuelve la empresa a la sociedad.

- Valor Compartido: Estrategia administrativa que busca mejorar la competitividad de una empresa mientras mejora simultáneamente las condiciones sociales y económicas de la comunidad donde opera.



# CAPÍTULO I - Ideación y detección de necesidades

De la chispa individual al fuego colectivo

## ***El Enfoque administrativo: La eficiencia en la identificación de oportunidades***

Desde la perspectiva de la administración clásica y contemporánea, la ideación no es un acto fortuito, sino un proceso metodológico de reducción de incertidumbre; Ruiz & Santos, (2024), sostienen que la innovación es la herramienta específica del emprendimiento, el cual no busca simplemente crear algo nuevo, sino generar un valor que sea percibido por el mercado como una mejora sustancial.

- Design Thinking y Centricidad en el Usuario: Siguiendo a Serrano & Blázquez, (2024), la ideación debe basarse en la empatía, el diseño centrado en el ser humano permite que las ideas de negocio nazcan de necesidades reales y no de presunciones del gestor.
- La Diferenciación Estratégica: En este punto, la Estrategia del Océano Azul de Kim y Mauborgne, citado por Rodríguez & Mendoza, (2024), propone que el emprendedor debe buscar la "innovación en

valor", logrando simultáneamente la diferenciación y el bajo costo al abrir nuevos espacios de mercado.

El enfoque administrativo en la identificación de oportunidades se basa en la aplicación de principios de gestión que permiten analizar el entorno, organizar recursos y tomar decisiones estratégicas orientadas al desarrollo de iniciativas innovadoras; desde esta perspectiva, la administración no se limita únicamente a coordinar actividades dentro de una organización, sino que también cumple una función fundamental en la observación del entorno y en la detección de situaciones que pueden convertirse en oportunidades de crecimiento.

La eficiencia en este proceso depende de la capacidad del administrador para interpretar cambios económicos, sociales y tecnológicos, identificar necesidades insatisfechas del mercado y transformar estas condiciones en propuestas viables que generen valor; de esta manera, la administración se convierte en una herramienta que permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y orientar las acciones organizacionales hacia objetivos estratégicos.

Dentro del pensamiento administrativo clásico, Henri Fayol estableció que las funciones de planificación,

---

organización, dirección y control constituyen la base para una gestión eficiente; en el proceso de identificación de oportunidades, la planificación adquiere especial relevancia, ya que permite analizar el contexto interno y externo de la organización con el fin de detectar áreas donde puedan surgir nuevas posibilidades de desarrollo.

Mediante la organización adecuada de recursos humanos, financieros y tecnológicos, las ideas identificadas pueden transformarse en proyectos estructurados capaces de generar beneficios tanto para la organización como para la sociedad; de esta forma, el enfoque administrativo promueve una gestión sistemática que facilita la conversión de ideas en acciones concretas orientadas al logro de resultados.

En el ámbito de la administración contemporánea, la eficiencia en la identificación de oportunidades también se relaciona con el uso de herramientas estratégicas que permiten analizar el entorno competitivo; estudios de mercado, análisis del comportamiento del consumidor y evaluación de tendencias tecnológicas constituyen instrumentos fundamentales para comprender las dinámicas del contexto empresarial.

Estos procesos de análisis permiten a los administradores anticipar cambios, identificar nichos de mercado poco explorados y desarrollar propuestas que respondan de manera innovadora a las demandas existentes; en consecuencia, la administración moderna reconoce que la observación constante del entorno y la capacidad de adaptación frente a los cambios representan factores esenciales para detectar oportunidades que favorezcan la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

Asimismo, el enfoque administrativo destaca la importancia del liderazgo y de la cultura organizacional en el proceso de identificación de oportunidades; cuando las organizaciones promueven ambientes de trabajo basados en la participación, la creatividad y la colaboración, se incrementa la capacidad colectiva para generar ideas innovadoras y detectar nuevas posibilidades de desarrollo.

El liderazgo efectivo estimula el pensamiento estratégico y fomenta la iniciativa de los miembros del equipo, permitiendo que diferentes perspectivas contribuyan al análisis de problemas y a la generación de soluciones; de esta manera, la identificación de oportunidades deja de ser

una tarea exclusiva de la alta dirección y se convierte en un proceso participativo que involucra a toda la organización.

Por ello, la eficiencia administrativa en la identificación de oportunidades implica también un proceso de evaluación que permita determinar la viabilidad de las ideas propuestas; no todas las oportunidades identificadas pueden convertirse en proyectos exitosos, por lo que es necesario analizar factores como la disponibilidad de recursos, los riesgos asociados y las condiciones del mercado.

Mediante este proceso de evaluación estratégica, los administradores pueden seleccionar aquellas oportunidades que presenten mayores posibilidades de éxito y orientar los esfuerzos organizacionales hacia su desarrollo; de esta manera, el enfoque administrativo contribuye a transformar la identificación de oportunidades en un proceso estructurado, racional y orientado a la generación de valor sostenible para las organizaciones.

## ***El Enfoque de la EPS: La pertinencia social y el activo comunitario***

En la Economía Popular y Solidaria (EPS), la ideación se desplaza del "individuo heroico" hacia el "sujeto colectivo". Como indica Razeto (1993), citado por Artiñano & Dumrauf, (2023), la génesis del emprendimiento solidario reside en el "Factor C" (comunidad, comunidad, cooperación), donde la idea se valida a través de su capacidad para fortalecer los lazos sociales.

- **El Buen Vivir como Horizonte:** La detección de necesidades no busca maximizar el consumo, sino alcanzar el *Sumak Kawsay*. Según Gonçalves, et al. (2023), el emprendimiento en este contexto debe ser una herramienta para la reproducción de la vida y no solo para la acumulación de capital.
- **Diagnóstico Territorial Participativo:** A diferencia del análisis de mercado tradicional, Rosado & Mendoza, (2023) enfatiza que la economía social parte del reconocimiento de las capacidades de los sectores populares; no se trata solo de qué falta (necesidad), sino de qué tenemos (potencialidad).

El enfoque de la Economía Popular y Solidaria (EPS) se fundamenta en principios de cooperación, solidaridad y participación colectiva, orientados a promover el desarrollo económico con sentido social; este modelo reconoce que las actividades económicas no deben centrarse únicamente en la generación de beneficios individuales, sino también en la construcción de bienestar para la comunidad y en el fortalecimiento de las relaciones sociales dentro de los territorios.

Desde esta perspectiva, la identificación de oportunidades productivas se relaciona directamente con las necesidades reales de la población; la pertinencia social se convierte en un elemento fundamental, ya que las iniciativas económicas deben responder a problemáticas concretas de la comunidad, tales como el acceso a bienes, servicios, empleo o el aprovechamiento sostenible de los recursos locales.

En este sentido, la Economía Popular y Solidaria promueve la participación activa de los actores comunitarios en los procesos de desarrollo económico; a través del trabajo asociativo, las cooperativas, asociaciones y organizaciones comunitarias buscan generar soluciones colectivas que

fortalezcan la economía local y contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Uno de los conceptos centrales dentro de este enfoque es el reconocimiento del activo comunitario; este se refiere al conjunto de recursos, capacidades, conocimientos y experiencias que poseen las comunidades y que pueden ser utilizados para impulsar iniciativas productivas y sociales, generando oportunidades de desarrollo desde el propio territorio.

El aprovechamiento de estos activos comunitarios permite valorar saberes tradicionales, prácticas culturales y formas de organización social que muchas veces han sido invisibilizadas por modelos económicos convencionales; al integrarlos dentro de procesos productivos solidarios, se fortalecen las identidades locales y se promueve un desarrollo más inclusivo y sostenible.

De esta manera, el enfoque de la EPS plantea que el desarrollo económico debe construirse desde la comunidad y para la comunidad; la articulación entre cooperación, participación y gestión colectiva permite que las iniciativas económicas no solo generen ingresos, sino también cohesión social, equidad y bienestar colectivo dentro de los territorios.

---

### ***Síntesis híbrida: La matriz de oportunidad integral***

La integración de estas visiones permite lo que Porter y Kramer (2011), citado por Méndez, et al. (2022), denominan la Creación de Valor Compartido, donde la competitividad de una organización y la salud de las comunidades que la rodean son mutuamente dependientes, el emprendimiento híbrido utiliza la disciplina del mercado para servir a un propósito socialmente construido.

La síntesis híbrida en la identificación de oportunidades surge como una propuesta que integra diferentes enfoques de análisis para comprender de manera más completa las posibilidades de desarrollo económico y social; este planteamiento combina elementos del enfoque administrativo, orientado a la eficiencia y la planificación estratégica, con los principios de la Economía Popular y Solidaria, que priorizan la pertinencia social y el aprovechamiento de los recursos comunitarios. De esta manera, se busca construir una visión integral que permita analizar las oportunidades no solo desde la rentabilidad económica, sino también desde su impacto social y su contribución al bienestar colectivo.

En este contexto, la matriz de oportunidad integral se presenta como una herramienta conceptual que permite evaluar de manera sistemática las posibilidades de emprendimiento o desarrollo productivo; esta matriz considera diferentes dimensiones de análisis, tales como la viabilidad económica, la pertinencia social, la disponibilidad de recursos, las capacidades locales y las condiciones del entorno. A través de la integración de estos factores, es posible identificar iniciativas que no solo tengan potencial de mercado, sino que también respondan a necesidades reales de la comunidad.

La construcción de esta matriz implica un proceso de análisis que articula información proveniente del entorno empresarial, social y comunitario; por un lado, se analizan las oportunidades de mercado, las tendencias económicas y las posibilidades de innovación que pueden generar valor dentro de un sector productivo. Por otro lado, se consideran los activos comunitarios, las capacidades organizativas y las necesidades sociales que pueden orientar el desarrollo de iniciativas con impacto territorial.

Este enfoque híbrido permite superar la visión limitada de los modelos tradicionales de emprendimiento que

se centran exclusivamente en la rentabilidad económica; al integrar criterios sociales, culturales y comunitarios, la matriz de oportunidad integral favorece la identificación de proyectos sostenibles que promuevan tanto el crecimiento económico como el desarrollo social. En consecuencia, las oportunidades identificadas adquieren una dimensión más amplia, ya que se evalúan no solo por su potencial financiero, sino también por su capacidad de generar beneficios colectivos.

Por ello, la matriz de oportunidad integral contribuye a fortalecer procesos de planificación estratégica dentro de organizaciones, emprendimientos y comunidades; al analizar simultáneamente factores económicos y sociales, se facilita la toma de decisiones informadas que permiten priorizar iniciativas con mayor impacto y viabilidad. De esta forma, la síntesis híbrida se convierte en un enfoque que promueve un desarrollo equilibrado, donde la eficiencia administrativa y la pertinencia social se articulan para generar oportunidades sostenibles y orientadas al bienestar de la sociedad.



# CAPÍTULO II - El emprendedor y el grupo asociativo

## Del Liderazgo Individual a la Construcción del Sujeto Colectivo

En este capítulo, analizamos quién emprende; mientras la administración tradicional pone el foco en la psicología del individuo excepcional, la Economía Popular y Solidaria (EPS) pone el énfasis en la construcción de una voluntad colectiva.

### ***El Enfoque administrativo: El emprendedor como motor de innovación***

La teoría administrativa ha centrado históricamente su atención en la figura del emprendedor como un agente de cambio disruptivo; se le reconoce como un actor capaz de transformar estructuras productivas tradicionales mediante la introducción de nuevas ideas, procesos y modelos de negocio.

Desde esta perspectiva, el emprendedor no solo identifica oportunidades dentro del mercado, sino que también impulsa procesos de innovación que permiten a las

organizaciones adaptarse a entornos económicos dinámicos y competitivos.

El enfoque administrativo reconoce al emprendedor como un actor fundamental dentro de los procesos de innovación y desarrollo organizacional; su papel no se limita únicamente a la creación de nuevas empresas, sino que también implica la capacidad de identificar oportunidades, organizar recursos y transformar ideas en proyectos productivos que generen valor dentro del mercado.

En este sentido, el emprendedor se convierte en un agente estratégico capaz de impulsar cambios dentro de las organizaciones; su visión le permite detectar necesidades emergentes y proponer soluciones innovadoras que contribuyen al crecimiento económico y a la generación de nuevas dinámicas productivas.

Desde la perspectiva de la administración moderna, el emprendedor posee una orientación constante hacia la mejora continua y la búsqueda de soluciones frente a los desafíos del entorno; su capacidad para analizar el contexto y anticiparse a las necesidades del mercado resulta clave para mantener la competitividad organizacional.

Esta visión estratégica permite que las organizaciones se adapten con mayor facilidad a los cambios económicos, tecnológicos y sociales; de esta manera, el emprendedor impulsa procesos de transformación que favorecen la innovación y el desarrollo de nuevos productos, servicios o modelos de negocio.

Asimismo, el emprendedor cumple una función importante como gestor de recursos y conocimientos dentro del proceso administrativo; mediante la planificación, la organización y la toma de decisiones estratégicas logra articular talento humano, capital y tecnología para convertir una idea en una iniciativa empresarial viable.

Este proceso requiere liderazgo, capacidad de coordinación y habilidades para gestionar riesgos; por ello, el emprendedor no solo propone ideas innovadoras, sino que también desarrolla estrategias para implementarlas de manera eficiente y sostenible dentro del entorno organizacional.

De esta forma, el emprendedor se posiciona como un verdadero motor de innovación dentro del enfoque administrativo; su capacidad para generar valor, promover cambios y desarrollar nuevas oportunidades productivas

---

contribuye al fortalecimiento de las organizaciones y al dinamismo de la economía en general.

#### A. La destrucción creativa de Schumpeter

Para Schumpeter (1934), Ferreira, et al. (2023), el emprendedor es el individuo que rompe el equilibrio económico mediante la innovación; no es necesariamente un inventor, sino alguien que introduce nuevas combinaciones de recursos, mercados o métodos de producción.

- El Rol del Riesgo: El emprendedor asume riesgos que el administrador tradicional evita.
- Liderazgo Visionario: La capacidad de ver oportunidades donde otros ven caos.

El concepto de destrucción creativa fue desarrollado por Joseph Schumpeter para explicar la manera en que las economías evolucionan a través de procesos continuos de innovación; según esta teoría, el desarrollo económico no ocurre de forma estática, sino mediante la sustitución constante de estructuras productivas antiguas por nuevas formas más eficientes y competitivas (Ferreira, et al. 2023).

En este proceso, las innovaciones introducidas por los emprendedores generan transformaciones profundas dentro del sistema económico; nuevos productos, tecnologías o métodos de producción surgen y reemplazan a aquellos que se vuelven obsoletos, provocando cambios significativos en los mercados y en las formas de organización empresarial.

La destrucción creativa implica entonces un ciclo permanente de renovación económica; mientras algunas empresas o modelos de negocio desaparecen por no adaptarse a los cambios, otros emergen con propuestas innovadoras que generan nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Desde el enfoque administrativo y empresarial, este concepto resalta el papel del emprendedor como motor del cambio; su capacidad para innovar y asumir riesgos permite introducir transformaciones que dinamizan la economía y favorecen la aparición de nuevos sectores productivos.

De esta manera, la teoría de la destrucción creativa explica por qué la innovación es un elemento esencial para el progreso económico; al mismo tiempo, demuestra que el cambio y la renovación constante son características inherentes al funcionamiento de los sistemas productivos modernos.

## B. El Perfil del emprendedor contemporáneo

Autores como McClelland (1961), citado por Villamarín, et al. (2025), identifican la "Necesidad de Logro" como el rasgo psicológico principal; en la gestión moderna, esto se traduce en competencias como la resiliencia, la agilidad y la capacidad de pivotar ante el fracaso.

El perfil del emprendedor contemporáneo se caracteriza por la combinación de habilidades estratégicas, creatividad e iniciativa para identificar oportunidades dentro de entornos dinámicos y cambiantes; a diferencia de modelos tradicionales, el emprendedor actual no solo se enfoca en la generación de beneficios económicos, sino también en la creación de valor, la innovación y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del mercado.

En este contexto, el emprendedor moderno posee una visión estratégica que le permite analizar el entorno, identificar necesidades emergentes y proponer soluciones innovadoras; esta capacidad de observación y análisis facilita la toma de decisiones oportunas que contribuyen al desarrollo de iniciativas productivas sostenibles.

Otra característica fundamental del emprendedor contemporáneo es su capacidad de liderazgo y gestión de equipos; el desarrollo de proyectos innovadores requiere la articulación de talento humano, conocimientos y recursos, lo cual implica habilidades de comunicación, motivación y coordinación dentro de los procesos organizacionales.

Asimismo, el emprendedor actual se distingue por su apertura al aprendizaje continuo y al uso de nuevas tecnologías; en un contexto marcado por la transformación digital y la globalización, la actualización constante de conocimientos se convierte en un elemento clave para mantener la competitividad y responder a las exigencias del mercado.

De igual manera, el emprendedor contemporáneo suele integrar una visión social dentro de sus iniciativas; cada vez con mayor frecuencia los proyectos emprendedores incorporan principios de sostenibilidad, responsabilidad social y compromiso con el desarrollo de la comunidad, lo que amplía el impacto de las iniciativas más allá del ámbito económico.

De esta manera, el perfil del emprendedor contemporáneo refleja una combinación de capacidades

---

analíticas, innovadoras y sociales; estas competencias permiten no solo generar nuevas oportunidades de negocio, sino también contribuir al desarrollo económico y social dentro de un entorno global caracterizado por el cambio permanente.

### ***El Enfoque de la EPS: El sujeto colectivo y las necesidades humanas***

En la EPS, el emprendimiento no busca satisfacer el ego del fundador, sino resolver carencias fundamentales y fortalecer el tejido social.

El enfoque de la Economía Popular y Solidaria (EPS) se fundamenta en una visión del desarrollo centrada en las personas y en la comunidad; a diferencia de los modelos económicos tradicionales que priorizan el beneficio individual, este enfoque reconoce la importancia del sujeto colectivo como protagonista de los procesos productivos y sociales dentro de los territorios.

En este sentido, el sujeto colectivo se refiere a la participación organizada de grupos sociales que trabajan de manera asociativa para alcanzar objetivos comunes; cooperativas, asociaciones y organizaciones comunitarias

representan ejemplos de esta forma de organización donde las decisiones y los beneficios se comparten de manera equitativa entre sus integrantes.

Dentro de este modelo, la actividad económica no se limita únicamente a la producción de bienes o servicios; también busca satisfacer necesidades humanas fundamentales relacionadas con el bienestar, la dignidad, la inclusión social y el desarrollo integral de las personas.

Por esta razón, el enfoque de la EPS promueve una economía orientada al fortalecimiento de la comunidad; las iniciativas productivas se diseñan considerando las necesidades reales de la población y el aprovechamiento de los recursos locales, lo cual permite generar oportunidades de desarrollo desde el propio territorio.

Asimismo, este modelo reconoce el valor de la cooperación y la solidaridad como principios que fortalecen las relaciones sociales; a través del trabajo colectivo, las comunidades pueden enfrentar desafíos económicos y sociales de manera conjunta, promoviendo una distribución más justa de los beneficios generados por la actividad productiva.

De esta manera, el enfoque de la Economía Popular y Solidaria plantea que el desarrollo económico debe construirse a partir de las necesidades humanas y de la participación colectiva; al priorizar el bienestar social y la cooperación, se promueve un modelo de desarrollo más inclusivo, sostenible y orientado al beneficio de la comunidad.

#### A. La pirámide de necesidades y el enfoque de Max-Neef

Por su parte, Martínez, (2024), señala que Max-Neef (1998) propone una visión revolucionaria, donde, las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad).

- Satisfactores: El emprendimiento solidario no es un fin en sí mismo, sino un *satisfactor* sinérgico. Por ejemplo, una cooperativa de trabajo satisface simultáneamente la *subsistencia* (ingresos), la *participación* (decisiones) y la *identidad* (sentido de pertenencia).
- Crítica al consumo: A diferencia del marketing tradicional, el emprendimiento desde la EPS busca

satisfacer necesidades reales, no crear deseos artificiales.

El análisis de las necesidades humanas ha sido abordado desde diversas perspectivas dentro de las ciencias sociales y económicas; uno de los enfoques más relevantes es el planteado por Manfred Max-Neef, quien propone una visión del desarrollo centrada en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.

A diferencia de los modelos tradicionales que priorizan el crecimiento económico como indicador principal de progreso; este enfoque plantea que el verdadero desarrollo debe evaluarse en función de la capacidad de las sociedades para satisfacer de manera adecuada las necesidades esenciales de las personas.

Según el planteamiento de Manfred Max-Neef, las necesidades humanas fundamentales son limitadas, universales y clasificables; entre ellas se encuentran la subsistencia, la protección, el afecto, el entendimiento, la participación, el ocio, la creación, la identidad y la libertad.

Estas necesidades no cambian con el tiempo ni entre culturas; lo que varía son los satisfactores, es decir, las

formas o medios mediante los cuales las personas y las comunidades buscan satisfacer dichas necesidades dentro de contextos sociales y culturales específicos.

Desde esta perspectiva, el desarrollo humano no se mide únicamente por la acumulación de riqueza; también se relaciona con la capacidad de las comunidades para generar condiciones que permitan satisfacer de manera equilibrada las diferentes dimensiones de la vida humana.

Este enfoque resulta especialmente relevante dentro de modelos como la economía social o la economía popular y solidaria; ya que promueve iniciativas productivas que buscan mejorar la calidad de vida de las personas, fortaleciendo la participación comunitaria y el bienestar colectivo.

## B. La construcción del sujeto colectivo

Establece Pérez, (2022), que Guerra (2002), manifiesta que la identidad del emprendimiento solidario reside en la superación del individualismo, el liderazgo aquí no es piramidal, sino rotativo y distributivo.

- **Confianza y Reciprocidad:** El capital más importante no es el dinero, sino el capital social: la capacidad del grupo para cooperar efectivamente.

El sujeto colectivo se refiere a un grupo de individuos que, más allá de actuar por intereses individuales, construyen una identidad común y un propósito compartido. Esta identidad colectiva se forma a partir de la interacción, la cooperación y la comprensión de que el bienestar del grupo y de cada individuo está interrelacionado.

Por ejemplo, en una escuela, los docentes, estudiantes y familias pueden convertirse en un sujeto colectivo cuando colaboran para mejorar la calidad educativa; no actúan como agentes aislados, sino como parte de un sistema en el que cada acción individual influye en el éxito del conjunto. La construcción del sujeto colectivo implica un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida, donde los logros y desafíos se asumen como colectivos.

### ***Bases de su construcción***

#### ***a) Interacción social***

La interacción social es el motor principal del sujeto colectivo. Los vínculos entre los miembros del grupo

---

permiten el intercambio de ideas, la resolución conjunta de problemas y la creación de vínculos emocionales y sociales, la comunicación frecuente y significativa genera confianza y cohesión.

Por ejemplo, en un proyecto comunitario, las reuniones periódicas, el debate sobre decisiones y la retroalimentación mutua fortalecen la sensación de unidad; sin interacción, el grupo no logra consolidar un propósito común, y cada individuo actúa por separado.

*b) Valores y normas compartidas*

Los valores y normas compartidas son los principios que orientan la conducta del grupo y permiten que sus miembros actúen de manera coherente, estos valores generan un marco ético y social que facilita la cooperación.

Por ejemplo, un grupo de voluntarios puede compartir valores como la solidaridad, la honestidad y la responsabilidad, lo que guía su conducta en proyectos de ayuda social, la existencia de normas claras también permite gestionar conflictos y tomar decisiones consensuadas.

*c) Conciencia de objetivos comunes*

Cada miembro del sujeto colectivo debe comprender y aceptar que sus esfuerzos individuales contribuyen al logro de metas colectivas, esta conciencia refuerza el compromiso y motiva la acción coordinada.

Por ejemplo, en un equipo de investigación escolar, si cada estudiante entiende que su parte del trabajo impacta en el resultado final del proyecto, se compromete más y desarrolla habilidades para colaborar de manera efectiva.

*d) Procesos de aprendizaje conjunto*

El aprendizaje compartido fortalece la identidad del grupo, cuando los miembros reflexionan juntos, intercambian conocimientos y solucionan problemas de manera colaborativa, se generan aprendizajes más profundos y duraderos.

Por ejemplo, en un taller de emprendimiento, los participantes que discuten estrategias, aprenden de los errores de los demás y aplican conocimientos en conjunto desarrollan un sujeto colectivo más sólido, capaz de enfrentar desafíos futuros.

### ***El rol del sujeto colectivo***

#### *a) En lo social*

El sujeto colectivo permite fortalecer la cohesión social y la solidaridad, los grupos que actúan coordinadamente pueden enfrentar desafíos comunitarios, defender derechos o impulsar cambios culturales y sociales; por ejemplo, una comunidad que se organiza para mejorar el acceso a servicios básicos está actuando como un sujeto colectivo.

#### *b) En lo educativo*

En la educación, el sujeto colectivo fomenta el aprendizaje colaborativo y la participación activa, los estudiantes no solo adquieren conocimientos académicos, sino también habilidades socioemocionales, como el liderazgo, la empatía y la cooperación, que son esenciales para su desarrollo integral.

#### *c) En lo organizacional*

En las organizaciones, el sujeto colectivo contribuye a la innovación, la productividad y la resiliencia, cuando los empleados actúan como un colectivo, comparten responsabilidades, se apoyan mutuamente y se orientan hacia

metas comunes, aumentando la eficiencia y la capacidad de adaptación frente a cambios.

***Factores que fortalecen la construcción del sujeto colectivo***

- Comunicación efectiva: Es crucial mantener canales abiertos que permitan expresar ideas, necesidades y preocupaciones. La retroalimentación constante fortalece la cohesión.
- Participación activa: Cada miembro debe tener la oportunidad de contribuir y sentir que su voz influye en las decisiones del grupo. Esto genera compromiso y motivación.
- Confianza y respeto mutuo: La base de cualquier sujeto colectivo es la confianza en que los demás actuarán de manera ética y responsable, y el respeto por las diferencias individuales.
- Reconocimiento de la diversidad: La diversidad de opiniones, habilidades y experiencias enriquece al grupo y potencia soluciones más creativas y efectivas.

***Relación con teorías contemporáneas***

- Enfoque de necesidades humanas de Max-Neef: Esta teoría resalta que el sujeto colectivo puede identificar y

satisfacer necesidades no solo individuales, sino sociales, generando bienestar común y desarrollo integral.

- **Gestión participativa:** Los resultados de una organización dependen de la acción coordinada del equipo; las decisiones colectivas generan mayor compromiso y eficacia.
- **Desarrollo comunitario:** El cambio social sostenible se logra mediante la movilización y organización de sujetos colectivos capaces de actuar de manera estratégica y solidaria.

En tal sentido, la construcción del sujeto colectivo es un proceso dinámico y estratégico, que transforma individuos en actores interdependientes capaces de generar cambios significativos en ámbitos sociales, educativos y organizacionales. La clave está en el diálogo, la cooperación y la conciencia de objetivos comunes, que permiten que la acción colectiva sea más poderosa que la suma de las acciones individuales.

## ***Síntesis Híbrida: El Liderazgo Cooperativo y la Gestión del Talento***

La síntesis entre las ideas de Schumpeter, centradas en la innovación individual y la capacidad de generar cambios disruptivos, y el enfoque de Max-Neef, orientado a la satisfacción de necesidades humanas y el bienestar colectivo, nos lleva a un modelo híbrido de liderazgo cooperativo.

En este modelo, el ímpetu innovador del individuo, su creatividad, visión emprendedora y tolerancia al riesgo, se canaliza y organiza para cumplir metas colectivas. No se trata de sacrificar la iniciativa personal, sino de integrar las energías individuales dentro de un proyecto que persigue beneficios compartidos y sostenibles. Así, surge un liderazgo que motiva, distribuye responsabilidades y potencia talentos, promoviendo una gestión del talento basada en la colaboración y la complementariedad.

**Tabla 1:** Cuadro comparativo de identidades

---

Dimensión	Lente Administrativa (Individual)	Lente EPS (Colectiva)
Motivación	Logro personal, rentabilidad y reconocimiento individual.	Satisfacción de necesidades, bienestar general y desarrollo comunitario.

---

## *Gerencia de La Vida*

---

Riesgo	Asumido principalmente por el capitalista o fundador.	Compartido entre los miembros, mitigado por la cooperación y planificación conjunta.
Poder	Concentrado en el dueño, CEO o líder central.	Distribuido equitativamente: decisiones colectivas, una persona, un voto; liderazgo rotativo según contexto.
Visión	Escalamiento, cuota de mercado, crecimiento financiero.	Sostenibilidad social, ambiental y territorial; impacto positivo en la comunidad.

---

Este cuadro permite visualizar cómo los valores y objetivos individuales se armonizan con una visión más colectiva y responsable, dando lugar a un modelo híbrido que potencia la innovación mientras se asegura la equidad y la resiliencia del grupo.

Herramienta Práctica: El Acuerdo de Convivencia y Propósito

Antes de formalizar la empresa, el grupo debe realizar un taller de "Alineación de Expectativas" basado en la Taxonomía de Max-Neef: ¿Qué necesidades estamos buscando satisfacer cada uno de nosotros al entrar en este proyecto?

Para poner en práctica este modelo, antes de formalizar cualquier proyecto o empresa, el grupo debe

realizar un taller de “Alineación de Expectativas”, basado en la Taxonomía de Max-Neef. Este ejercicio tiene como objetivo identificar:

- ✓ Necesidades individuales y colectivas: Cada miembro expresa qué busca satisfacer al participar en el proyecto, considerando aspectos como seguridad, reconocimiento, creatividad, afecto y autonomía.
- ✓ Objetivos compartidos: A partir de estas necesidades, se construyen metas comunes que integren los intereses individuales sin perder el foco en el bienestar colectivo.
- ✓ Reglas de convivencia: Establecer normas claras para la toma de decisiones, resolución de conflictos y distribución de responsabilidades, promoviendo transparencia y confianza.
- ✓ Roles y talentos: Identificar fortalezas de cada miembro y definir responsabilidades en función del talento, motivación y habilidades, creando un mapa de gestión del talento basado en la complementariedad.

Por ejemplo, en un proyecto de emprendimiento social, un miembro puede aportar creatividad para diseñar

productos innovadores, otro puede liderar la estrategia de financiamiento, y un tercero puede coordinar la logística y comunicación con la comunidad. Todos trabajan hacia un propósito colectivo, y sus logros individuales se convierten en éxito compartido.

***Beneficios del modelo híbrido***

- ✓ Fomenta la innovación con responsabilidad social, evitando que la búsqueda de lucro individual sea excluyente.
- ✓ Distribuye riesgos y decisiones, aumentando la resiliencia del proyecto.
- ✓ Potencia el desarrollo del talento individual dentro de un marco de cooperación.
- ✓ Construye un sujeto colectivo capaz de generar impactos sostenibles en lo social, económico y ambiental.

## CAPÍTULO III - Modelado de negocio híbrido

### La Estructura de Valor: Entre la Rentabilidad y la Solidaridad

El modelo de negocio es la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor; en el emprendimiento integral, esta "captura de valor" no termina en el bolsillo del inversionista, sino que se redistribuye para garantizar la sostenibilidad de la vida y el territorio.

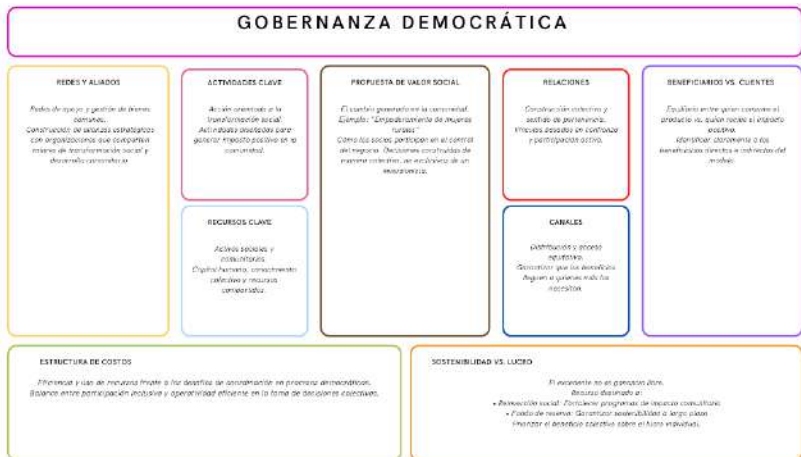
#### ***El Enfoque Administrativo: El Business Model Canvas (BMC)***

El estándar de oro en la administración moderna es el lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), citado por Villamarín, et al. (2025), su enfoque es pragmático: ¿Cómo generamos ingresos sostenibles?

- Propuesta de Valor al Cliente: ¿Qué problema le resolvemos al consumidor? Se enfoca en la utilidad, el precio y la conveniencia.

- Segmentos de Mercado: Identificación precisa del "público objetivo" mediante perfiles demográficos y psicográficos.
- Estructura de Costos y Flujos de Ingresos: La viabilidad se mide por el margen de contribución. Si el ingreso no supera al costo, el modelo se descarta.

Figura 1



Gobernanza democrática – Modelo de negocio

El Business Model Canvas permite estructurar de manera clara la lógica operativa de un emprendimiento, facilitando la identificación de relaciones entre los distintos componentes del negocio; su utilidad radica en simplificar procesos complejos en un esquema visual que favorece la toma de decisiones estratégicas, además, promueve una

visión orientada a resultados medibles, donde cada elemento se articula en función de la generación de ingresos y la sostenibilidad financiera.

Asimismo, este enfoque fortalece la planificación empresarial al permitir la validación temprana de ideas de negocio mediante pruebas de mercado y ajustes iterativos; sin embargo, su limitación principal radica en su énfasis económico, ya que no incorpora de forma explícita dimensiones sociales o ambientales, lo que lo convierte en una herramienta incompleta cuando se busca integrar principios de equidad, inclusión y desarrollo comunitario.

### ***El enfoque de la EPS: El Canvas social y solidario***

En la EPS, el modelo de negocio se transforma en un modelo de gestión de bienes comunes, por lo tanto, autores como Yunus, (2011), citado por Mercado, (2023) en su teoría del negocio social, y adaptaciones latinoamericanas del lienzo original, introducen elementos éticos obligatorios.

- Propuesta de Valor Social: No se trata de lo que vendemos, sino del cambio que generamos. Por ejemplo: "Empoderamiento de mujeres rurales a través del acceso a mercados".

- Beneficiarios vs. Clientes: La EPS reconoce que quien consume el producto (cliente) no siempre es quien recibe el impacto positivo (beneficiario). El modelo debe equilibrar a ambos.
- Gobernanza Democrática: Un bloque que el BMC tradicional ignora. Aquí se define cómo los socios participan en el control del negocio.
- Sostenibilidad vs. Lucro: El excedente no es una ganancia libre, sino un recurso para la reinversión social y el fondo de reserva.

El enfoque de la Economía Popular y Solidaria amplía la lógica del modelo de negocio al incorporar principios éticos y sociales, transformando la noción de valor en un concepto multidimensional que incluye bienestar colectivo, equidad y sostenibilidad; en este sentido, el Canvas social no solo organiza actividades económicas, sino que orienta la acción hacia la transformación social y la mejora de las condiciones de vida de los actores involucrados.

De igual manera, este modelo promueve una visión participativa en la gestión organizacional, donde las decisiones no recaen exclusivamente en un líder o

inversionista, sino que se construyen de manera colectiva; esto fortalece el sentido de pertenencia y compromiso, aunque también implica desafíos en términos de eficiencia y coordinación, especialmente en contextos donde los procesos democráticos pueden ralentizar la toma de decisiones.

### ***Profundización: La Distribución de Valor entre Clientes y Comunidad***

La tensión más creativa del emprendimiento híbrido ocurre en la gestión del excedente, mientras la administración clásica busca la maximización del valor para el accionista, la EPS busca la optimización del valor para la comunidad.

#### **A. El Valor para el Cliente (Eficiencia)**

Se entrega mediante la calidad del producto y la transparencia, un emprendimiento de la EPS que ofrece un producto deficiente bajo la excusa de ser "solidario" está condenado al fracaso, la administración aporta aquí el rigor técnico para competir en el mercado.

#### **B. El Valor para la Comunidad (Reciprocidad)**

Siguiendo a Vizuite, et al. (2026), refiere a Razeto (1993), el valor se distribuye en tres niveles:

1. Directo: Salarios dignos y precios justos a proveedores locales.
2. Indirecto: Inversión en infraestructura comunitaria (escuelas, salud, servicios).
3. Sistémico: Fortalecimiento de la identidad cultural y el cuidado del medio ambiente.

La distribución de valor en los modelos híbridos implica un equilibrio constante entre eficiencia económica y justicia social, lo que exige una gestión estratégica del excedente que permita satisfacer las necesidades del mercado sin descuidar el impacto comunitario; este enfoque redefine el éxito empresarial, pasando de indicadores exclusivamente financieros a métricas que incluyen bienestar social y sostenibilidad.

Además, esta lógica de distribución promueve relaciones económicas más justas, donde los beneficios no se concentran en unos pocos, sino que se redistribuyen en función de principios de equidad y reciprocidad; sin embargo, alcanzar este equilibrio requiere una gestión cuidadosa, ya que un énfasis excesivo en lo social puede comprometer la viabilidad económica, mientras que una

orientación puramente mercantil puede desvirtuar el propósito solidario del emprendimiento.

### ***Síntesis Híbrida: El Canvas de Impacto Dual***

Para el autor académico, la herramienta ideal es una fusión; un modelo híbrido exitoso es aquel donde el flujo de ingresos del cliente financia directamente el impacto en el beneficiario.

#### Caso de Estudio: Cooperativa de Café Orgánico

- Cliente: Consumidor urbano que paga un sobreprecio por café de especialidad (Valor: Calidad + Ética).
- Comunidad: Agricultores que reciben asistencia técnica y créditos sin intereses (Valor: Desarrollo + Estabilidad).
- Mecánica Híbrida: El margen adicional del "café gourmet" no se convierte en dividendo para un dueño ausente, sino en una secadora comunitaria de grano.

El modelo de impacto dual representa una integración estratégica entre la lógica empresarial y los principios de la economía solidaria, permitiendo que la generación de ingresos esté directamente vinculada con la creación de valor

social; este enfoque no solo garantiza la sostenibilidad financiera del emprendimiento, sino que también asegura que cada transacción económica contribuya al bienestar colectivo.

En este contexto, el éxito del modelo híbrido depende de su capacidad para articular eficientemente los intereses del mercado con las necesidades de la comunidad, logrando que ambos se retroalimenten de manera positiva; así, el emprendimiento deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio de transformación social, donde la rentabilidad y la solidaridad no se oponen, sino que se complementan estratégicamente.

# CAPÍTULO IX - El marco legal y la formalización

## De la Informalidad a la Estructura: Propiedad, Responsabilidad y Poder

La formalización no debe verse como una carga burocrática, sino como una herramienta de protección y escalabilidad; sin embargo, la ley no es neutral; cada figura legal favorece ciertos objetivos: unos la acumulación de capital y otros la reproducción de la vida.

### ***El Enfoque Administrativo: Sociedades de Capital y Eficiencia Jurídica***

Desde la administración de empresas tradicional, el marco legal busca proteger la propiedad privada, limitar el riesgo del inversor y facilitar la transferencia de acciones.

- Sociedades de Acciones Simplificadas (S.A.S.) y S.A.: Son las figuras predilectas por su flexibilidad; como señalan Montalbán, (2024), estas estructuras permiten una constitución rápida y una separación clara entre el patrimonio personal y el de la empresa.

- Propiedad Intelectual: La administración enfatiza la protección individual de activos intangibles (marcas, patentes) como ventaja competitiva.
- Gobernanza de Capital: El poder de decisión es proporcional a la tenencia de acciones ("*un dólar, un voto*"). Esto facilita la atracción de inversionistas externos.

El enfoque administrativo concibe el marco legal como un instrumento orientado a la eficiencia, la seguridad jurídica y la maximización del capital, en este sentido, las sociedades de capital permiten estructurar organizaciones con reglas claras sobre propiedad, responsabilidad y toma de decisiones, lo que facilita su inserción en mercados competitivos y dinámicos.

Estas figuras jurídicas, como las S.A.S. o sociedades anónimas, ofrecen ventajas significativas en términos de flexibilidad, rapidez de constitución y capacidad de adaptación a distintos modelos de negocio, además, establecen una separación clara entre el patrimonio personal y empresarial, lo que reduce el riesgo individual de los inversionistas.

Otro aspecto clave es la facilidad para atraer inversión externa, ya que el modelo basado en acciones permite la entrada y salida de socios sin afectar la continuidad del negocio, esta característica resulta fundamental en emprendimientos que requieren escalabilidad y acceso a financiamiento constante.

En relación con la propiedad intelectual, este enfoque prioriza la protección de activos intangibles como marcas, patentes y derechos de autor, considerándolos elementos estratégicos para la diferenciación y competitividad en el mercado, lo que impulsa la innovación y el desarrollo tecnológico.

Por lo tanto, la gobernanza en estas estructuras responde a una lógica proporcional al capital invertido, donde quienes poseen mayor cantidad de acciones tienen mayor poder de decisión, lo que favorece la eficiencia en la toma de decisiones, pero también puede generar concentración de poder y desigualdad en la participación.

## ***El Enfoque de la EPS: La Propiedad Colectiva y el Acto Solidario***

Para la EPS, el marco legal debe reflejar la primacía del trabajo sobre el capital; la formalización aquí busca el reconocimiento de derechos colectivos.

- Organizaciones de la EPS (Cooperativas, Asociaciones, Mutualistas): Según SENA, (2024), estas figuras se basan en la identidad entre el dueño y el trabajador/usuario.
  - Principio de Puertas Abiertas: La membresía es voluntaria y no discriminatoria.
  - Gobernanza Democrática: A diferencia de las S.A., aquí rige el principio de "*una persona, un voto*", independientemente del aporte económico.
- Propiedad Colectiva de los Medios de Producción: La ley de economía solidaria suele impedir que el patrimonio se reparta en caso de disolución, destinándolo a otra entidad solidaria para preservar el bien común.

El enfoque de la Economía Popular y Solidaria redefine el sentido del marco legal al priorizar la dimensión social sobre la económica, en este contexto, la formalización no busca únicamente regular actividades productivas, sino garantizar derechos colectivos y promover relaciones económicas más justas y equitativas.

Las organizaciones como cooperativas, asociaciones y mutualistas se fundamentan en la participación activa de sus miembros, quienes cumplen simultáneamente roles de propietarios, trabajadores y beneficiarios, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto colectivo.

Un principio fundamental es el de puertas abiertas, que garantiza el acceso libre y voluntario a nuevos miembros sin discriminación, promoviendo la inclusión social y económica, además, la gobernanza democrática asegura que cada persona tenga igualdad de voz y voto, independientemente de su aporte económico.

La propiedad colectiva de los medios de producción constituye otro elemento central, ya que los bienes no pertenecen a individuos sino a la organización, lo que evita

la concentración de riqueza y asegura la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, incluso en casos de disolución.

No obstante, este modelo también enfrenta desafíos, especialmente en términos de eficiencia operativa y toma de decisiones, ya que los procesos participativos pueden ser más lentos y complejos, lo que requiere una cultura organizacional sólida basada en la confianza, la cooperación y la corresponsabilidad.

### ***Análisis Comparativo: Tensiones y Barreras***

El consultor experto debe advertir que la elección legal define el futuro del emprendimiento.

**Tabla 2: Barreras normativas en América Latina**

Dimensión Legal	Sociedad de Capital (Admin)	Organización de la EPS (Solidaria)
Objetivo Principal	Maximizar el retorno al accionista.	Satisfacer necesidades de los socios.
Responsabilidad	Limitada al capital aportado.	Limitada (pero con fuerte compromiso social).
Transferencia	Venta libre de acciones/participaciones.	Intransferible; el socio se retira y entra otro.
Distribución de Beneficios	Proporcional al capital invertido.	Basada en el trabajo o uso de servicios (excedentes).

Como sostiene Gaiger (2004); Ordóñez, (2024), uno de los desafíos es que los marcos legales de la EPS suelen ser más rígidos y estar sujetos a una supervisión estatal más estricta (como la SEPS en Ecuador) que las sociedades mercantiles, lo que puede desincentivar la formalización de grupos pequeños.

El análisis comparativo entre sociedades de capital y organizaciones de la EPS permite evidenciar tensiones estructurales entre dos formas distintas de concebir la economía, por un lado, un modelo orientado a la acumulación de capital y, por otro, uno enfocado en la satisfacción de necesidades colectivas.

En términos de objetivos, las sociedades de capital priorizan la rentabilidad y el retorno de inversión, mientras que las organizaciones solidarias buscan el bienestar de sus miembros, lo que genera diferencias en la forma de medir el éxito y en las estrategias de gestión.

La responsabilidad legal también presenta matices, aunque ambos modelos suelen ofrecer responsabilidad limitada, en la EPS existe un compromiso ético y social más profundo, lo que implica una mayor corresponsabilidad en las decisiones y resultados del emprendimiento.

---

Otro punto crítico es la transferencia de la propiedad, en las sociedades de capital las acciones pueden venderse libremente, facilitando la movilidad del capital, mientras que en la EPS la pertenencia está vinculada a la participación activa, lo que limita la especulación, pero también reduce la liquidez.

En América Latina, las barreras normativas representan un desafío importante, ya que las organizaciones de la EPS suelen enfrentar mayores exigencias regulatorias y controles estatales, lo que puede dificultar su formalización y crecimiento, especialmente en contextos donde los recursos institucionales son limitados.

### ***Síntesis Híbrida: La Elección Estratégica***

El emprendedor integral debe evaluar su fuente de financiamiento y su filosofía de mando. Si el proyecto requiere grandes capitales externos de riesgo, las S.A.S. con estatutos de "Empresa B" (B-Corp) pueden ser un puente híbrido. Si el proyecto se basa en el esfuerzo conjunto de una comunidad, la Cooperativa es la única vía que garantiza que el beneficio no se concentre en unos pocos.

Herramienta Práctica: Árbol de decisión legal. ¿Es su objetivo principal atraer inversores o asegurar el empleo de sus socios?

La elección de la figura legal en un emprendimiento híbrido debe entenderse como una decisión estratégica que define no solo la estructura organizativa, sino también la distribución del poder, los beneficios y las responsabilidades, por lo tanto, no existe una opción universalmente superior, sino alternativas que responden a distintos objetivos.

En proyectos que requieren inversión externa significativa, las sociedades de capital pueden ofrecer ventajas en términos de acceso a financiamiento y escalabilidad, especialmente cuando se incorporan enfoques como las empresas con propósito social o modelos B, que buscan equilibrar rentabilidad e impacto.

Por otro lado, cuando el emprendimiento se basa en el trabajo colectivo y en la generación de beneficios comunitarios, las cooperativas y asociaciones representan una opción más coherente, ya que garantizan la participación equitativa y la distribución justa de los excedentes.

El modelo híbrido surge como una alternativa que intenta combinar lo mejor de ambos enfoques, permitiendo la generación de ingresos sostenibles mientras se mantiene un compromiso social claro, sin embargo, su implementación requiere un diseño cuidadoso para evitar contradicciones internas.

En tal sentido, el uso de herramientas como el árbol de decisión legal permite al emprendedor analizar variables clave como la fuente de financiamiento, el tipo de gobernanza y los objetivos del proyecto, facilitando una elección informada que asegure coherencia entre la estructura legal y la visión del emprendimiento.

# CAPÍTULO V - Planificación estratégica y gobernanza

## De la Jerarquía a la Autogestión: El Control del Destino Común

La planificación estratégica determina hacia dónde va la organización, mientras que la gobernanza establece quién tiene el derecho a decidir ese rumbo. En un modelo híbrido, el desafío es evitar que la democracia se vuelva lenta y que la eficiencia se vuelva autoritaria.

### ***El Enfoque Administrativo: La Planificación Top-Down y KPIs***

La administración tradicional ve la estrategia como un ejercicio de posicionamiento competitivo; según Elizalde & Feijó, (2024), la estrategia consiste en ser diferente y elegir un conjunto de actividades para entregar una mezcla única de valor.

- Misión, Visión y FODA: Herramientas estándar para diagnosticar el entorno y proyectar el futuro.
- Estructuras Jerárquicas: El poder emana de una junta directiva hacia un CEO; el enfoque es la unidad de

mando para garantizar la rapidez de respuesta ante el mercado.

- Control mediante indicadores (KPIs): La gestión se basa en resultados medibles (ventas, margen de utilidad, cuota de mercado); como diría Kaplan y Norton (1996), citado por Chehimi & Naro, (2024), con su *Balanced Scorecard*, "lo que no se mide, no se gestiona".

La planificación estratégica desde el enfoque administrativo se caracteriza por su orientación hacia la anticipación y el control del entorno competitivo, en este sentido, las organizaciones buscan reducir la incertidumbre mediante análisis estructurados que permiten proyectar escenarios futuros y definir acciones concretas; este proceso fortalece la capacidad de respuesta ante cambios del mercado y facilita la toma de decisiones basada en evidencia

Asimismo, la lógica top-down implica que las decisiones estratégicas se formulan en los niveles superiores de la organización y se transmiten hacia los niveles operativos, lo que garantiza coherencia en la ejecución y alineación con los objetivos institucionales; sin embargo, este

modelo puede limitar la participación de actores clave que poseen conocimiento práctico del contexto

En términos de gobernanza, este enfoque prioriza la eficiencia y la claridad en la asignación de responsabilidades, estableciendo roles definidos que evitan ambigüedades en la toma de decisiones; esto permite una gestión más ágil, especialmente en entornos altamente competitivos donde el tiempo de respuesta es un factor crítico

El uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) constituye un elemento central en este modelo, ya que permite monitorear el cumplimiento de objetivos y evaluar el rendimiento organizacional de manera objetiva; estos indicadores facilitan la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas oportunas

No obstante, una limitación importante de este enfoque radica en su énfasis cuantitativo, ya que aspectos cualitativos como el bienestar organizacional, la cohesión del equipo o el impacto social pueden quedar relegados; por ello, en contextos híbridos, resulta necesario complementar estos sistemas con indicadores que reflejen dimensiones humanas y sociales

**Tabla 3:** Planificación estratégica y gobernanza en modelos administrativos e híbridos

Dimensión	Enfoque Administrativo (Tradicional)	Enfoque Híbrido (Integral)
Tipo de planificación	Top-down (de arriba hacia abajo)	Mixta (top-down + bottom-up)
Toma de decisiones	Centralizada en directivos	Participativa y compartida
Estructura organizativa	Jerárquica	Flexible y colaborativa
Rol de los actores	Ejecutores de decisiones	Co-creadores de estrategias
Control de gestión	KPIs financieros y de mercado	KPIs + indicadores sociales y comunitarios
Velocidad de decisión	Alta	Moderada (equilibrio entre participación y eficiencia)
Enfoque de éxito	Rentabilidad y posicionamiento	Impacto económico + social
Riesgos principales	Autoritarismo, desconexión con la base	Lentitud en decisiones, conflictos internos
Ventaja clave	Eficiencia operativa	Sostenibilidad integral
Gobernanza	Poder proporcional al cargo o capital	Poder distribuido y democrático

### ***El Enfoque de la EPS: Planificación Participativa y el Buen Vivir***

En la EPS, la estrategia no es un plan estático diseñado por expertos, sino un proceso social continuo; la gobernanza es la esencia del modelo.

- La Asamblea como Autoridad Máxima: El poder reside en el conjunto de socios; la planificación es horizontal y ascendente (*Bottom-Up*).
- Consenso vs. Mayoría: Se busca la deliberación; según Habermas, (2023), en su teoría de la acción comunicativa, la legitimidad nace del entendimiento mutuo. En la EPS, se privilegia el consenso para evitar la fractura del grupo.
- El Buen Vivir como Objetivo Estratégico: A diferencia de la visión corporativa, la "visión" en la EPS incluye la armonía con la naturaleza y la equidad social; como sostiene Acosta, (2026), el éxito no es crecer indefinidamente, sino alcanzar la plenitud de la vida comunitaria.

La planificación participativa en la Economía Popular y Solidaria se construye a partir del diálogo constante entre los miembros de la organización, donde cada voz aporta desde su experiencia y conocimiento del territorio; este enfoque reconoce que la realidad es dinámica y compleja, por lo que la estrategia debe adaptarse continuamente a las necesidades colectivas

En este contexto, la asamblea no solo cumple una función administrativa, sino que se convierte en un espacio de deliberación y construcción de sentido, donde se definen los objetivos, se evalúan los avances y se toman decisiones clave; este proceso fortalece la cohesión social y el compromiso de los socios con el proyecto común

El principio del consenso implica que las decisiones no se imponen, sino que se construyen colectivamente mediante el diálogo y la argumentación, lo que reduce conflictos internos y promueve relaciones basadas en la confianza; sin embargo, este mecanismo también puede generar desafíos en términos de tiempo y eficiencia, especialmente cuando existen posiciones divergentes

El enfoque del Buen Vivir amplía la noción de desarrollo al incorporar dimensiones culturales, sociales y ambientales, superando la visión tradicional centrada exclusivamente en el crecimiento económico; de esta manera, la planificación estratégica se orienta hacia el equilibrio entre bienestar humano, sostenibilidad ecológica y justicia social

Por lo tanto, la gobernanza en la EPS se fundamenta en valores como la solidaridad, la equidad y la

corresponsabilidad, lo que implica que todos los miembros participan activamente en la gestión del emprendimiento; este modelo fortalece la autonomía colectiva, aunque requiere procesos formativos constantes para garantizar una participación informada y efectiva

**Tabla 4:** Planificación participativa en la EPS vs enfoque administrativo

Dimensión	Enfoque Administrativo	Enfoque EPS (Participativo)
Tipo de planificación	Técnica y estructurada	Social y dinámica
Dirección del proceso	Top-down	Bottom-up
Toma de decisiones	Centralizada	Colectiva (asamblea)
Mecanismo de decisión	Mayoría o autoridad	Consenso
Objetivo estratégico	Rentabilidad y crecimiento	Buen Vivir y bienestar colectivo
Relación con el entorno	Competitiva	Armónica y sostenible
Rol de los miembros	Ejecutores	Actores activos y deliberantes
Tiempo de decisión	Rápido	Más lento pero inclusivo
Base de legitimidad	Jerarquía y resultados	Participación y acuerdo
Riesgos	Desconexión social	Lentitud y posibles conflictos

### ***Síntesis Híbrida: Gobernanza ágil y democrática***

El consultor experto propone integrar la disciplina administrativa con la ética solidaria. Un emprendimiento

integral debe ser "democrático en la estrategia y ejecutivo en la operación".

#### A. El Modelo de Organigrama Circular

En lugar de una pirámide, se proponen círculos de gestión (inspirados en la Holocracia); la Asamblea define los "qué" (objetivos estratégicos), mientras que los equipos técnicos tienen autonomía sobre los "cómo" (operación).

#### B. Indicadores de Gestión Híbridos

No basta con medir el ROI; proponemos el uso de indicadores de Gobernanza Real:

- Índice de Participación: ¿Qué porcentaje de socios asiste y opina en las asambleas?
- Brecha Salarial Interna: La relación entre el que más gana y el que menos gana (en la EPS suele ser 1:3 o 1:5, frente al 1:300 de corporaciones tradicionales).

La gobernanza híbrida surge como una respuesta a las limitaciones de los modelos tradicionales, integrando la eficiencia operativa de la administración con la participación activa de la Economía Popular y Solidaria; este enfoque busca equilibrar la toma de decisiones estratégica con la

agilidad en la ejecución, evitando tanto la rigidez burocrática como la dispersión organizativa

El modelo de organigrama circular permite redistribuir el poder dentro de la organización, promoviendo estructuras más horizontales donde los equipos de trabajo tienen mayor autonomía y responsabilidad; este diseño organizativo favorece la innovación y la adaptabilidad, al tiempo que mantiene una alineación clara con los objetivos definidos colectivamente

En este contexto, la diferenciación entre los “qué” y los “cómo” resulta clave, ya que la asamblea establece el rumbo estratégico mientras los equipos técnicos se encargan de la implementación operativa; esta separación funcional permite mantener la democracia en las decisiones fundamentales sin comprometer la eficiencia en la acción

Los indicadores de gestión híbridos amplían la visión tradicional del desempeño organizacional, incorporando variables sociales y participativas que reflejan la calidad de la gobernanza; de esta manera, no solo se evalúan resultados económicos, sino también el nivel de inclusión, equidad y compromiso de los miembros

En tal sentido, este modelo requiere un cambio cultural dentro de las organizaciones, donde se valore tanto la participación como la responsabilidad individual, promoviendo liderazgos colaborativos y procesos de rendición de cuentas transparentes; así, la gobernanza deja de ser un mecanismo de control para convertirse en una herramienta de construcción colectiva del destino organizacional

**Tabla 5:** Gobernanza tradicional vs gobernanza híbrida

Dimensión	Gobernanza Tradicional	Gobernanza Híbrida
Estructura organizativa	Piramidal	Circular y flexible
Distribución del poder	Centralizada	Distribuida
Toma de decisiones estratégicas	Alta dirección	Asamblea participativa
Ejecución operativa	Jerárquica	Equipos autónomos
Tipo de liderazgo	Vertical	Colaborativo
Indicadores de gestión	Financieros (ROI, utilidad)	Financieros + sociales
Participación	Limitada	Activa y constante
Equidad interna	Variable	Regulada (brecha salarial controlada)
Adaptabilidad	Moderada	Alta
Objetivo organizacional	Eficiencia y rentabilidad	Sostenibilidad integral

***Herramienta Práctica: El acuerdo de gobernanza***

Todo emprendimiento híbrido debe redactar un "Protocolo de Decisiones":

1. Decisiones Estratégicas (Asamblea): Cambio de estatutos, nuevos socios, destino de excedentes.
2. Decisiones Tácticas (Comités): Lanzamiento de productos, presupuestos anuales.
3. Decisiones Operativas (Gestores): Compras diarias, atención al cliente.

El acuerdo de gobernanza constituye un instrumento fundamental para garantizar la claridad en la toma de decisiones dentro de un emprendimiento híbrido, ya que permite definir de manera explícita los niveles de autoridad y responsabilidad; este protocolo reduce la ambigüedad organizativa y previene conflictos derivados de la superposición de funciones

Asimismo, este documento actúa como una guía operativa que orienta el comportamiento de los miembros en distintos escenarios, estableciendo reglas claras sobre quién decide, cómo se decide y en qué momento; de esta manera, se fortalece la transparencia y se promueve la confianza entre los actores involucrados

La diferenciación entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas facilita una gestión más eficiente, ya que evita la sobrecarga de la asamblea en asuntos cotidianos y

permite que cada nivel actúe dentro de su ámbito de competencia; esto contribuye a mantener el equilibrio entre participación democrática y agilidad organizacional

Además, el protocolo de decisiones debe ser flexible y adaptable, permitiendo su revisión periódica en función de las necesidades y evolución del emprendimiento; esta capacidad de ajuste es clave para responder a cambios internos y externos sin perder coherencia en la gobernanza

Por ello, la implementación efectiva de este acuerdo requiere procesos de socialización y formación, asegurando que todos los miembros comprendan su contenido y lo apliquen correctamente; así, el protocolo no solo regula la toma de decisiones, sino que también fortalece la cultura organizacional basada en la corresponsabilidad y el compromiso colectivo

**Tabla 6:** Niveles de decisión en el acuerdo de gobernanza

Nivel de decisión	Instancia responsable	Tipo de decisiones
Estratégico	Asamblea	Definición del rumbo organizacional
Táctico	Comités o equipos de gestión	Planificación y coordinación
Operativo	Gestores o responsables directos	Ejecución diaria

# CAPÍTULO VI - Gestión del talento humano y el trabajo asociado

## De los Recursos Humanos a la Comunidad de Trabajo

La gestión del talento en un emprendimiento híbrido debe equilibrar la productividad técnica con la dignidad humana; aquí, el trabajo no es un costo que debe minimizarse, sino la fuente primordial de creación de valor y realización personal.

### ***El Enfoque Administrativo: Gestión de Recursos y Productividad***

La administración clásica ve al "recurso humano" como un factor de producción que debe ser optimizado para alcanzar los objetivos organizacionales.

- Reclutamiento por Competencias: Siguiendo a Chiavenato (2009), el proceso busca el encaje perfecto entre el perfil del cargo y las habilidades del candidato. Se prioriza la eficiencia técnica.

- **Sistemas de Incentivos y Evaluación:** El uso de incentivos monetarios y bonos por desempeño individual; la teoría de la equidad de Adams (1963), citada por Díaz & Guzmán, (2022), sugiere que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás; si hay desbalance, la motivación cae.
- **Contratos Laborales:** Relaciones basadas en la subordinación jurídica y la compensación salarial fija o variable.

La administración clásica concibe al talento humano como un recurso estratégico cuya gestión debe orientarse a maximizar la productividad y la eficiencia organizacional, en este marco, las personas son consideradas parte de un sistema productivo donde sus capacidades, conocimientos y habilidades deben alinearse con los objetivos empresariales; esta visión ha evolucionado hacia enfoques más integrales, aunque mantiene su énfasis en la optimización del desempeño y el logro de resultados medibles.

En relación con el reclutamiento por competencias, autores como Chiavenato destacan la importancia de identificar perfiles que se ajusten de manera precisa a las

exigencias del cargo, lo que implica evaluar no solo conocimientos técnicos, sino también habilidades blandas y actitudes; este proceso busca reducir la incertidumbre en la selección de personal y garantizar un desempeño eficiente desde el inicio, apoyándose en herramientas como entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y assessment centers

Por otra parte, los sistemas de incentivos y evaluación constituyen un pilar fundamental en la gestión administrativa, ya que permiten alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales, mediante recompensas económicas, bonificaciones y reconocimientos; la teoría de la equidad de Adams explica que la percepción de justicia en la distribución de recompensas influye directamente en la motivación, por lo que las organizaciones deben diseñar sistemas transparentes y coherentes que eviten percepciones de desigualdad.

En cuanto a los contratos laborales, la relación entre empleador y trabajador se establece bajo un marco jurídico que define derechos y obligaciones, caracterizado por la subordinación y la compensación económica, ya sea fija o variable; este modelo garantiza estabilidad y seguridad legal, pero también delimita claramente los roles, lo que puede

generar relaciones laborales más formales y menos participativas.

Además, la gestión del desempeño se apoya en indicadores clave que permiten medir la productividad individual y colectiva, tales como cumplimiento de metas, eficiencia en procesos y calidad del trabajo; estos sistemas facilitan la toma de decisiones en áreas como promociones, capacitaciones y desvinculaciones, contribuyendo a la mejora continua de la organización.

No obstante, este enfoque presenta limitaciones, especialmente cuando reduce la complejidad humana a variables cuantificables, dejando de lado aspectos como la motivación intrínseca, el sentido de pertenencia o el bienestar emocional; por ello, en contextos contemporáneos, se reconoce la necesidad de complementar este modelo con enfoques más humanistas que integren dimensiones sociales y psicológicas.

Asimismo, la incorporación de tecnologías digitales ha transformado la gestión de recursos humanos, permitiendo automatizar procesos, analizar grandes volúmenes de datos y tomar decisiones más informadas; herramientas como sistemas de gestión del talento (HRM) y analítica de datos

contribuyen a optimizar la planificación del personal y mejorar la eficiencia organizacional.

En síntesis, el enfoque administrativo de la gestión de recursos humanos ofrece un marco estructurado y eficiente para la organización del trabajo, basado en la productividad, la medición y el control; sin embargo, su aplicación en modelos híbridos requiere ser equilibrada con principios de participación, equidad y desarrollo humano, para garantizar no solo resultados económicos, sino también sostenibilidad social y organizacional.

### ***El Enfoque de la EPS: El Trabajo Asociado y el Socio-Trabajador***

En la EPS, el trabajo es un derecho y una responsabilidad social. Como señala Vizueté, et al. (2026), se busca la "primacía del trabajo sobre el capital", lo que significa que quien aporta su esfuerzo tiene más poder que quien solo aporta dinero.

- La Identidad del Socio-Trabajador: No hay subordinación jerárquica tradicional, sino una auto-subordinación al colectivo. El trabajador es, simultáneamente, gestor y dueño.

- **Distribución Equitativa de Excedentes:** A diferencia del salario (que es un precio de mercado), los socios perciben "anticipos de excedentes". La distribución se basa en el trabajo aportado y no en el capital, cumpliendo con los principios de justicia distributiva de Rawls (1971); Aponte & Bahamón, (2024), adaptados a la economía social.
- **Educación Cooperativa Permanente:** La formación no es solo técnica (saber hacer), sino política y axiológica (saber ser parte de un colectivo).

En la Economía Popular y Solidaria, el trabajo deja de ser únicamente un medio de subsistencia para convertirse en un eje central de dignidad, identidad y construcción colectiva, en este sentido, la primacía del trabajo sobre el capital redefine las relaciones económicas tradicionales, otorgando mayor valor a la participación activa de las personas que a la simple inversión monetaria; este enfoque promueve una economía centrada en el ser humano y no en la acumulación.

La figura del socio-trabajador representa una transformación profunda en la lógica organizacional, ya que rompe con la relación clásica de subordinación entre

empleador y empleado, dando paso a una estructura donde los miembros son simultáneamente propietarios, gestores y ejecutores; esta condición fortalece el sentido de pertenencia y corresponsabilidad, aunque también exige mayores niveles de compromiso y formación.

En cuanto a la distribución de excedentes, la EPS introduce un modelo basado en la equidad y la justicia social, donde los beneficios no se asignan en función del capital invertido, sino del trabajo aportado; este sistema busca reducir desigualdades internas y garantizar que todos los miembros participen de manera justa en los resultados del emprendimiento, alineándose con principios de justicia distributiva.

La educación cooperativa permanente constituye un pilar fundamental de este enfoque, ya que permite fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y éticas de los socios, promoviendo no solo el desarrollo de habilidades productivas, sino también la formación en valores como la solidaridad, la democracia y la responsabilidad social; esto asegura la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

Además, este enfoque fomenta relaciones laborales más horizontales y colaborativas, donde la toma de

decisiones se realiza de manera participativa y transparente, lo que contribuye a generar confianza y cohesión social dentro de la organización; sin embargo, también implica desafíos en términos de coordinación y eficiencia, especialmente en contextos donde no existe una cultura organizativa consolidada.

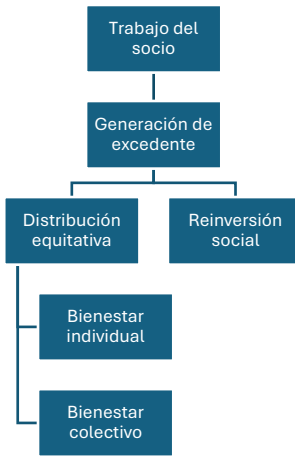
**Tabla 7:** Trabajo tradicional vs trabajo asociado en la EPS

Dimensión	Enfoque Administrativo	Enfoque EPS
Relación laboral	Subordinación	Asociación
Rol del trabajador	Empleado	Socio-trabajador
Propiedad	Del empleador o accionista	Colectiva
Distribución de ingresos	Salario fijo/variable	Excedentes según trabajo
Toma de decisiones	Jerárquica	Democrática
Motivación principal	Económica	Económica + social
Participación	Limitada	Activa

**Tabla 8:** Tipos de aportes del socio-trabajador

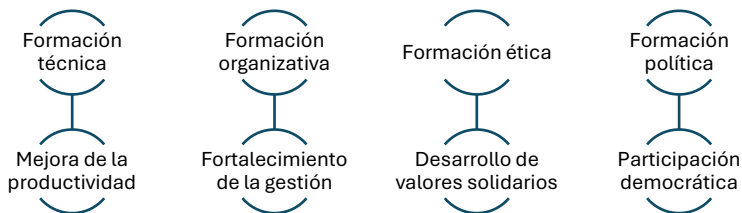
Tipo de aporte	Descripción	Impacto en la organización
Trabajo operativo	Producción de bienes o servicios	Generación directa de valor
Gestión organizativa	Participación en decisiones	Fortalecimiento democrático
Aporte intelectual	Ideas, innovación	Mejora continua
Compromiso social	Participación comunitaria	Impacto social positivo

Distribución de valor en la EPS



El enfoque de la EPS redefine el trabajo como un proceso integral que articula producción, participación y desarrollo humano, superando la visión instrumental del trabajo en la administración tradicional; este modelo no solo genera ingresos, sino que construye comunidad, promueve la equidad y fortalece la sostenibilidad social, aunque requiere altos niveles de compromiso, formación y cultura organizativa para funcionar de manera efectiva.

*Componentes de la educación cooperativa*



## ***Síntesis Híbrida: La Gestión de Conflictos y la Doble Identidad***

El mayor riesgo del emprendimiento híbrido es la confusión de roles. El consultor experto debe implementar herramientas que clarifiquen cuándo se actúa como "dueño" (en la Asamblea) y cuándo como "trabajador" (en la operación diaria).

### A. La "Doble Dimensión" de la Evaluación

En lugar de una evaluación de desempeño vertical, proponemos una Evaluación 360° Solidaria:

1. Dimensión Técnica: ¿Cumplió con sus metas de producción/ventas? (Lente Admin).
2. Dimensión Social: ¿Cómo contribuyó al clima laboral y al apoyo mutuo? (Lente EPS).

### B. Gestión de Conflictos en Grupos Horizontales

En ausencia de un jefe autoritario, los conflictos pueden estancarse; es vital establecer Comités de Mediación y Ética internos; según Singer (2002); Richards, (2025), la democracia interna requiere una cultura de la tolerancia y el debate constructivo que no afecte la operación del negocio.

El principal desafío del emprendimiento híbrido radica en la coexistencia de roles múltiples dentro de una misma persona, ya que el socio-trabajador debe alternar entre su papel como dueño en espacios estratégicos y como ejecutor en la operación diaria; esta dualidad puede generar tensiones, confusión de responsabilidades y conflictos si no se establecen mecanismos claros de diferenciación funcional.

En este contexto, la claridad organizativa se convierte en un factor crítico, por lo que es necesario definir protocolos que delimiten cuándo las decisiones deben ser colectivas y cuándo deben ser técnicas; esta distinción permite evitar interferencias innecesarias en la operación y garantiza que la gobernanza democrática no afecte la eficiencia del emprendimiento.

La evaluación 360° solidaria surge como una herramienta clave para integrar las dimensiones productivas y sociales del desempeño, permitiendo valorar tanto el cumplimiento de metas como la contribución al bienestar colectivo; este enfoque promueve una visión integral del trabajo, donde el rendimiento no se mide únicamente por resultados económicos, sino también por el compromiso con los valores organizacionales.

Asimismo, la gestión de conflictos adquiere una relevancia central en estructuras horizontales, donde la ausencia de jerarquías rígidas exige mecanismos alternativos de resolución, como los comités de mediación y ética; estos espacios permiten canalizar desacuerdos de manera constructiva, fortaleciendo la cohesión del grupo y evitando que los conflictos escalen o afecten la operación.

Por ello, este modelo requiere el desarrollo de competencias socioemocionales como la comunicación asertiva, la empatía y la capacidad de negociación, ya que la sostenibilidad del emprendimiento depende no solo de su viabilidad económica, sino también de la calidad de las relaciones humanas que lo sostienen; así, la gestión de conflictos deja de ser un problema para convertirse en una oportunidad de aprendizaje y fortalecimiento organizacional.

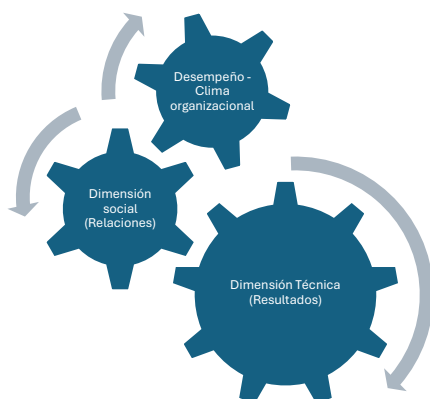
**Tabla 9:** Doble identidad del socio-trabajador en el modelo híbrido

Rol	Espacio de acción	Tipo de decisiones	Enfoque	Riesgo asociado
Dueño (socio)	Asamblea	Estratégicas	Colectivo y democrático	Interferir en la operación
Trabajador	Operación diaria	Técnicas y operativas	Eficiencia y productividad	Falta de autonomía
Mixto (híbrido)	Comités	Tácticas	Equilibrio	Confusión de roles

**Tabla 10:** Evaluación 360° Solidaria

Dimensión	Indicadores	Método de evaluación	Objetivo
Técnica (Administrativa)	Cumplimiento de metas, productividad, calidad	Evaluación cuantitativa	Eficiencia operativa
Social (EPS)	Trabajo en equipo, solidaridad, participación	Evaluación cualitativa	Cohesión grupal
Integral	Balance entre resultados y relaciones	Evaluación mixta	Sostenibilidad organizacional

### Doble dimensión del desempeño



La síntesis híbrida en la gestión de conflictos y la doble identidad permite articular eficiencia y democracia dentro del emprendimiento, estableciendo mecanismos claros que evitan la ambigüedad de roles y fortalecen la convivencia organizacional; este enfoque no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también

consolida una cultura basada en la corresponsabilidad, el respeto y la sostenibilidad social del proyecto.

### ***Herramienta Práctica: El Manual de Funciones y Convivencia***

Un error común en la EPS es creer que "como todos somos dueños, todos hacemos de todo". El enfoque administrativo corrige esto mediante la especialización operativa:

- **Manual de Funciones:** Define responsabilidades técnicas claras para evitar el caos.
- **Acuerdo de Convivencia:** Define las normas de respeto, puntualidad y sanciones democráticamente aceptadas.

El manual de funciones y convivencia se constituye como una herramienta fundamental para garantizar el orden y la claridad organizacional en emprendimientos híbridos, ya que permite delimitar con precisión las responsabilidades individuales sin afectar la participación democrática; en este sentido, corrige uno de los errores más comunes en la EPS, donde la idea de que “todos hacen de todo” puede generar desorganización, duplicidad de tareas y falta de eficiencia en la gestión colectiva.

El manual de funciones responde a la necesidad de especialización operativa, definiendo de manera precisa las responsabilidades, tareas y competencias de cada miembro dentro de la organización; esto no contradice la lógica democrática, sino que la fortalece, ya que cada socio-trabajador conoce su rol y contribuye de forma más eficiente al cumplimiento de los objetivos colectivos.

Por otro lado, el acuerdo de convivencia regula las relaciones interpersonales dentro del emprendimiento, estableciendo normas claras sobre comportamiento, respeto, puntualidad y resolución de conflictos; estas reglas, al ser construidas de manera participativa, adquieren legitimidad y favorecen un clima organizacional basado en la confianza y la corresponsabilidad.

Asimismo, la combinación de ambos instrumentos permite equilibrar la dimensión técnica y la dimensión social del trabajo, asegurando que la organización funcione de manera eficiente sin perder su carácter humano y solidario; este equilibrio es fundamental para la sostenibilidad del modelo híbrido.

Además, estos documentos deben ser dinámicos y revisados periódicamente, adaptándose a los cambios en la

organización y a las nuevas necesidades que surjan; su actualización constante garantiza que sigan siendo pertinentes y efectivos en la gestión diaria.

Por ello, la correcta implementación del manual de funciones y convivencia requiere procesos de socialización, capacitación y seguimiento, asegurando que todos los miembros comprendan su contenido y lo apliquen en la práctica; de esta manera, se consolida una cultura organizacional basada en la claridad, el respeto y la eficiencia.

**Tabla 11:** Ejemplo de estructura de un manual de funciones

Cargo/Rol	Funciones principales	Competencias requeridas	Indicadores de desempeño
Producción	Elaboración del producto	Habilidad técnica	Calidad y cantidad
Ventas	Comercialización	Comunicación	Volumen de ventas
Administración	Control financiero	Organización	Cumplimiento presupuestario

El manual de funciones y convivencia representa una herramienta integradora que articula la lógica administrativa con los principios de la economía solidaria, permitiendo superar la falsa dicotomía entre organización y participación; su correcta aplicación no limita la democracia, sino que la hace viable en la práctica, asegurando que cada miembro

contribuya de manera efectiva al desarrollo colectivo sin generar desorden ni conflictos innecesarios.



# CAPÍTULO VII - Gestión financiera y fondeo

## Del capitalismo de ventaja a las finanzas éticas

La gestión financiera en un emprendimiento integral no es un ejercicio frío de acumulación, sino un lenguaje bilingüe: debemos dominar la voz del mercado para asegurar la liquidez y la voz de la solidaridad para garantizar el impacto social. En este capítulo, transformaremos los números en herramientas para la vida.

### ***El concepto de finanzas y el horizonte de la EPS***

Desde la administración técnica, las finanzas se definen como la gestión de recursos monetarios para maximizar beneficios y minimizar riesgos, abarcando ingresos, gastos, ahorros y deudas. Sin embargo, en la Economía Popular y Solidaria (EPS), las finanzas son un medio para la reproducción de la vida.

Aquí introducimos la Teoría de las Finanzas Éticas, donde el dinero no es un fin, sino que está subordinado a principios morales y al bienestar común. El éxito no se mide

solo por el ROI (Retorno sobre la Inversión), sino por el SROI (Retorno Social de la Inversión), que cuantifica cuánto valor, social y ambiental, devuelve la organización a su comunidad por cada dólar invertido.

Las finanzas, desde la perspectiva administrativa, se conciben como el conjunto de técnicas orientadas a gestionar eficientemente los recursos monetarios, buscando maximizar beneficios y minimizar riesgos mediante el control de ingresos, gastos, inversiones y endeudamiento; este enfoque prioriza la rentabilidad y la sostenibilidad económica como indicadores clave del éxito organizacional.

No obstante, en el marco de la Economía Popular y Solidaria, las finanzas adquieren un sentido más amplio y humano, ya que se entienden como un medio para garantizar la reproducción de la vida y el bienestar colectivo; en este contexto, el dinero deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en una herramienta al servicio de las personas, las comunidades y el entorno.

La teoría de las finanzas éticas plantea que toda decisión financiera debe estar guiada por principios morales, considerando no solo la rentabilidad económica, sino también el impacto social y ambiental de las acciones; esto

implica evaluar cómo se generan los recursos, cómo se distribuyen y a quién benefician, promoviendo una gestión responsable y consciente.

En este sentido, surge el concepto de SROI (Retorno Social de la Inversión), como una alternativa al tradicional ROI, permitiendo medir el valor social generado por cada unidad monetaria invertida; este indicador amplía la visión financiera al incorporar variables como inclusión social, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento comunitario.

Además, este enfoque fomenta prácticas como la inversión responsable, el consumo consciente y la reinversión de excedentes en proyectos de impacto social, contribuyendo a la construcción de economías más justas y sostenibles; de esta manera, las finanzas dejan de ser un mecanismo de acumulación para convertirse en una herramienta de transformación social.

**Tabla 12:** Finanzas tradicionales vs finanzas en la EPS

Dimensión	Finanzas Tradicionales	Finanzas en la EPS
Objetivo principal	Maximizar beneficios	Bienestar colectivo
Indicador clave	ROI (Retorno financiero)	SROI (Retorno social)
Rol del dinero	Fin	Medio
Enfoque	Económico	Ético y social

---

Destino de excedentes	Ganancia individual	Reinversión social
Impacto considerado	Financiero	Social, ambiental y económico

---

**Tabla 13:** Componentes del SROI

---

Elemento	Descripción	Ejemplo
Inversión inicial	Recursos invertidos	\$10,000 en proyecto comunitario
Resultados sociales	Beneficios generados	Empleo, educación, salud
Valor monetizado	Cuantificación del impacto	\$30,000 en beneficios sociales

---

El concepto de finanzas en la EPS redefine la lógica económica tradicional al subordinar el capital a la vida, integrando criterios éticos, sociales y ambientales en la toma de decisiones; este enfoque no rechaza la rentabilidad, sino que la reinterpreta como un medio para generar valor integral, promoviendo un modelo económico más equitativo, sostenible y centrado en el ser humano.

### ***Matemáticas para la Sostenibilidad: El Valor del Dinero***

Para que una organización solidaria sea resiliente, debe entender que el dinero cambia de valor en el tiempo debido a factores como la inflación, los intereses y las oportunidades de inversión.

Valor Futuro (VF): Es la cantidad de dinero que alcanzará una inversión en una fecha futura al ganar intereses. Es vital para proyectar fondos de reserva colectivos.

Valor Presente (VP): Permite determinar cuánto vale hoy un monto que recibiremos en el futuro. Esta es la base para evaluar si un proyecto comunitario es viable antes de comprometer recursos de los socios.

Para que una organización de la Economía Popular y Solidaria sea sostenible en el tiempo, es fundamental comprender que el dinero no tiene un valor estático, sino que varía en función de factores como la inflación, las tasas de interés y las oportunidades de inversión; esta comprensión permite tomar decisiones financieras más informadas y evitar pérdidas que afecten la estabilidad del colectivo.

En este contexto, el concepto de valor futuro resulta clave para proyectar el crecimiento de los recursos a lo largo del tiempo, ya que permite estimar cuánto dinero se obtendrá a partir de una inversión actual considerando una tasa de interés determinada; esta herramienta es especialmente útil en la planificación de fondos de reserva, ahorro colectivo y proyectos de largo plazo.

$$VF=VP(1 + i)^n$$

Por otro lado, el valor presente permite analizar cuánto vale hoy un monto que se recibirá en el futuro, lo que facilita evaluar la viabilidad de proyectos comunitarios antes de comprometer recursos; este concepto es esencial para evitar decisiones impulsivas y garantizar que las inversiones generen beneficios reales para la organización.

$$VP=\frac{VF}{(1+i)^n}$$

Además, estos conceptos fortalecen la capacidad de planificación financiera en la EPS, ya que permiten comparar distintas alternativas de inversión, priorizar proyectos y gestionar de manera responsable los recursos colectivos; de esta manera, se promueve una cultura financiera basada en la previsión y la sostenibilidad.

Asimismo, el uso de herramientas matemáticas en la gestión solidaria no contradice sus principios éticos, sino que los refuerza, ya que permite proteger los recursos comunes y asegurar su uso eficiente; la combinación de conocimiento técnico y valores sociales constituye la base de una gestión financiera responsable.

**Tabla 14:** Valor presente vs valor futuro

Concepto	Valor Futuro (VF)	Valor Presente (VP)
Definición	Valor de una inversión en el futuro	Valor actual de un monto futuro
Enfoque temporal	Proyección	Evaluación
Uso principal	Ahorro e inversión	Toma de decisiones
Aplicación en EPS	Fondos colectivos	Evaluación de proyectos
Beneficio	Planificación a largo plazo	Reducción de riesgos

Las matemáticas financieras permiten a la Economía Popular y Solidaria tomar decisiones más racionales y sostenibles, integrando el análisis del valor del dinero en el tiempo con principios éticos y sociales; así, el uso de herramientas como el valor presente y el valor futuro no solo fortalece la gestión económica, sino que protege los recursos colectivos y contribuye a la estabilidad y crecimiento del emprendimiento.

### ***Interés simple vs. interés compuesto: El poder del tiempo***

En el encuentro de estos dos mundos, entender el interés es fundamental:

- **Interés Simple:** Se calcula solo sobre el capital inicial, es común en préstamos cortos entre miembros de asociaciones para evitar el sobreendeudamiento.
- **Interés Compuesto:** Los intereses se capitalizan, es decir, generan nuevos intereses. Para inversiones a largo plazo de la cooperativa, este sistema es siempre

más ventajoso, ya que genera un crecimiento exponencial de los recursos comunes.

En la gestión financiera de la Economía Popular y Solidaria, comprender la diferencia entre interés simple e interés compuesto es fundamental para tomar decisiones sostenibles, ya que ambos representan formas distintas de crecimiento del dinero en el tiempo; mientras uno responde a una lógica lineal y más conservadora, el otro permite aprovechar el efecto acumulativo del tiempo para fortalecer los recursos colectivos.

El interés simple se calcula únicamente sobre el capital inicial, lo que significa que los intereses generados no se reinvierten, manteniendo un crecimiento constante y predecible; este tipo de interés es adecuado para préstamos internos de corto plazo entre socios, ya que evita el sobreendeudamiento y promueve relaciones financieras más justas y solidarias.

$$I=C \cdot i \cdot t$$

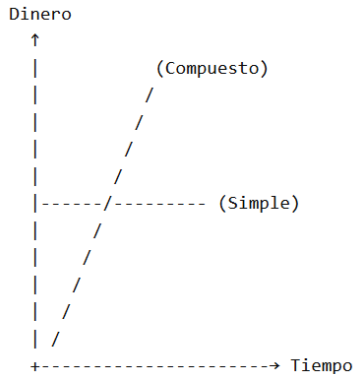
Por otro lado, el interés compuesto incorpora los intereses generados al capital inicial, permitiendo que estos produzcan nuevos intereses en períodos posteriores, lo que da lugar a un crecimiento exponencial; este sistema es

especialmente beneficioso para inversiones a largo plazo, como fondos de ahorro o proyectos comunitarios, ya que maximiza el rendimiento de los recursos.

$$VF= C (1 + i)^t$$

Además, el uso estratégico de ambos tipos de interés permite equilibrar los principios de la EPS con la eficiencia financiera, utilizando el interés simple en contextos solidarios de apoyo mutuo y el interés compuesto en estrategias de crecimiento colectivo; esta combinación fortalece la sostenibilidad económica sin comprometer los valores sociales.

Asimismo, el factor tiempo se convierte en un elemento clave, ya que mientras mayor sea el período de inversión, mayor será el impacto del interés compuesto en la acumulación de recursos; esto resalta la importancia de la planificación a largo plazo en la gestión financiera de organizaciones solidarias.



*Crecimiento del dinero en el tiempo*

El interés simple y compuesto representan dos lógicas complementarias dentro de la gestión financiera en la EPS, donde el primero protege las relaciones solidarias y la segunda potencia el crecimiento colectivo; comprender y aplicar adecuadamente ambos permite construir estrategias financieras equilibradas, sostenibles y coherentes con los principios de la economía solidaria.

***Anualidades: La Planificación de la Seguridad Colectiva***

Una anualidad es una serie de pagos iguales realizados a intervalos regulares. Para un emprendimiento híbrido, esto se traduce en:

- Anualidades Ordinarias: Pagos al final del periodo, como el pago de un préstamo bancario para maquinaria.
- Anualidades Anticipadas: Pagos al inicio, como la renta de un local comunitario. Dominar estas fórmulas permite planificar ahorros periódicos de los socios-trabajadores, asegurando que existan fondos para imprevistos o jubilación patronal.

Las anualidades constituyen una herramienta fundamental para la planificación financiera en emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria, ya que permiten organizar pagos o ahorros periódicos de manera estructurada y previsible; este enfoque facilita la construcción de fondos colectivos destinados a cubrir necesidades futuras, como mantenimiento, inversión o protección ante contingencias.

En este contexto, las anualidades ordinarias corresponden a pagos realizados al final de cada período, siendo comunes en compromisos financieros como créditos para adquisición de maquinaria o equipos; este tipo de esquema permite distribuir el esfuerzo económico en el tiempo, evitando presiones inmediatas sobre los recursos de la organización.

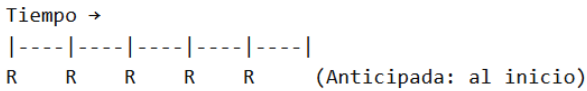
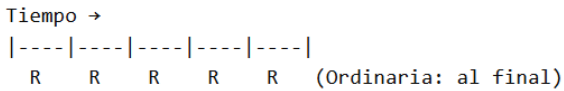
$$VF = R \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

Por otro lado, las anualidades anticipadas implican pagos al inicio de cada período, como ocurre en el caso del alquiler de espacios o servicios comunitarios; este modelo requiere una mayor liquidez inicial, pero puede ofrecer ventajas en términos de negociación o acceso a recursos estratégicos.

$$VF = R \frac{(1+i)^n - 1}{i} \cdot (1+i)$$

Además, el uso de anualidades permite fomentar la cultura del ahorro sistemático entre los socios-trabajadores, promoviendo la disciplina financiera y la previsión; esto resulta clave para garantizar la sostenibilidad del emprendimiento, especialmente en contextos de incertidumbre económica.

Asimismo, estas herramientas facilitan la creación de fondos solidarios destinados a emergencias, jubilación o inversión comunitaria, fortaleciendo la seguridad económica del colectivo; de esta manera, la planificación financiera se convierte en un mecanismo de protección social y estabilidad organizacional.



### Flujo de anualidades

Las anualidades permiten transformar ingresos dispersos en estrategias financieras organizadas, fortaleciendo la capacidad de ahorro y previsión en la EPS; su correcta aplicación no solo optimiza la gestión económica, sino que contribuye a la seguridad colectiva, garantizando recursos para el futuro y consolidando un modelo financiero sostenible y solidario.

### ***Sistemas de Amortización: Devolución con Justicia***

La amortización es la devolución gradual de una deuda, el emprendedor integral debe elegir el método que mejor se adapte a la capacidad de pago del grupo:

**Tabla 15:** Cuota de amortización

---

Sistema	Característica Principal	Aplicación Híbrida
Francés	Cuotas iguales; al inicio se paga más interés.	Ideal para la estabilidad del presupuesto mensual de la organización.

---

## *Gerencia de La Vida*

---

Alemán	Capital constante; cuotas decrecientes.	Recomendable si se busca reducir el costo financiero total rápidamente.
Americano	Intereses periódicos y capital al final.	Útil para proyectos que requieren alta liquidez inicial antes de generar excedentes.

---

La amortización representa un componente clave en la gestión financiera de los emprendimientos híbridos, ya que define la forma en que una deuda es devuelta en el tiempo, equilibrando la sostenibilidad económica con la capacidad real de pago del colectivo; en la Economía Popular y Solidaria, este proceso no solo se analiza desde la eficiencia financiera, sino también desde criterios de equidad y responsabilidad social.

Elegir un sistema de amortización adecuado implica considerar variables como el flujo de ingresos, la estabilidad financiera y los objetivos del proyecto, ya que cada método distribuye de manera diferente el pago de intereses y capital; una decisión mal tomada puede generar presión económica innecesaria o afectar la viabilidad del emprendimiento.

El sistema francés se caracteriza por cuotas iguales a lo largo del tiempo, lo que facilita la planificación financiera y la estabilidad presupuestaria, aunque implica que al inicio se pague una mayor proporción de intereses; este modelo es

especialmente útil para organizaciones que requieren previsibilidad en sus egresos mensuales.

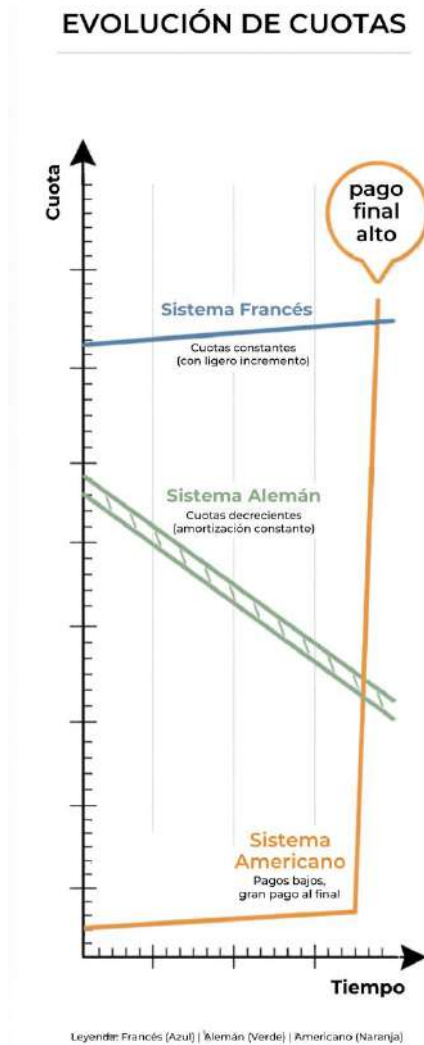
El sistema alemán, en cambio, mantiene constante la amortización del capital, lo que genera cuotas decrecientes y reduce progresivamente la carga financiera; este enfoque permite disminuir el costo total del crédito y es recomendable cuando la organización tiene capacidad de pago inicial más alta.

Por su parte, el sistema americano plantea el pago periódico de intereses y la devolución total del capital al final del período, lo que favorece la liquidez en las primeras etapas del proyecto; sin embargo, implica un riesgo mayor si no se planifica adecuadamente la acumulación del capital necesario para el pago final.

**Tabla 16:** Sistemas de amortización

Sistema	Característica principal	Ventaja	Desventaja	Aplicación en EPS
Francés	Cuotas iguales	Estabilidad financiera	Mayor pago de intereses al inicio	Presupuestos fijos
Alemán	Capital constante	Menor costo total	Cuotas iniciales altas	Proyectos con liquidez
Americano	Capital final	al Mayor liquidez inicial	Riesgo de pago alto	de final Proyectos a largo plazo

Figura 2



### Evolución de cuotas

Los sistemas de amortización no solo son herramientas técnicas, sino decisiones estratégicas que

impactan directamente en la sostenibilidad del emprendimiento; en la EPS, su correcta elección permite equilibrar eficiencia financiera con justicia económica, asegurando que las obligaciones no comprometan el bienestar del colectivo y que el endeudamiento se convierta en una oportunidad de crecimiento y no en una carga insostenible.

### ***Estrategia de Capitalización y Fondeo Solidario***

Recomendamos una estrategia de Capitalización Progresiva para no comprometer la autonomía democrática:

- a) El "Colchón" de Autogestión: Antes de buscar deuda externa, el grupo debe demostrar capacidad de ahorro interno. Esto fortalece el capital social y la confianza mutua.
- b) Fuentes de Fondeo Ético: Priorizar cajas de ahorro comunitario y microcréditos basados en garantías solidarias antes que el capital de riesgo tradicional, que suele exigir el control de la empresa.
- c) Gestión de Excedentes: En la EPS no hay "utilidad" para un dueño ausente; hay excedente que pertenece al colectivo. Proponemos una integración híbrida: destinar un 70% a la reinversión operativa y un 30% a fondos sociales (educación, salud o bienestar comunitario).

La estrategia de capitalización en la Economía Popular y Solidaria debe orientarse a fortalecer la autonomía

---

del colectivo, evitando la dependencia de fuentes externas que puedan comprometer la gobernanza democrática; en este sentido, la acumulación de recursos no se concibe como un fin de lucro, sino como un mecanismo para garantizar sostenibilidad, resiliencia y bienestar común.

El primer paso consiste en la construcción de un “colchón” de autogestión, basado en el ahorro interno de los socios-trabajadores, lo que permite generar una base financiera sólida y fortalecer la confianza mutua; este proceso no solo incrementa el capital económico, sino también el capital social, consolidando el compromiso y la corresponsabilidad dentro del grupo.

Posteriormente, el acceso a fuentes de fondeo debe priorizar opciones éticas y solidarias, como cajas de ahorro comunitarias, cooperativas de crédito o sistemas de microfinanzas basados en garantías colectivas; estas alternativas permiten financiar proyectos sin ceder el control de la organización, a diferencia del capital de riesgo tradicional que suele imponer condiciones orientadas a la maximización de ganancias.

La gestión de excedentes constituye otro elemento clave dentro de esta estrategia, ya que en la EPS los

beneficios generados no se distribuyen como utilidades individuales, sino que se reinvierten en función de las necesidades del colectivo; esta lógica permite fortalecer la capacidad operativa del emprendimiento y, al mismo tiempo, generar impacto social.

En este sentido, una propuesta híbrida eficiente consiste en destinar aproximadamente el 70% de los excedentes a la reinversión productiva, asegurando crecimiento y sostenibilidad, y el 30% a fondos sociales orientados a educación, salud o bienestar comunitario; esta distribución equilibra la eficiencia económica con la responsabilidad social.

Además, esta estrategia fomenta una cultura financiera basada en la planificación, la solidaridad y la sostenibilidad, donde las decisiones económicas se toman de manera consciente y colectiva; de esta manera, el emprendimiento no solo crece económicamente, sino que también fortalece su impacto social y su identidad organizacional.

**Tabla 17:** Etapas de la capitalización solidaria

---

Etapa	Objetivo	Resultado esperado
Ahorro interno	Generar capital propio	Autonomía financiera

---

---

Fondeo solidario	Acceso a recursos externos éticos	Crecimiento sin pérdida de control
Reinversión	Fortalecer la operación	Sostenibilidad
Impacto social	Beneficio comunitario	Desarrollo colectivo

---



### Flujo de capitalización

La capitalización progresiva y el fondeo solidario constituyen una estrategia coherente con los principios de la EPS, al priorizar la autonomía, la equidad y el impacto social sobre la acumulación de capital; este enfoque permite construir emprendimientos sostenibles que no solo generan ingresos, sino que también fortalecen el tejido social y promueven el desarrollo integral de la comunidad.

### ***Herramienta Práctica: El Estado de Resultados Integral (ERI)***

Para cerrar este capítulo, proponemos ir más allá del balance tradicional. El ERI debe reflejar:

- Utilidad Económica: La salud financiera necesaria para sobrevivir en el mercado.

- Ahorro Social Generado: El valor de los servicios prestados a la comunidad y la diferencia de salarios dignos pagados por encima del mínimo legal.

Tip Final: Un emprendimiento integral debe ser rentable en el mercado para poder ser libre y soberano en su acción social. El rigor de estos cálculos es lo que protege la nobleza de su propósito.

El Estado de Resultados Integral (ERI) surge como una herramienta innovadora que amplía la visión del estado financiero tradicional, incorporando no solo la rentabilidad económica, sino también el impacto social generado por el emprendimiento; en el contexto de la Economía Popular y Solidaria, este instrumento permite evaluar de manera más completa el desempeño organizacional, alineando los resultados financieros con los principios éticos y comunitarios.

A diferencia del estado de resultados convencional, el ERI integra dos dimensiones fundamentales que reflejan la naturaleza híbrida del modelo, por un lado, la utilidad económica, que garantiza la sostenibilidad y competitividad en el mercado, y por otro, el ahorro social generado, que evidencia el valor que la organización aporta a la comunidad más allá de lo monetario.

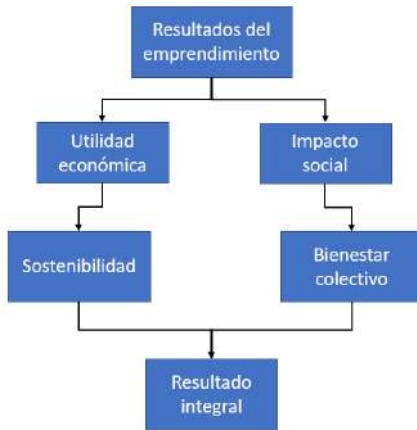
La utilidad económica representa los ingresos menos los costos y gastos operativos, permitiendo medir la viabilidad financiera del emprendimiento; este indicador sigue siendo esencial, ya que sin estabilidad económica no es posible sostener el impacto social ni mantener la autonomía organizacional.

Por su parte, el ahorro social generado incluye aspectos como servicios comunitarios, beneficios sociales, mejoras en la calidad de vida y pagos de salarios dignos por encima del mínimo legal; este componente permite visibilizar el aporte real del emprendimiento al desarrollo social, que muchas veces no se refleja en los estados financieros tradicionales.

La integración de estas dos dimensiones en un solo instrumento facilita la toma de decisiones estratégicas, permitiendo equilibrar eficiencia económica con responsabilidad social; además, fortalece la transparencia y la rendición de cuentas ante los socios y la comunidad.

En tal sentido, el ERI promueve una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad integral, donde el éxito no se mide únicamente en términos de ganancia, sino en la capacidad de generar bienestar colectivo; así, se

consolida una visión financiera más justa, coherente y transformadora.



Dimensiones del ERI



# CAPÍTULO VIII - Marketing, comercialización y cadenas de valor

## Del Consumo Masivo al Consumo Responsable

La comercialización constituye el vínculo esencial entre la producción y el consumo, ya que permite que los bienes y servicios lleguen a quienes los necesitan, generando valor económico y social; en el contexto del emprendimiento integral, este proceso trasciende la simple transacción comercial, convirtiéndose en un medio para comunicar identidad, principios éticos y compromiso con la transformación social.

En este sentido, el paso del consumo masivo al consumo responsable implica un cambio de paradigma, donde los consumidores no solo evalúan precio y calidad, sino también el impacto social y ambiental de sus decisiones; así, la comercialización se convierte en un espacio de encuentro entre productores conscientes y consumidores comprometidos, fortaleciendo cadenas de valor más justas y sostenibles.

## ***El Enfoque Administrativo: Marketing Estratégico y Posicionamiento***

La administración moderna, influenciada por Kotler y Keller (2016), entiende el marketing como el arte de crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con beneficio.

- Las 4 P (Mix de Marketing): Producto, Precio, Plaza y Promoción. El administrador busca que cada una esté optimizada para vencer a la competencia.
- Segmentación y Segmentación de Nichos: Identificar grupos específicos de consumidores para dirigir mensajes precisos.
- Embudo de Ventas (Funnel): El proceso táctico para convertir a un extraño en un cliente recurrente mediante técnicas de persuasión y optimización de canales digitales.

El marketing estratégico, desde la perspectiva administrativa, se define como un proceso orientado a identificar necesidades del mercado y diseñar propuestas de valor que permitan satisfacerlas de manera rentable; este enfoque prioriza la competitividad, el posicionamiento y la

diferenciación como elementos clave para el éxito organizacional.

Las 4P del marketing (producto, precio, plaza y promoción) constituyen la base de esta estrategia, ya que permiten estructurar de manera coherente la oferta de valor; el producto debe responder a necesidades reales, el precio debe ser competitivo, la plaza debe garantizar accesibilidad y la promoción debe comunicar eficazmente los beneficios, todo ello orientado a maximizar la preferencia del cliente frente a la competencia.

Por otro lado, la segmentación de mercado permite identificar grupos específicos de consumidores con características comunes, facilitando la personalización de estrategias; la segmentación de nichos profundiza este análisis, enfocándose en públicos más específicos donde la organización puede generar mayor valor y diferenciación.

El embudo de ventas o funnel representa el recorrido del cliente desde el primer contacto hasta la fidelización, permitiendo diseñar acciones específicas en cada etapa; este proceso incluye la atracción, el interés, la decisión de compra y la lealtad, utilizando herramientas digitales y estrategias de comunicación persuasiva.

Además, el enfoque administrativo del marketing se apoya en el análisis de datos y el uso de indicadores de desempeño, lo que permite evaluar la efectividad de las estrategias y realizar mejoras continuas; esto convierte al marketing en un proceso dinámico, adaptable y orientado a resultados.

El enfoque administrativo del marketing permite estructurar estrategias orientadas a la competitividad y el posicionamiento en el mercado, utilizando herramientas como las 4P, la segmentación y el embudo de ventas; sin embargo, en el marco del emprendimiento integral, estas herramientas deben complementarse con una visión ética y social, donde la comercialización no solo genere beneficios económicos, sino que también promueva un consumo responsable y contribuya al desarrollo sostenible de la comunidad.

### ***El Enfoque de la EPS: Comercio Justo y Circuitos Económicos Solidarios (CES)***

En la EPS, la venta no es el fin último, sino un acto de intercambio ético. Como sostiene Singer (2002), el mercado debe estar al servicio de la sociedad y no al revés.

- Comercio Justo (Fair Trade): Según la World Fair Trade Organization (WFTO), este enfoque garantiza precios mínimos dignos, prohíbe el trabajo infantil y asegura la equidad de género. El marketing aquí se basa en la transparencia radical.
- Circuitos Económicos Solidarios (CES): Producir, distribuir y consumir dentro de redes que eliminan intermediarios innecesarios. El objetivo es que la riqueza circule y se quede en el territorio.
- El Consumidor Responsable: Se busca un cliente que se pregunte: "*¿Quién hizo esto y en qué condiciones?*". La lealtad no se basa en el precio más bajo, sino en la identificación de valores.

En la Economía Popular y Solidaria, la comercialización trasciende la lógica tradicional de maximización de beneficios, convirtiéndose en un acto ético que busca equilibrar las relaciones entre productores, distribuidores y consumidores; en este sentido, el mercado deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio al servicio del bienestar social y la justicia económica.

El comercio justo representa uno de los pilares fundamentales de este enfoque, ya que promueve

---

condiciones equitativas de intercambio, garantizando precios dignos para los productores, el respeto de los derechos laborales y la equidad de género; además, se basa en la transparencia, permitiendo que los consumidores conozcan el origen de los productos y las condiciones en las que fueron elaborados.

Por otro lado, los Circuitos Económicos Solidarios (CES) buscan fortalecer las economías locales mediante la articulación de redes de producción, distribución y consumo que reducen o eliminan intermediarios innecesarios; este modelo permite que la riqueza generada permanezca en el territorio, dinamizando la economía comunitaria y fortaleciendo los lazos sociales.

Asimismo, el enfoque de la EPS promueve la figura del consumidor responsable, quien toma decisiones de compra informadas y conscientes, considerando no solo el precio, sino también el impacto social y ambiental de los productos; este tipo de consumidor establece una relación más profunda con el productor, basada en valores compartidos y confianza.

Además, este modelo fomenta relaciones comerciales más humanas y solidarias, donde la cooperación prevalece

---

sobre la competencia, permitiendo la construcción de cadenas de valor inclusivas y sostenibles; esto contribuye a reducir desigualdades y a generar oportunidades para sectores tradicionalmente excluidos.

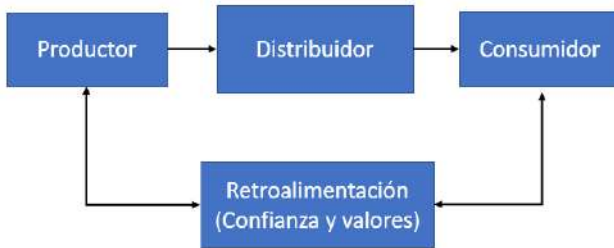
Por lo tanto, el marketing en la EPS se basa en la autenticidad, la transparencia y la comunicación de impacto social, donde las historias, los procesos y las personas detrás del producto adquieren un valor central; de esta manera, la comercialización se convierte en un instrumento de transformación social y no solo en una herramienta de venta.

**Tabla 18:** Principios del Comercio Justo

Principio	Descripción	Impacto
Precio justo	Pago digno al productor	Mejora calidad de vida
Condiciones laborales	Prohibición de explotación	Trabajo digno
Equidad de género	Igualdad de oportunidades	Inclusión social
Transparencia	Información clara al consumidor	Confianza
Sostenibilidad	Respeto al ambiente	Desarrollo sostenible

**Tabla 19:** Diferencias entre mercado tradicional y CES

Dimensión	Mercado Tradicional	CES
Intermediarios	Múltiples	Reducidos
Distribución de riqueza	Concentrada	Local
Relación productor-consumidor	Indirecta	Directa
Objetivo	Lucro	Bienestar colectivo
Impacto	Económico	Social y económico



Circuito Económico Solidario

El enfoque de la EPS redefine la comercialización como un proceso ético y solidario, donde el comercio justo y los circuitos económicos solidarios permiten construir relaciones más equitativas y sostenibles; este modelo no solo genera valor económico, sino que también fortalece el tejido social y promueve un consumo responsable, alineando el mercado con los principios de justicia y bienestar colectivo.

### ***Síntesis Híbrida: Marketing con Propósito y Cadenas de Valor***

La integración ocurre cuando utilizamos las herramientas profesionales del marketing (diseño, branding, canales digitales) para potenciar un mensaje de impacto social.

#### **A. Del Branding al "Social Branding"**

No se vende solo el atributo físico del producto (ej. "café aromático"), se vende el impacto (ej. "café que

reforesta la Amazonía"). El marketing híbrido utiliza el Storytelling para conectar emocionalmente al cliente con la causa del emprendimiento.

## B. Cadenas de Valor vs. Cadenas de Suministro

Mientras la administración clásica optimiza la logística para reducir costos, la cadena de valor híbrida busca el fortalecimiento de proveedores. Si nuestro proveedor local crece, nosotros crecemos. Es lo que Porter y Kramer (2011) definen como el desarrollo de clústeres locales dentro de la Creación de Valor Compartido.

**Tabla 20:** Análisis comparativo de estrategias de marketing: enfoque tradicional, EPS e integral

Elemento	Marketing Tradicional	Marketing de la EPS	Estrategia Integral
Precio	Basado en competencia/margen.	Basado en costo de vida digna.	Precio justo con valor percibido.
Plaza	Máxima cobertura y volumen.	Puntos de encuentro y redes locales.	Omnicanalidad con trazabilidad.
Promoción	Convencer de comprar más.	Concientizar sobre el impacto.	Educación al consumidor y ética.

La síntesis híbrida en marketing surge de la integración entre la eficiencia estratégica del enfoque administrativo y los principios éticos de la Economía Popular

---

y Solidaria, dando lugar a un modelo donde las herramientas profesionales se orientan no solo a vender, sino a generar impacto social; en este sentido, el marketing deja de centrarse exclusivamente en el consumo y se convierte en un medio para educar, sensibilizar y transformar realidades.

En este contexto, el concepto de branding evoluciona hacia el “social branding”, donde la identidad de marca no se construye únicamente sobre atributos funcionales, sino sobre valores, propósito e impacto; así, el producto deja de ser el centro del mensaje y pasa a ser un vehículo para comunicar historias de transformación social, fortaleciendo la conexión emocional con el consumidor.

El uso del storytelling permite humanizar la propuesta de valor, mostrando quiénes están detrás del producto, cómo se produce y qué impacto genera; esta narrativa no solo incrementa la confianza, sino que también construye relaciones más profundas y duraderas con los clientes, quienes se convierten en aliados del propósito del emprendimiento.

Por otro lado, la diferencia entre cadenas de suministro y cadenas de valor radica en el enfoque, mientras la primera busca eficiencia y reducción de costos, la segunda

prioriza el fortalecimiento de todos los actores involucrados; en el modelo híbrido, se promueve el desarrollo de proveedores locales, generando beneficios compartidos y dinamizando la economía del territorio.

Este enfoque se alinea con la creación de valor compartido, donde el crecimiento empresarial está directamente vinculado al desarrollo social y económico del entorno; así, el éxito del emprendimiento no se mide solo por sus ventas, sino por su capacidad de generar bienestar en toda la cadena productiva.

Además, la estrategia integral combina elementos de ambos enfoques, integrando precios justos con valor percibido, canales de distribución eficientes con trazabilidad social y promoción orientada tanto a la conversión como a la concienciación; esto permite construir un marketing coherente, competitivo y éticamente responsable.

**Tabla 21:** Evolución del marketing

Elemento	Marketing Tradicional	Marketing de la EPS	Estrategia Integral
Enfoque	Venta y competencia	Impacto social	Equilibrio
Relación con el cliente	Transaccional	Relacional	Vinculación con propósito
Valor ofrecido	Funcional	Social	Integral
Comunicación	Persuasiva	Educativa	Ética y emocional

---

**Tabla 22:** Estrategia híbrida de marketing

Elemento	Enfoque tradicional	Enfoque EPS	Estrategia híbrida
Precio	Basado en competencia	Basado en dignidad	Precio justo con valor percibido
Plaza	Cobertura masiva	Redes locales	Omnicanalidad con trazabilidad
Promoción	Persuasión	Concienciación	Educación + conversión

El marketing con propósito representa una evolución necesaria en el contexto del emprendimiento integral, donde la eficiencia estratégica se combina con la responsabilidad social para generar valor compartido; este enfoque permite construir marcas auténticas, fortalecer cadenas de valor locales y promover un consumo consciente, logrando así un equilibrio entre competitividad y sostenibilidad social.

### ***Herramienta Práctica: El Mapa de Trazabilidad Social***

Se propone que cada producto incluya una "Etiqueta de Transparencia" que desglose el precio:

El mapa de trazabilidad social es una herramienta que permite visibilizar de manera clara y transparente cómo se distribuye el valor generado por un producto o servicio, fortaleciendo la confianza entre productores y consumidores; en el contexto del emprendimiento integral, esta herramienta

no solo informa sobre el origen del producto, sino también sobre el impacto social y económico que genera en cada etapa de la cadena de valor.

A través de la implementación de una “etiqueta de transparencia”, el consumidor puede conocer cómo se estructura el precio que paga, identificando qué porcentaje se destina al productor, a la operación y al fondo social; esta práctica promueve una relación más consciente con el consumo, donde la decisión de compra se basa en valores y no únicamente en el costo.

Además, el mapa de trazabilidad social contribuye a la rendición de cuentas dentro de la organización, ya que obliga a gestionar los recursos de manera responsable y coherente con los principios de la EPS; esto fortalece la credibilidad del emprendimiento y genera una ventaja competitiva basada en la confianza y la ética.

Asimismo, esta herramienta permite educar al consumidor sobre la importancia de pagar precios justos, visibilizando el esfuerzo productivo y el impacto social detrás de cada producto; de esta manera, se fomenta un consumo responsable que apoya directamente a las comunidades productoras.

Por otro lado, la trazabilidad social facilita la diferenciación en el mercado, ya que convierte al producto en un portador de información y valores, fortaleciendo el posicionamiento del emprendimiento como una organización comprometida con la sostenibilidad y la justicia social.

Por ello, su implementación requiere claridad en los procesos internos, registro adecuado de costos y una comunicación efectiva hacia el cliente, asegurando que la información presentada sea comprensible, verificada y relevante.

**Tabla 23:** Estructura de la etiqueta de transparencia

Componente	Descripción	Objetivo
% Productor	Pago directo al productor	Garantizar ingreso digno
% Operación	Costos logísticos y administrativos	Sostenibilidad operativa
% Fondo social	Recursos para impacto comunitario	Desarrollo social

El mapa de trazabilidad social transforma la comercialización en un acto de transparencia y educación, permitiendo que el consumidor comprenda el verdadero valor de su compra; esta herramienta no solo fortalece la confianza y la diferenciación del emprendimiento, sino que también promueve un modelo económico más justo, donde

el precio refleja tanto el esfuerzo productivo como el impacto social generado.



# CAPÍTULO IX - Medición integral de resultados del estado de pérdidas y ganancias al balance del bien común

En el emprendimiento integral, el éxito no es un destino unidimensional; no basta con que las cuentas cuadren si el tejido social se desgarran, ni basta con la buena voluntad si la insolvencia apaga el proyecto; este capítulo propone una doble lente para evaluar la salud de nuestra organización: la precisión financiera y la pertinencia social.

## ***El Enfoque Administrativo: Salud Financiera y Desempeño***

La administración profesional utiliza indicadores para evaluar la solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa, estos cocientes relacionan partidas del balance y del estado de resultados para diagnosticar la situación real:

El enfoque administrativo de la salud financiera se basa en el uso de indicadores que permiten evaluar de manera objetiva la situación económica de una organización,

facilitando la toma de decisiones estratégicas; estos indicadores relacionan diferentes cuentas financieras para diagnosticar la solvencia, la eficiencia operativa y la capacidad de generación de excedentes

Los indicadores de liquidez son fundamentales para medir la capacidad de la organización de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, permitiendo identificar si existen suficientes recursos disponibles para cubrir deudas inmediatas; una liquidez adecuada garantiza estabilidad y reduce el riesgo de insolvencia

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Por otro lado, los indicadores de endeudamiento permiten analizar el nivel de dependencia de financiamiento externo en relación con los recursos propios, lo que resulta clave para mantener la autonomía organizacional; un exceso de deuda puede comprometer la estabilidad financiera y limitar la capacidad de decisión del colectivo

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, estos evalúan la eficiencia con la que la organización utiliza sus recursos para generar excedentes, siendo herramientas clave para medir el desempeño económico; entre los más

relevantes se encuentran el ROA y el ROE, que permiten analizar el rendimiento de los activos y del capital propio respectivamente

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Además, el uso conjunto de estos indicadores permite obtener una visión integral del desempeño financiero, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión económica; esto contribuye a mejorar la planificación y asegurar la sostenibilidad del emprendimiento

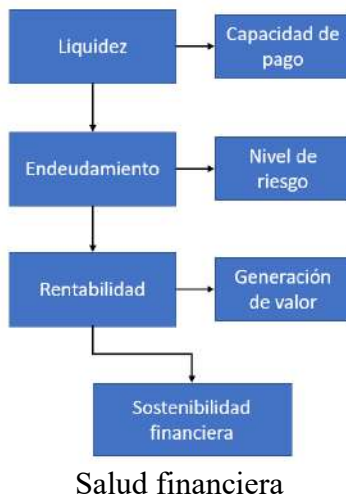
**Tabla 24:** Tipos de indicadores financieros

Tipo	Indicador	Qué mide	Importancia
Liquidez	Liquidez corriente	Capacidad de pago	Estabilidad
Endeudamiento	Nivel de deuda	Dependencia externa	Autonomía
Rentabilidad	ROA, ROE	Generación de excedentes	Eficiencia

**Tabla 25:** Interpretación de indicadores

Indicador	Valor ideal	Interpretación
Liquidez corriente	> 1	Capacidad de pago adecuada
Endeudamiento	Moderado	Equilibrio financiero
ROA	Alto	Buen uso de activos

El enfoque administrativo de la salud financiera permite evaluar de manera técnica y objetiva el desempeño de la organización, utilizando indicadores clave que facilitan la toma de decisiones; su correcta aplicación garantiza estabilidad, eficiencia y sostenibilidad, constituyendo una base fundamental para el crecimiento y la consolidación del emprendimiento.



### ***Evaluación de Proyectos y Análisis de Riesgo***

Antes de emprender una nueva línea de producción o expansión territorial, debemos aplicar criterios de evaluación financiera para reducir la incertidumbre:

La evaluación de proyectos constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite analizar la viabilidad financiera antes de comprometer recursos; mediante el uso de indicadores técnicos, se busca reducir la incertidumbre y seleccionar aquellas alternativas que generen mayor valor para la organización.

El Valor Presente Neto (VPN) es uno de los criterios más utilizados, ya que permite comparar el valor actual de los flujos futuros con la inversión inicial; un resultado positivo indica que el proyecto genera valor adicional, mientras que un resultado negativo sugiere que no es rentable desde el punto de vista financiero.

$$V\text{PN} = \sum \frac{\text{Flujos de Caja}}{(1+r)^t} - \text{Inversión Inicial}$$

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) representa el rendimiento porcentual esperado del proyecto, facilitando la comparación con otras alternativas de inversión; para que un proyecto sea viable, su TIR debe superar la tasa mínima aceptable o costo de oportunidad del capital.

$$V\text{PN} = 0 \Rightarrow \text{TIR}$$

Además, el análisis de riesgo permite evaluar la incertidumbre asociada a los resultados esperados, considerando que las proyecciones financieras pueden variar debido a factores internos y externos; en este sentido, la desviación estándar mide la volatilidad de los resultados, mientras que el Valor en Riesgo (VaR) estima la pérdida máxima esperada bajo un nivel de confianza determinado.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(xi-\mu)^2}{n}}$$

La incorporación de estos indicadores permite realizar un análisis integral, combinando rentabilidad y riesgo para tomar decisiones más informadas; esto resulta especialmente importante en contextos de emprendimiento, donde los recursos son limitados y las decisiones deben ser cuidadosamente evaluadas.

**Tabla 26:** Indicadores de evaluación de proyectos

Indicador	Qué mide	Criterio de decisión
VPN	Valor generado	> 0 es viable
TIR	Rentabilidad porcentual	> tasa mínima
Desviación estándar	Volatilidad	Menor es mejor
VaR	Pérdida esperada	Control del riesgo

## ***El Enfoque de la EPS: El Balance Social y el Bienestar***

En la Economía Popular y Solidaria, el éxito se mide por el cumplimiento de la función social; el Balance Social es el instrumento que evalúa este impacto:

- Democracia Interna: ¿Qué porcentaje de socios participa efectivamente en las asambleas y toma de decisiones?
- Distribución de la Riqueza: Medimos la brecha entre el ingreso más alto y el más bajo (normalmente entre 1:3 o 1:5 en la EPS).
- Impacto Territorial: Cantidad de empleos locales creados y mejora en el acceso de los socios a salud y educación.
- Huella Ecológica: Medición del impacto ambiental bajo los principios de la economía circular.

En la Economía Popular y Solidaria, la evaluación del desempeño trasciende los indicadores financieros tradicionales y se centra en el cumplimiento de la función social, donde el bienestar colectivo se convierte en el principal criterio de éxito; en este contexto, el Balance Social emerge como una herramienta clave para medir el impacto real de la organización en su comunidad.

La dimensión de democracia interna analiza el nivel de participación de los socios en los procesos de toma de

decisiones, considerando que una alta participación refleja legitimidad, compromiso y cohesión organizacional; este indicador permite identificar si la gobernanza es realmente inclusiva o si existen brechas en la participación.

Por otro lado, la distribución de la riqueza evalúa la equidad en los ingresos dentro de la organización, midiendo la relación entre el ingreso más alto y el más bajo; en la EPS, mantener una brecha reducida es fundamental para garantizar justicia social y evitar la concentración de beneficios en pocos actores.

El impacto territorial constituye otro eje central, ya que mide la contribución del emprendimiento al desarrollo local, considerando la generación de empleo, el fortalecimiento de la economía comunitaria y la mejora en el acceso a servicios básicos como salud y educación; este indicador refleja el vínculo directo entre la organización y su entorno.

Asimismo, la huella ecológica permite evaluar el impacto ambiental de las actividades productivas, promoviendo prácticas sostenibles basadas en la economía circular; esto implica reducir residuos, optimizar recursos y

minimizar daños al medio ambiente, alineando la producción con el respeto por la naturaleza.

**Tabla 27:** Dimensiones del balance social

Dimensión	Indicador	Objetivo
Democracia interna	Participación en asambleas	Fortalecer gobernanza
Distribución de riqueza	Brecha salarial	Garantizar equidad
Impacto territorial	Empleo y servicios	Desarrollo local
Huella ecológica	Impacto ambiental	Sostenibilidad

### ***Síntesis Híbrida: El Tablero de Comando de Triple Impacto***

Para evitar que los indicadores financieros "canibalicen" a los sociales, proponemos una versión evolucionada del Balanced Scorecard; este tablero unifica cinco perspectivas críticas:

**Tabla 28:** Modelo de Tablero de Comando de Triple Impacto

Perspectiva	Meta Técnica (Admin)	Meta Social (EPS)
Financiera	Incremento de excedentes.	Sostenibilidad de fondos de reserva.
Comunidad	Satisfacción del cliente.	Mejora de calidad de vida del socio.
Procesos	Eficiencia y tiempo de ciclo.	Transparencia en rendición de cuentas.
Aprendizaje	Capacitación técnica.	Formación en valores cooperativos.
Propósito	(No aplica)	Cumplimiento del Plan de Inversión Social.

Este enfoque se complementa con el Valor Agregado Socio-Económico (VASE), que premia a las organizaciones que aportan a la dignidad humana, la solidaridad y la justicia social mientras mantienen su rentabilidad.

El tablero de comando de triple impacto surge como una herramienta integradora que busca equilibrar los resultados financieros con los sociales y ambientales, evitando que la lógica económica predomine sobre la misión social; este enfoque amplía el modelo tradicional del Balanced Scorecard, incorporando dimensiones propias de la Economía Popular y Solidaria para garantizar una gestión coherente con el propósito organizacional.

En este modelo, la perspectiva financiera no se limita al incremento de excedentes, sino que se orienta a asegurar la sostenibilidad de los fondos colectivos, fortaleciendo la autonomía económica; de igual manera, la perspectiva de comunidad trasciende la satisfacción del cliente, incorporando la mejora de la calidad de vida de los socios como indicador central.

La perspectiva de procesos combina la eficiencia operativa con la transparencia en la gestión, promoviendo prácticas responsables y rendición de cuentas; mientras tanto,

la dimensión de aprendizaje integra la capacitación técnica con la formación en valores cooperativos, reconociendo que el desarrollo humano es clave para la sostenibilidad organizacional.

Por ello, la incorporación de la perspectiva de propósito representa un avance significativo, ya que permite evaluar el cumplimiento del plan de inversión social, asegurando que la organización mantenga su compromiso con el bienestar colectivo; esto consolida una visión estratégica donde cada decisión está alineada con el impacto social.

Además, el uso del Valor Agregado Socio-Económico (VASE) permite medir el aporte real de la organización a la sociedad, reconociendo no solo la rentabilidad, sino también la contribución a la dignidad humana, la solidaridad y la justicia social; este indicador fortalece la evaluación integral del desempeño.

El tablero de comando de triple impacto permite integrar de manera equilibrada los objetivos económicos y sociales, facilitando una gestión estratégica coherente con los principios del emprendimiento integral; su aplicación asegura que la organización no solo sea rentable, sino

también justa, transparente y comprometida con el desarrollo sostenible de su comunidad.

### ***Herramienta Práctica: El Reporte de Gestión Integral***

Al cierre de cada ejercicio, el emprendedor debe presentar un documento único que responda a tres preguntas esenciales:

- a) ¿Somos económicamente viables? (Demostración de liquidez y solvencia).
- b) ¿Somos socialmente coherentes? (Demostración de democracia e equidad).
- c) ¿Somos ambientalmente responsables? (Cuidado del entorno)

El reporte de gestión integral es un instrumento clave para evaluar de manera holística el desempeño de un emprendimiento, ya que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales en un solo documento, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas; este reporte permite evidenciar si la organización no solo es viable financieramente, sino también coherente con sus principios y responsable con su entorno.

A través de este informe, el emprendedor puede comunicar de forma clara y estructurada los resultados

alcanzados durante un periodo determinado, fortaleciendo la transparencia y la confianza entre socios, clientes y comunidad; además, se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional, ya que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

La primera dimensión del reporte responde a la viabilidad económica, evaluando indicadores como liquidez, solvencia y rentabilidad, con el fin de determinar si la organización puede sostenerse en el tiempo; esta información es fundamental para garantizar la estabilidad y la continuidad del emprendimiento.

La segunda dimensión analiza la coherencia social, considerando aspectos como la participación democrática, la equidad en la distribución de beneficios y el impacto en la calidad de vida de los socios; este enfoque permite verificar si la organización cumple con los principios de la Economía Popular y Solidaria.

Por último, la dimensión ambiental evalúa el nivel de responsabilidad ecológica, considerando prácticas sostenibles, uso eficiente de recursos y reducción del impacto ambiental; esto asegura que el crecimiento económico no se logre a costa del deterioro del entorno.

El reporte de gestión integral permite consolidar en un solo instrumento la evaluación del desempeño económico, social y ambiental, garantizando una visión completa del emprendimiento; su aplicación fortalece la transparencia, la toma de decisiones y la coherencia organizacional, asegurando que el crecimiento se alinee con los principios de sostenibilidad y bienestar colectivo.

# CAPÍTULO X - Escalamiento y replicabilidad

## Crecimiento Orgánico, Redes de Colaboración e Impacto Sistémico

El dilema final de todo emprendimiento exitoso es: ¿Cómo crecemos sin traicionar nuestros principios? Mientras la administración clásica busca el gigantismo corporativo, la Economía Popular y Solidaria (EPS) busca la capilaridad y el fortalecimiento del tejido social.

### ***El Enfoque Administrativo: Crecimiento y Escala***

La administración tradicional se enfoca en el crecimiento vertical y la dominación del mercado. Se apoya en:

- Franquicias y Licencias: Modelos para replicar el éxito comercial mediante la estandarización absoluta de procesos.
- Economías de Escala: Reducción del costo unitario a medida que aumenta el volumen de producción para maximizar la eficiencia.
- Fusiones y Adquisiciones (M&A): Estrategias para crecer rápidamente eliminando rivales.

Desde la perspectiva administrativa, el crecimiento organizacional se orienta hacia la expansión del mercado y la

maximización de la eficiencia, buscando consolidar ventajas competitivas sostenibles; este enfoque prioriza el aumento del volumen de producción, la reducción de costos y la estandarización de procesos como mecanismos para lograr mayor rentabilidad.

Uno de los principales modelos utilizados es el sistema de franquicias y licencias, que permite replicar un modelo de negocio exitoso en diferentes territorios mediante la estandarización de procesos, productos y experiencia del cliente; esto facilita una expansión rápida, manteniendo el control sobre la marca y asegurando consistencia en la calidad del servicio.

Por otro lado, las economías de escala constituyen un pilar clave, ya que permiten reducir el costo unitario a medida que aumenta la producción; este principio impulsa a las organizaciones a crecer en volumen para mejorar su competitividad, aunque puede generar dependencia de mercados amplios y estructuras más complejas.

Asimismo, las fusiones y adquisiciones (M&A) representan una estrategia de crecimiento acelerado, mediante la integración o compra de otras empresas; este mecanismo permite ampliar la participación de mercado,

eliminar competencia y acceder a nuevos recursos, aunque también implica riesgos asociados a la integración organizacional.

Además, este enfoque se caracteriza por una lógica de centralización y control, donde las decisiones estratégicas se concentran en niveles superiores de la organización; esto permite rapidez en la toma de decisiones, pero puede limitar la participación y la adaptación a contextos locales.

El enfoque administrativo del crecimiento se centra en la expansión, la eficiencia y el control, utilizando estrategias que permiten escalar rápidamente en el mercado; sin embargo, este modelo puede generar tensiones con la sostenibilidad social y la participación, lo que plantea la necesidad de enfoques alternativos que equilibren crecimiento con principios y valores en el emprendimiento integral.

### ***El Enfoque de la EPS: Escalar "Hacia los Lados"***

En la EPS, el crecimiento no se mide por cuánto terreno ocupa una sola organización, sino por cuántas comunidades se empoderan.

- Replicabilidad y Cooperación: Se comparte el "saber hacer" (conocimiento abierto) para que otras comunidades repliquen el modelo.
- Integración en Red: Creación de federaciones donde cada unidad mantiene su autonomía, pero colaboran en logística y representación política.
- Incidencia Pública: Escalar el impacto significa influir en las leyes para que el entorno sea favorable para todos.

En la Economía Popular y Solidaria, el crecimiento se concibe como un proceso de expansión horizontal, donde el objetivo no es concentrar poder o mercado en una sola organización, sino multiplicar experiencias exitosas en diferentes territorios; de esta manera, el verdadero indicador de crecimiento es el número de comunidades fortalecidas y no el tamaño de una empresa.

La replicabilidad constituye un pilar fundamental de este enfoque, ya que el conocimiento no se privatiza, sino que se comparte como un bien común; esto permite que otras comunidades adapten y repliquen modelos productivos exitosos, promoviendo un desarrollo inclusivo y sostenible basado en la cooperación.

Asimismo, la integración en red fortalece la capacidad organizativa de los emprendimientos solidarios, permitiendo que múltiples unidades productivas mantengan

su autonomía mientras colaboran en aspectos estratégicos como la comercialización, la logística y la representación institucional; este modelo potencia la eficiencia sin sacrificar la identidad local.

Por otro lado, la incidencia pública se convierte en una estrategia clave para escalar el impacto, ya que busca transformar el entorno normativo y político en favor de la economía solidaria; esto implica participar en espacios de decisión, promover políticas públicas inclusivas y fortalecer marcos legales que apoyen este tipo de iniciativas.

Además, este enfoque promueve una lógica de crecimiento basada en la solidaridad y la interdependencia, donde el éxito de una organización contribuye al desarrollo de otras; esto genera ecosistemas colaborativos que fortalecen el tejido social y reducen las desigualdades.

El enfoque de la EPS redefine el crecimiento como un proceso colectivo y distribuido, donde la replicabilidad, la cooperación y la incidencia pública permiten ampliar el impacto sin concentrar el poder; este modelo fortalece el tejido social y promueve un desarrollo más equitativo, posicionándose como una alternativa sostenible frente a las lógicas tradicionales de expansión empresarial.

## ***Síntesis Híbrida: El Crecimiento Rizomático***

Proponemos el Crecimiento Rizomático: una red que se extiende horizontalmente conectando nodos autónomos. Si un nodo falla, la red sobrevive. Un modelo clave aquí es la Franquicia Social, que utiliza la disciplina de la franquicia tradicional (manuales, estándares de calidad) pero sin cobrar regalías para el lucro individual, sino para sostener el apoyo técnico a nuevas unidades de propiedad colectiva.

El crecimiento rizomático se presenta como una alternativa innovadora que integra la eficiencia del enfoque administrativo con la lógica solidaria de la EPS, proponiendo un modelo de expansión horizontal basado en redes interconectadas de unidades autónomas; en este esquema, el crecimiento no depende de un centro único, sino de múltiples nodos que se fortalecen mutuamente.

Este modelo se inspira en la idea de un “rizoma”, donde cada nodo tiene la capacidad de desarrollarse de manera independiente, pero mantiene conexiones con otros, generando una estructura flexible y resiliente; así, si una unidad enfrenta dificultades, el resto de la red puede sostener el sistema, evitando el colapso total.

En este contexto, la franquicia social emerge como un mecanismo clave de replicabilidad, ya que combina la estandarización de procesos y la calidad del modelo tradicional con principios de cooperación y propiedad colectiva; a diferencia de las franquicias comerciales, no busca la maximización del lucro individual, sino el fortalecimiento de nuevas unidades productivas.

Además, la franquicia social permite transferir conocimiento, metodologías y herramientas de gestión de manera estructurada, garantizando coherencia en la implementación del modelo sin perder la adaptación a las realidades locales; esto facilita la expansión con identidad y propósito.

Por otro lado, este enfoque promueve una lógica de crecimiento sostenible, donde el apoyo técnico, la formación y el acompañamiento reemplazan a las regalías como mecanismo de sostenimiento; esto asegura que los recursos generados se reinviertan en el fortalecimiento de la red y no en la acumulación individual.

Asimismo, el crecimiento rizomático fomenta la cooperación entre nodos, generando economías de red que permiten compartir recursos, conocimientos y mercados; esto

incrementa la resiliencia del sistema y potencia el impacto social en diferentes territorios.

El crecimiento rizomático representa una síntesis estratégica que permite escalar sin perder identidad ni principios, combinando la disciplina organizativa con la solidaridad; este modelo fortalece la resiliencia, promueve la cooperación y amplía el impacto territorial, consolidándose como una alternativa viable y sostenible para el desarrollo de emprendimientos integrales.

### ***Caso de Decisión Integrada: La Asociación "Progreso Solidario"***

Como ejercicio final, aplicaremos todas las herramientas financieras de este libro a un escenario real de escalamiento.

#### *Contexto del Proyecto*

Una asociación busca invertir \$20,000 en una nueva planta procesadora para escalar su producción. Los flujos proyectados para los próximos 3 años son \$6,000, \$7,000 y \$8,000.

#### *Paso 1: Evaluación Técnica de la Inversión*

Utilizamos una tasa de descuento del 10%:

- VPN (Valor Presente Neto): Sumamos los flujos descontados ( $\$5,454 + \$5,782 + \$6,008$ ) y restamos la inversión inicial. El resultado es  $-\$756$ .
- TIR (Tasa Interna de Retorno): Se sitúa en un 7.5%, lo cual es menor a la tasa mínima exigida del 10%.
- Payback (Recuperación): La inversión se recuperaría en aproximadamente 2.5 años.

Interpretación Híbrida: Desde una lente meramente administrativa, el proyecto se rechazaría por tener un VPN negativo. Sin embargo, el emprendedor integral debe evaluar si el impacto social (empleos creados, estabilidad de precios para socios) compensa esa brecha financiera marginal.

### *Paso 2: Análisis de Salud Financiera Actual*

Antes de escalar, medimos la solidez de la asociación:

- Liquidez: Con  $\$12,000$  en activos y  $\$8,000$  en pasivos, la ratio es 1.5, lo cual es adecuado para cubrir deudas inmediatas.
- Rentabilidad (ROE): El rendimiento sobre el patrimonio es del 28%, demostrando una alta eficiencia en la gestión del capital social.
- Riesgo (VaR): Con un nivel de confianza del 95%, la pérdida máxima mensual estimada es de  $\$1,645$ .

El caso de la Asociación “Progreso Solidario” permite aplicar de manera integrada los criterios financieros y sociales para la toma de decisiones estratégicas, evidenciando la tensión entre la viabilidad económica y el

impacto social; este ejercicio demuestra que, en un modelo híbrido, las decisiones no pueden basarse únicamente en indicadores técnicos, sino que deben incorporar una visión más amplia del desarrollo.

En la evaluación técnica de la inversión, el Valor Presente Neto resulta negativo, lo que indica que el proyecto no genera valor financiero suficiente bajo las condiciones actuales, mientras que la Tasa Interna de Retorno se sitúa por debajo de la tasa mínima exigida; estos resultados, desde un enfoque estrictamente administrativo, llevarían al rechazo del proyecto, aunque el periodo de recuperación relativamente corto podría considerarse un punto a favor en términos de liquidez.

Por otro lado, el análisis de la salud financiera muestra que la organización cuenta con una base sólida para asumir ciertos riesgos, ya que presenta un nivel adecuado de liquidez, lo que le permite cubrir sus obligaciones a corto plazo sin dificultad; además, la alta rentabilidad sobre el patrimonio evidencia una gestión eficiente de los recursos, lo que fortalece la capacidad de la asociación para sostener nuevas inversiones.

$$\text{Liquidez} = \frac{12000}{8000} = 1.5$$

$$\text{ROE} = 28\%$$

Asimismo, el análisis de riesgo mediante el Valor en Riesgo (VaR) permite dimensionar la posible pérdida en escenarios adversos, aportando un criterio adicional para la toma de decisiones; aunque existe un nivel de riesgo, este puede ser manejable considerando la estabilidad financiera actual de la organización.

$$\text{VaR}_{95\%} = 1645$$

Desde una interpretación híbrida, la decisión no debe centrarse únicamente en la rentabilidad financiera, sino en el valor social generado por el proyecto, como la creación de empleo, el fortalecimiento productivo y la mejora en la calidad de vida de los socios; en este sentido, un VPN ligeramente negativo puede ser aceptable si el impacto social compensa dicha brecha.

Por lo tanto, la recomendación estratégica podría orientarse a ajustar el proyecto para mejorar su rentabilidad (reduciendo costos, aumentando ingresos o buscando financiamiento más favorable), sin descartar su

implementación; esto permitiría equilibrar la sostenibilidad financiera con el cumplimiento de los objetivos sociales.

El caso evidencia que la toma de decisiones en un emprendimiento integral requiere equilibrar criterios financieros y sociales, reconociendo que la rentabilidad económica no es el único indicador de éxito; la aplicación de un enfoque híbrido permite valorar el impacto social como un componente clave, orientando decisiones más sostenibles y coherentes con los principios de la Economía Popular y Solidaria.

### ***Conclusión de la Obra: Transformación Sistémica***

El éxito del "Emprendimiento Integral" ocurre cuando la organización se vuelve innecesaria porque la comunidad ya ha internalizado los procesos de autogestión y prosperidad. La meta final no es crear empresas inmortales, sino sociedades resilientes y soberanas.

La transformación sistémica propuesta por el emprendimiento integral plantea un cambio profundo en la forma de entender el desarrollo, donde el objetivo ya no es la permanencia indefinida de una organización, sino la construcción de capacidades colectivas que permitan a las comunidades sostener su propio progreso; en este sentido, el

verdadero éxito radica en que los procesos de autogestión, cooperación y sostenibilidad se integren en la cultura social.

Este enfoque implica trascender la lógica tradicional de acumulación y crecimiento empresarial, orientando los esfuerzos hacia la generación de autonomía, resiliencia y soberanía comunitaria; así, el emprendimiento deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio de transformación social que empodera a las personas y fortalece el tejido colectivo.

Además, la internalización de prácticas como la toma de decisiones democrática, la distribución equitativa de recursos y el respeto por el entorno permite que las comunidades desarrollen sistemas propios de organización, reduciendo su dependencia de estructuras externas; esto consolida modelos de desarrollo más justos, sostenibles y adaptados a las realidades locales.

Por otro lado, la sostenibilidad en este contexto no se limita a lo económico, sino que integra dimensiones sociales, culturales y ambientales, garantizando un equilibrio que permita la continuidad de la vida en todas sus formas; este enfoque holístico redefine el concepto de éxito, alejándolo de indicadores exclusivamente financieros.

Por ello, el emprendimiento integral se posiciona como una herramienta de cambio estructural, capaz de generar impactos que trascienden a la organización misma, promoviendo sociedades más equitativas, solidarias y resilientes; en este sentido, la meta última no es construir empresas permanentes, sino contribuir a la creación de comunidades capaces de sostener su propio bienestar de manera autónoma.

El emprendimiento integral representa una convergencia entre eficiencia económica y justicia social, donde el crecimiento se redefine como expansión del bienestar colectivo y no como acumulación de capital; su enfoque sistémico permite articular herramientas técnicas con valores éticos, generando modelos sostenibles que fortalecen la autonomía comunitaria y promueven un desarrollo verdaderamente humano.

## Referencias

- Acosta, A. (2026). Retos, logros y limitaciones del Buen Vivir. Una propuesta con muchas potencialidades. *Wirapuru*, 1-17.  
doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13338397>
- Aponte Rincón, P., & Bahamón Pérez, D. (2024). *Factores claves que afectan las decisiones sobre justicia y eficiencia*. Colombia: Universidad de los Andes.
- Artiñano, N., & Dumrauf, S. (2023). *I Jornadas de Economía Popular, Social y Solidaria. I Encuentro Regional de Emprendimientos Sociolaborales*. Mae de la Plata: SEDICI.  
doi:<https://doi.org/10.35537/10915/153007>
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Scorecards balanceados y sostenibilidad Balanced Scorecards para la alineación estratégica de responsabilidad social corporativa: una revisión sistemática de la literatura. *Science Direct*.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>
- Díaz Rosillo, A., & Guzmán Melgar, C. (2022). La equidad en los directivos de empresa. Relación con dimensiones del burnout, compromiso laboral y la intención de abandono en su grupo de trabajo. *Cultura*, 36, 59-83.  
doi:<https://doi.org/10.24265/cultura.2022.v36.05>
- Elizalde-Holguín, Y., & Feijó-Cuenca, N. (2024). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL

DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS  
TURÍSTICOS EN LA CIUDAD DE MANTA,  
ECUADOR. *REVISTA CIENTÍFICA  
MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN*,  
1-39. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v8i15.0454>

Ferreira Leite, E., Uzcátegui-Sanchez, C., & Zambrano-  
Zambrano, K. (2023). PENSAMIENTO DE  
JOSEPH SCHUMPETER SOBRE DESARROLLO,  
INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO. En  
*Desafíos y oportunidades de desarrollo sostenible:  
Contribuciones desde diferentes*. Atenea Editora.  
Obtenido de  
[https://cdn.atenaeditora.com.br/atenaeditora/artigos\\_  
anexos/202311/vvZ0bAJrQDwn0CqWvjcEJjDFEG  
NmMjZubOGAtOFH.pdf](https://cdn.atenaeditora.com.br/atenaeditora/artigos_anexos/202311/vvZ0bAJrQDwn0CqWvjcEJjDFEGNmMjZubOGAtOFH.pdf)

Gonçalves Rosa Pacheco, C., Souza Ribeiro De Oliveira, L.,  
Duarte, F., & Pacheco Dos Santos, R. (2023).  
*CAPITALISMO Y CAPITAL VISTO DESDE UN  
ENFOQUE DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL: EL  
TRABAJO DE LOS PESCADORES ARTESANALES  
RIBEREÑOS*. Científica digital.  
doi:<https://dx.doi.org/10.37885/230111684>

Habermas, J. (2023). *Teoría de la acción comunicativa: I.  
Racionalidad de la acción y racionalización social.  
II. Crítica de la razón funcionalista*. Trotta.

Martínez Mejía, E. (2024). La economía solidaria y del  
cuidado como propuesta decolonial a la visión  
eurocéntrica de progreso. *Realidad: Revista de  
Ciencias Sociales y Humanidades*, 67-91.  
doi:<https://doi.org/10.51378/realidad.v1i163.8179>

- Méndez Pinzón, M., Vélez Rolón, A., Villarreal Ramos, R., & Gómez Osorio, M. (2022). Implicaciones financieras de la inclusión del valor compartido en prácticas empresariales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(98), 649-665.  
doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.17>
- Mercado Salgado, P. (2023). Liderazgo de servicio y valores hacia el trabajo como atributos del emprendedor social: una exploración en capacitandos y estudiantes de negocios en el Estado de México. *Revista De economía Pública, Social Y Cooperativa*, (108), 223–256.  
doi:<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.24728>
- Montalbán Peña, S. (2024). Empresas unipersonales: una reflexión de su vigencia desde la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Barranquilla. *Revista Nuevos Paradigmas De Las Ciencias Sociales Latinoamericanas*, 15(30).  
doi:<https://doi.org/10.63505/23460377.323>
- Ordóñez Salcedo, J. (2024). *La Economía Popular y Solidaria en Ecuador, herramienta social o marketing institucional. Estudio de caso del sector asociativo en el cantón Saraguro de la provincia de Loja*. Universidad del país Vasco.
- Pérez Herrero, P. (2022). *Trabajo, individualismo y mundialización en el siglo XXI*. Madrid: Jurídicas y Sociales.
- Richards Palaoro, E. (2025). *La filosofía y los hallazgos de las ciencias cognitivas sobre los procesos de pensamiento humano: exigencia de una revisión a*
-

*fondo de la ética y la filosofía política*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

- Rodríguez-Ayala, P.-A., & Mendoza-Vega, L. (2024). Desarrollo de ventajas competitivas en el turismo cultural de Michoacán, México mediante la estrategia del océano azul. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 19(1), 169 – 183.  
doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n1.11402>
- Rosado Rodríguez, E., & Mendoza Munar, L. (2023). Análisis al proyecto de ley de economía popular y comunitaria en Colombia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 33(131), 1-23.  
doi:<https://doi.org/10.16925/2382-4220.2025.01.10>
- Ruiz Muñoz, G., & Santos Tomalá, J. (2024). Eficiencia administrativa y procesos de matriculación en instituciones de educación superior. *Revista Social Fronteriza*, 4(2), e42240.  
doi:[https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)240](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)240)
- SENA. (2024). *Voces y rostros de las economías populares de Vichada*. Vichada: SENA. Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/ciudadano/Documents/Caracterizacion-Poblacion-Economia-Campesina-Popular/Cartillas/Populares-21025/VICHADA%20EP.pdf>
- Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2024). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC.

Villamarín Monroy, J., Montalvo Rodríguez, J., & Sandino Vargas, E. (2025). El emprendimiento agrícola desde el constructivismo social: una reflexión basada en las teorías de McClelland, Maslow y Schumpeter para el aprendizaje. *Uniminuto*, 10(25), 236-261. doi:<https://doi.org/10.26620/uniminuto.perspectivas.10.25.2025.239-264>

Vizuet Negrete, W., Vergara Torres, C., Barreth Gonzales, A., & Constante Vergara, M. (2026). Impacto del entorno emprendedor informal en la economía comunitaria y el autoempleo precario. *Ciencia Y Educación*, 7(1.1), 253 -260. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.18239564>

Gerencia para la vida aborda el conflicto histórico entre la búsqueda de eficiencia mercantilista y el idealismo social, proponiendo un encuentro necesario entre la administración técnica y la Economía Popular y Solidaria (EPS). El autor, Marcos Fabricio Arboleda Gallardo, presenta una propuesta política y académica que utiliza una "doble lente" para demostrar que el éxito económico y la justicia social no son excluyentes, sino que pueden potenciarse mutuamente. Esta obra busca cerrar la brecha estructural donde la solidaridad suele fracasar por insolvencia financiera o donde el éxito económico se logra a costa de la cohesión comunitaria, posicionando a la solidaridad como una ventaja competitiva poderosa.

A través de un enfoque híbrido, el libro ofrece herramientas prácticas que integran el rigor administrativo con la ética de la vida, abarcando desde la gobernanza democrática y el modelado de negocios de impacto dual hasta la gestión de finanzas éticas bajo el concepto del Buen Vivir (Sumak Kawsay). El lector encontrará metodologías para fortalecer al "Sujeto Colectivo" y construir instituciones de propiedad colectiva capaces de competir en el mercado sin perder su esencia territorial. En definitiva, es una invitación a una nueva generación de profesionales para gestionar organizaciones resilientes y soberanas que no trabajen solo para el mercado, sino para la sostenibilidad integral de la sociedad.



[editorial.cienciaydescubrimiento.com](http://editorial.cienciaydescubrimiento.com)