



Economía Creativa

ISSN: 2395-8200

ISSN-L: 2594-1631

economia.creativa@centro.edu.mx

Centro de diseño, cine y televisión

México

Hernández Sierra, Perla Abigail; De la Garza Cárdenas, Manuel Humberto
¿La planeación estratégica tradicional es útil para las empresas sociales? Estudio de caso
Economía Creativa, núm. 19, 2023, Mayo-Octubre, pp. 227-264
Centro de diseño, cine y televisión
Ciudad de México, México

DOI: <https://doi.org/10.46840/ec.2023.19.a8>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=547578432008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

[redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia



Perla Abigail Hernández Sierra
Manuel Humberto De la Garza Cárdenas

¿La planeación estratégica tradicional es útil para empresas sociales? Estudio de caso

¿La planeación estratégica tradicional es útil para empresas sociales?

Estudio de caso

Perla Abigail Hernández Sierra (<https://orcid.org/0009-0009-9595-490X>)¹

Manuel Humberto De la Garza Cárdenas (<https://orcid.org/0000-0002-1036-8920>)²

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. pa.hdzsierra@gmail.com

² Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. mdelagarza@docentes.uat.edu.mx

Fecha de recepción: 05 de abril de 2023 | **Fecha de aceptación:** 12 de septiembre de 2023

Resumen

Las herramientas generadas en la Ciencia Administrativa, tradicionalmente, han sido aplicadas a organizaciones lucrativas. Sin embargo, el contexto actual demanda adaptar conocimientos e instrumentos para empresas poco tradicionales como las empresas sociales, debido a que atienden necesidades sociales o ambientales no cubiertas y, su sustentabilidad operativa genera un bienestar en su territorio. Por lo anterior, se estableció la pregunta ¿cómo diseñar un proceso de planeación estratégica útil para una Organización de la Sociedad Civil? Para ello, se abordó un estudio de caso usando diversas herramientas (FODA¹, BSC², entre otras), para establecer una planificación estratégica capaz de mantener la sustentabilidad operativa para una organización sin fin de lucro en una etapa de transición generacional. Esto contribuye al ser evidencia empírica de la posibilidad de implementar herramientas que coadyuven al éxito de este tipo de organizaciones. Siendo una base para aplicar conocimientos y atender necesidades de sectores prioritarios que, cada vez, son más demandadas en la academia.

Palabras clave | Administración estratégica, empresa social, diseño estratégico, estrategia empresarial.

1 El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite evaluar los factores de fortaleza y debilidad que intervienen internamente en la organización, así como la evaluación externa donde se identifican las oportunidades y amenazas. Lo anterior, para tener en una misma herramienta la visión general de la situación de una determinada organización (Ponce, 2006).

2 El BSC (Balance ScoreCard) es un instrumento a manera de tablero de monitoreo respecto a la gestión estratégica de la organización, que se basa en la construcción de objetivos y formulación de indicadores de cuatro perspectivas principales: financiera, stakeholders, procesos internos y aprendizaje-crecimiento para alinearlos a iniciativas estratégicas que ayudarán a medir los resultados (Kaplan y Norton, (2000).

Is traditional strategic planning useful for social enterprises?

Case study

Abstract

In Administrative Sciences, applicable tools have been applied to traditional organizations. However, the current context demands adapting knowledge and instruments for non-traditional companies such as social companies, because they meet unmet social or environmental needs, and their operational sustainability generates well-being in their territory. Therefore, the question was established: how to design a useful strategic planning process for a Civil Association? For this, a case study was addressed using various tools (FODA, BSC, among others), to establish strategic planning to maintain operational sustainability for a non-profit organization in a generational transition stage. This contributes to being empirical evidence of the possibility of implementing tools that contribute to the success of this type of organization. Being a base to apply knowledge and meet the needs of priority sectors that are increasingly in demand from the academy.

Keywords | Strategic management, social enterprise, strategic design, business strategy.

Copyright

Centro de Diseño y Comunicación, S.C.© 2023. Este es un artículo de acceso abierto distribuido según los términos de la Licencia de Atribución de Creative Commons ([CC BY-NC-ND 4.0](#)), que permite la descarga, el uso y la distribución en cualquier medio, sin propósitos comerciales y sin derivadas, siempre que se acredite al autor original y la fuente.

Introducción

La empresa social surge como una organización cuya finalidad es la creación de valor social, lo que se refiere a dar atención a la población civil, especialmente a aquella que se encuentra en situación de vulnerabilidad; así se beneficia directamente en lo económico, social o ambiental por las actividades de la empresa (Rubalcava y Zerón, 2020).

Considerando lo anterior, existe una amplia tipología (Ver Figura 1) de organizaciones que pueden caer en la denominación anterior, sin embargo, para tener un mejor panorama sobre este tipo de empresas, Gil-Estallo *et al.* (2006) enmarcan las principales diferencias respecto a las empresas tradicionales, siendo la priorización de las ganancias económicas, la orientación a mercados meta más amplios y un enfoque centrado en el estudio o análisis de las actividades operativas las características de estas últimas, lo cual, se contrapone a una visión más humanista, la prelación del beneficio económico, la delimitación de un nicho de beneficiarios, que corresponden a la empresa social.

Figura 1. Tabla de tipología de organizaciones. Basado en Gil-Estallo, et. al. (2006) y Thompson y Jones (1981).

Factores Esenciales	Empresa Tradicional	Organizaciones No Gubernamentales	Empresas del Tercer Sector
Objetivo Principal	Ganancia económica	Atención social y humanitaria gratuita	Mejorar la situación económica y social mediante acciones conjuntas
¿Qué ofrece al mercado?	Productos y Servicios	Ayuda social y humanitaria	Beneficios visibles y tangibles (Económicos y sociales)
¿Quiénes son los clientes?	Otras empresas y personas en general	Sector público, empresas cooperativas y personas (quienes ofrecen su esfuerzo y tiempo)	Asociados/sector público

Factores Esenciales	Empresa Tradicional	Organizaciones No Gubernamentales	Empresas del Tercer Sector
¿Cómo se administra la organización para sobrevivir?	Siendo económicamente eficiente y eficaz	Siendo socialmente eficiente y eficaz	Se agrupan para ser productivos y tener ganancias
Procesos	Estructurada y orientado a la cadena de valor	Estructurada por proyectos	Estructurada por proyectos

En lo que hace a la noción de la empresa social, Yunus, (2010) propone dos modelos de valor: en el primero, la organización invierte sus utilidades para expandir actividades para cubrir a un mayor número de beneficiarios (algo similar a las economías de alcance) y, las empresas que son creadas por personas vulnerables que generan la organización para satisfacer sus propias necesidades (similares a las sociedades cooperativas). En ambos casos, se trabaja bajo los valores de la cooperación y la solidaridad, creando confianza y reciprocidad para generar algún tipo de retorno financiero.

Este trabajo suscribe el primer tipo descrito por Yunus, (2010), puesto que, por su definición, aborda a organizaciones buscan un punto de equilibrio (los costos de la actividad empresarial igualan a los ingresos obtenidos [Levy, 2005]) en sus operaciones. Bajo esta idea de pensamiento se encuentran las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que, de acuerdo con Hernández (2012, p. 39), son agrupaciones que cuentan con “una personalidad jurídica, son auto gobernables y atienden las necesidades sociales; no pertenecen al aparato gubernamental, están separadas del gobierno; no son lucrativas, y cuentan con trabajo voluntario”.

Sin embargo, las organizaciones no lucrativas, como las OSC, requieren de “sostenibilidad financiera y eficiencia en la gestión de recursos y servicios” (Oliveira et al., 2021, p. 2) y, de esta manera, lograr un mayor alcance para la atención de la población objetivo, haciendo que estas agrupaciones se comporten más como una empresa (Navarro et al., 2015).

Cabe señalar que, a estas organizaciones se les ha relegado dentro del establecimiento de políticas públicas que promuevan o favorezcan sus actividades de manera efectiva; por ejemplo, en México se carece de un reconocimiento jurídico que establezca lineamientos claros para la identificación de este tipo de empresas, e incluso, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) cuenta con un catálogo de empresas sociales en la cual, se incluyen una gran diversidad de tipo de empresas, solo considerando su personalidad jurídica y no, el concepto de empresa social (Rubalcava y Zerón, 2020).

De igual forma, la elección dicotómica a la que el marco jurídico mexicano obliga a una organización entre la figura de empresa lucrativa y la de no lucrativa restringe la posibilidad de una empresa adquiriera una forma intermedia que le permita generar recursos por sí misma para atender una necesidad social (como las empresas sociales) (Ibarra y Palos, 2017).

Otro punto para considerar respecto a las OSC es que deben interactuar con mayor frecuencia con los gobiernos y con empresas tradicionales para operar efectivamente, pero sobre todo para la captación de recursos financieros que le permitan garantizar su supervivencia, puesto que ellas no pueden generar resultados como utilidades, lo que las restringe a captar financiamiento mediante donaciones o aportaciones de terceros, aumentando la carga burocrática inherente a la figura jurídica (Cornforth y Edwards, 1999; Zheng et al., 2018).

Lo anterior abre diferentes retos pero especialmente en la gestión que le permite hacer frente a estas organizaciones a distintos elementos (Canyelles, 2011; O'Sullivan, 2012). Dentro de la literatura, se identifican corrientes temáticas predominantes respecto a las empresas sociales, como el análisis de la carencia de la figura jurídica adecuada, así como la importancia de su reconocimiento legal (Peter et al., 2023; Uliondo, 2020), el contexto institucional de la empresa social (Hota et al., 2023; Iskandar et al., 2022) y aspectos sobre gestión o sostenibilidad operacional (Desiana et al., 2022; Franco, 2020; Pinheiro et al., 2021).

También se han desarrollado diversos marcos de referencia o modelos que buscan acercar a la empresa social a la visión tradicional de ciencia administrativa que le permita mejorar sus condiciones en búsqueda de una sostenibilidad operativa; entre estos trabajos se encuentran las propuestas de modelos de negocios de Yunus et al. (2010); análisis de los tipos de liderazgo en estas empresas Soelton et al. (2021); la administración estratégica (Courtney, 2020), por mencionar algunos.

Para la presente investigación resulta de interés el último elemento mencionado: la administración estratégica. En este sentido, autores como Courtney (2020) o Canyelles (2007) proponen que las ciencias administrativas deben de estar en constante innovación para cumplir con las demandas actuales de las organizaciones y de la propia sociedad. Partiendo de lo anterior, proponen que las organizaciones no lucrativas, deben de implementar la perspectiva de gestión estratégica tradicional (que son acordes para las empresas lucrativas), para que puedan garantizar su existencia y maximizar al número de beneficiarios.

Al no ser una forma de empresa tradicional, existen brechas entre las posturas teórico-prácticas tradicionales y esta organización. Bajo esta línea de ideas, Fernández et al. (2012) realizaron un estudio a cinco empresas sociales y determinaron que la problemática en común que tenían los empresarios era la falta de conocimiento y habilidades para operar como empresa. Se resaltó la carencia de capital humano capacitado y se detectó la necesidad de trabajar en la planeación estratégica. Otro elemento que contribuye a la situación encontrada por los autores anteriores puede ser que los líderes de estas empresas pueden ser administradores con una formación más empírica que formal (Oliveira et al., 2021).

Pese a ello, es posible la aplicación de los conocimientos de la administración estratégica tradicional, realizando ajustes por la propia naturaleza de la empresa social, que permitan, desde una visión holística, desarrollar métodos de planificación útiles e, incluso, adoptar figuras arquetípicas de la administración (Courtney, 2020; Nutt, 1984). Poder desarrollar una visión estratégica efectiva para las empresas no lucrativas permitiría emplear de manera eficiente los recursos y capacidades, así como hacer frente al entorno, para generar valor que permita la sostenibilidad de la organización (Baldwin, 2020). Para el desarrollo de un plan estratégico, se requiere realizar un análisis de los elementos del entorno que inciden en la empresa, posteriormente, se debe ser consciente de los elementos internos que coadyuvan a la operación de la organización; con ello, construir una serie de acciones que permita aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, a través de potenciar las fortalezas y restringir las amenazas. Una vez teniendo lo anterior, se debe de realizar un monitoreo de las acciones para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos deseados (Mintzberg y Lampel, 1999; Mintzberg et al., 1999).

Con base en lo descrito hasta este punto, la investigación busca contribuir a la literatura que estudia a las empresas sociales con la finalidad de establecer mecanismos o herramientas que les de respaldo tanto para su existencia, como para su desarrollo. Para ello, se adopta la visión de la administración estratégica, particularmente en la planificación, analizando los modelos tradicionales tropicalizados a la unidad de análisis correspondiente; a partir de ahí, se formula como pregunta de investigación *¿cómo diseñar un proceso de planeación estratégica útil para una Organización de la Sociedad Civil?*

Materiales y métodos

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, la información fue recopilada a través de buscadores de artículos científicos, tales como Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Redalyl, Scielo, Science y Scopus; utilizando las claves de búsqueda: Planeación estratégica, Empresas Sociales, Nonprofit Organizations, Estrategia Empresarial, Balance Scorecard, Mapa estratégico, FODA y Gestión Administrativa. Dicha pesquisa se realizó en noviembre del año 2021, tanto en libros y artículos relacionados con estrategia empresarial y planeación estratégica revisando un total de 3 libros y aproximadamente 30 artículos científicos referentes al tema. En primera instancia se encontró literatura enfocada a la empresa tradicional, por lo que se limitó el enfoque para, posteriormente, diseñar el método adecuado para el desarrollo del trabajo empírico adaptándolo a las necesidades de la empresa.

Thompson et al. (2018), consideran que la organización que busca mejorar debe plantearse la respuesta a las preguntas: (1) “¿Cuál es la situación actual?”; (2) “¿A dónde se quiere llegar?”; (3) “¿Cómo se va a llegar? De las respuestas dependerá el comportamiento que tendrá la empresa y, para que esto pueda cumplirse, deberá quedar plasmado en una planificación formal. Asimismo, Canyelles (2007) expone que es importante que una organización (tanto las que trabajan con fines de lucro como las que no) busque maneras de generar valor a la sociedad, además de saber manejar las capacidades con las que actualmente cuenta y contará en el futuro. La estrategia es la dirección y la guía que se establecen para darle a la empresa la capacidad de competir, mejorar el desempeño y crecer en el ambiente empresarial (Thomson et al., 2018, p.24). Si bien, la estrategia cuenta con diferentes líneas del pensamiento (Hoskisson et al., 1999) las empresas deben de visualizar a la estrategia como un todo (Mintzberg y Lampel, 1999).

Puesto que el interés del trabajo se centra en la formulación de un plan estratégico, se optó por adoptar la perspectiva de la Escuela del Diseño estratégico (Mintzberg y Lampel, 1999). Conviene remarcar que se trata de un proceso que cada vez adquiere mayor complejidad al considerar a un mayor número de actores relacionados con la organización (que tienen legitimidad sobre las exigencias de los resultados esperados, como impactos positivos en lo social, ambiental, así como un buen trato con sus colaboradores), lo que demanda conocer sus perspectivas para lograr integrarlas en la toma de decisiones (Garcés y Tovar, 2009). Mintzberg et al. (1999, pág. 38- 67) dan a conocer las premisas que se toman en cuenta en la escuela del diseño:

- 1.** La formulación de la estrategia será consciente y deliberada; no deben de ser intuitivas, sino que deben de ser aprendidas formalmente.
- 2.** El control y el conocimiento de la estrategia es competencia única del dueño o administrador general de la organización.
- 3.** La estructura estratégica debe mantenerse simple y solamente dirigida por una persona.
- 4.** Las estrategias deben ser únicas; se debe de adaptarse a las situaciones particulares que vive la organización.
- 5.** La estrategia empresarial es un producto final; debe de presentarse formulada por completo y lista para su aplicación.
- 6.** Deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Para Andrews (1999) las estrategias deberían de ser explícitas para quienes las generan y además adaptarlas para que sean fáciles de entender para los otros miembros de la organización.

Desde el punto de vista de Mintzberg y Lampel (1999), lo primero a considerar para una empresa es el alineamiento entre los elementos externos e internos que ejercen una influencia en la organización. En consonancia con lo anterior, Thompson et al. (2018) considera que un diagnóstico detallado y analítico de estos factores debe ser lo primero que debe realizarse para que los administradores construyan la estrategia que más se ajuste a la situación actual.

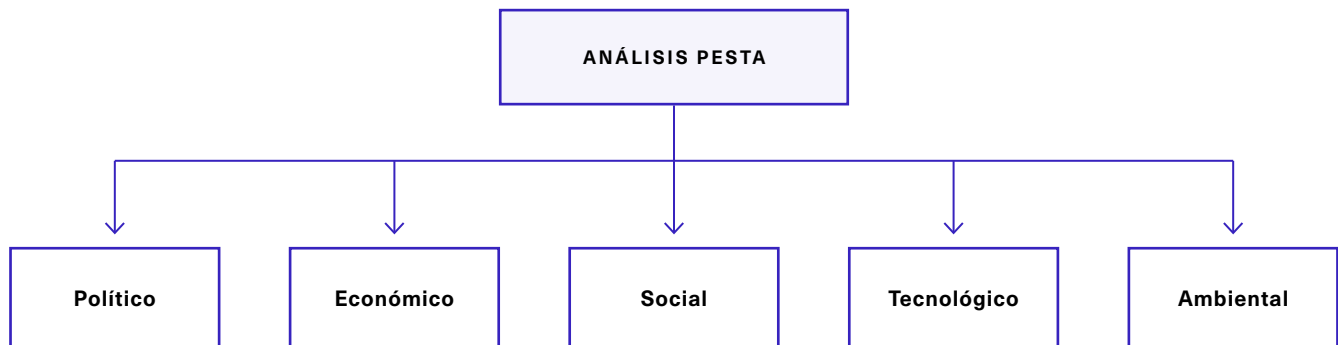
**Figura 3.**

Ilustración de los factores del análisis PESTA.

Fuente: Elaboración propia con información de Chapman, 2012.

Para lo anterior, se recomiendan instrumentos como el análisis PESTA (que consiste en identificar los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que pueden incidir en la organización) como herramienta que contextualiza el entorno a partir de la conciencia de los integrantes de la empresa tal y como se muestra en la Figura 2 (Chapman, 2012).

David y David (2017, p.77) proponen la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), una herramienta complementaria al análisis externo, misma que consiste en la identificación de los factores externos, clasificados como positivos (Oportunidades) o negativos (Amenazas). La cual, permite visibilizar de una forma más clara el panorama donde opera la empresa, teniendo un valor agregado al incluir una evaluación cuantitativa, ponderando y puntuando los elementos determinados, dando como resultado una jerarquización de elementos en función de su influencia, tal y como se ejemplifica en la Figura 3.

Figura 3. Tabla de Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Externos. Elaboración propia basado en David y David, 2017, Conceptos de Administración estratégica, p.78.

Matriz MEFE			
Factores clave	Ponderación	C A	Total
Oportunidades			
Factor Clave 1	0.25	1	0.25
Factor Clave 2	0.21	4	0.84
Factor Clave 3	0.18	3	0.54
Amenazas			
Factor Clave 4	0.18	4	0.72
Factor Clave 5	0.18	2	0.36
Total	1		2.71

De igual forma, David y David (2017, p.77) plantean la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Ver Figura 4) como herramienta de identificación los factores externos, tanto en el lado positivo (Fortalezas) como en el negativo (Debilidades). En conjunto, la MEFE y la MEFI, son el punto de partida para el análisis FODA que permite establecer acciones estratégicas que combinan elementos de las matrices descritas anteriormente, mismo que Kong (2008) determina como fundamental para el desarrollo de una planeación estratégica en organizaciones sin fines de lucro.

Figura 4. Tabla de Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Elaboración propia basado en David y David, 2017, Conceptos de Administración estratégica, p.78.

Matriz MEFI			
Factores clave	Ponderación	C A	Total
Oportunidades			
Factor Clave 1	0.25	1	0.25
Factor Clave 2	0.21	4	0.84
Factor Clave 3	0.18	3	0.54
Amenazas			
Factor Clave 4	0.18	4	0.72
Factor Clave 5	0.18	2	0.36
Total	1		2.71

Continuando con la evaluación interna, tomando como cimiento los planteamientos de Barney (1991), se requiere la evaluación de los recursos y capacidades de una empresa, para lo cual, el análisis VRIO (Ver Figura 5) permite identificar a los generadores de una ventaja competitiva, misma que debe de ser Valioso, Raro, Inimitable, en relación con la competencia. Se entiende como recurso a todos aquellos elementos que contribuyen a la producción de la empresa, tales como los recursos materiales, talento humano, finanzas y todo aquel activo que esté involucrado en la transformación del bien o en la prestación del servicio.

Figura 5. Tabla de Tipos de Ventaja Competitiva según análisis VRIO.
Elaboración propia basada en “¿Conoces tus puntos fuertes y débiles?:
El análisis interno VRIO (García, 2019, pág. 18).

Tipo de ventaja competitiva del factor	Valioso	Raro	Inimitable	Organización
Desventaja competitiva	✗			
Igualdad Competitiva	✓	✗		
Ventaja competitiva temporal	✓	✓	✗	
Ventaja competitiva por explotar	✓	✓	✓	✗
Ventaja competitiva sostenible	✓	✓	✓	✓

Parte importante de una correcta estrategia empresarial es la posibilidad de monitorear el cumplimiento de actividades y metas, para lo cual, Kaplan y Norton (2000) proponen el *Balance Score Card* (BSC, por sus siglas en inglés), también conocido como Cuadro de Mando Integral, para enmarcar las relaciones entre los activos intangibles, tangibles, objetivos estratégicos y la propuesta de valor generadas. Es una manera de representar la estrategia de la compañía y definirla a través de objetivos relacionados con sus respectivos indicadores basándose en cuatro perspectivas: financiera, stakeholders, procesos internos y aprendizaje-crecimiento (Méndez y Méndez, 2021); la Figura 6 representa un Cuadro de Mando Integral genérico para una organización. Tawse y Tabesh (2023), mencionan que la clave para establecer concordancia entre las diferentes medidas es identificar la relación causal entre los factores medibles y los objetivos a largo plazo. Aunado a lo anterior, Kaplan y Norton (2000) subrayan la importancia de asociar el BSG con un mapa estratégico, otra herramienta que visualiza las conexiones de causa y efecto, además de las mediciones que permiten evaluar el funcionamiento de la estrategia para, en caso de ser necesario, aplicar correcciones. Este modelo también es empleado por Kong (2008) en empresas con fines no lucrativos como herramienta que ayude la toma de decisiones y comunicar las estrategias establecidas.

Figura 6. Tabla de formato de Balance ScoreCard.
Elaboración propia basado en Kaplan y Norton (2000).

Perspectivas	ID	Objetivo	Indicador	Fórmula
Stakeholders	S1	Objetivo 1	Indicador 1	Fórmula 1
	S2	Objetivo 2	Indicador 2	Fórmula 2
Procesos internos	P1	Objetivo 1	Indicador 1	Fórmula 1
	P2	Objetivo 2	Indicador 2	Fórmula 2
Crecimiento y aprendizaje	C1	Objetivo 1	Indicador 1	Fórmula 1
	C2	Objetivo 2	Indicador 2	Fórmula 2
Perspectiva Financiera	F1	Objetivo 1	Indicador 1	Fórmula 1
	F2	Objetivo 2	Indicador 2	Fórmula 2

Unidad de Análisis

Para la presente investigación, se trabajó con una ONG cuya figura legal es “Asociación Civil” que tiene como finalidad el atender necesidades sociales de su localidad, especialmente en la atención de mujeres. La OSC fue constituida formalmente desde el 2013, sin embargo, las integrantes de la organización han desarrollado actividades con la misma finalidad desde treinta años atrás sin estar formalmente constituida. En el 2013 se toma la iniciativa de constituirse como asociación civil con el objetivo de tener acceso a programas sociales del gobierno federal, logrando beneficiar a familias vulnerables a través de la construcción de viviendas. Sus actividades se centran en el área centro sur de Tamaulipas, principalmente en el municipio de El Mante.

Se desarrollaron las acciones con la OSC debido a que se encuentra en una transición generacional por la edad avanzada de sus integrantes y buscan poder generar recursos financieros suficientes para garantizar las actividades

sostenibles de la organización, puesto que, hasta el momento, el financiamiento es, en su totalidad, por aportaciones de las integrantes. La transición que se desea realizar se busca que se dé desde una perspectiva formal que garantice el éxito de esta. Por ello, la planeación estratégica, vista desde un punto de vista formal, constituirá el marco de referencia para cumplir con la transición buscada. Los trabajos se efectuaron entre marzo del 2021 a enero de 2023.

Técnica de análisis

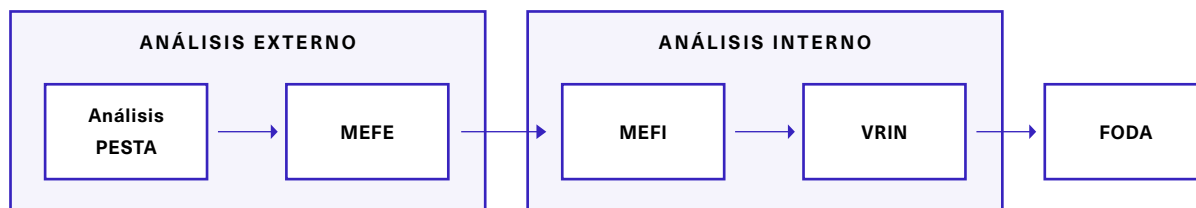
Para recabar la información requerida por instrumentos descritos se efectuaron diversos grupos de enfoque con los integrantes de la ONG, así como entrevistas individuales (ver Tabla 1); mediante grabaciones de audio que permitieran, posteriormente, el análisis de esta, y construir las matrices estratégicas correspondientes. Posteriormente, se verificaron las herramientas definidas, tanto con académicos especialistas en formulación estratégica (quienes fueron seleccionados en función a sus líneas de investigación, así con experiencia previa en actividades de consultoría) y con los mismos integrantes de la OSC, en grupos de enfoque posteriores; de esta manera, se triangularon las conclusiones obtenidas para corregir las matrices y para que expresaran la real situación organizacional. La Figura 7 detalla los instrumentos aplicados para la obtención de la información correspondiente al diagnóstico externo y al diagnóstico interno.

Figura 7. Tabla de instrumentos de Diagnóstico Externo e Interno. Elaboración propia con información de David y David, 2017, Conceptos de Administración estratégica.

Diagnóstico	Instrumento	Principal fuente de información
Diagnóstico Estratégico Externo	Análisis del Macroentorno (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental)	Entrevistas
Diagnóstico Estratégico Interno	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	Entrevistas y grupos de Enfoque
	Diagnóstico de Recursos y Capacidades (VRIN).	Discusión de panel de expertos
	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	Entrevistas y grupos de Enfoque

El desarrollo de las herramientas estratégicas se realizó mediante un modo de pasos sucesivos (Ver Figura 8) que inició con el Análisis Interno, posteriormente el Análisis Externo. Con ello se pudo establecer el análisis FODA para definir las acciones estratégicas que dieron lugar al BSC con sus indicadores con la finalidad de evaluar el avance de la estrategia implementada.

Figura 8. Pasos de la técnica de análisis. Elaboración propia.



Para el diagnóstico externo, el primer instrumento conformado fue la matriz PESTA donde se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que pueden intervenir en la organización positiva o negativamente. Otro de los instrumentos aplicados para el diagnóstico exter-

no fue la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la cual es de ayuda para identificar y evaluar elementos externos al observarlos como oportunidades y amenazas que influyen en la organización.

Pasando al diagnóstico interno, se utilizó el Diagnóstico de Recursos y Capacidades (VRIN) donde se examinaron las capacidades principales de la ONG; las capacidades valiosas son las que le permitirán a la empresa aprovechar las oportunidades y/o controlar las amenazas del entorno, las capacidades raras son las que las diferencian de la competencia y que pocos las poseen, las capacidades inimitables se considera que son aquellas que otras organizaciones no pueden imitar con facilidad y por último las No sustituibles son los que. La información para la construcción de esta herramienta se recabó a partir de visitas programadas. En la primera visita se tuvo una sesión de preguntas y respuestas para conocer un poco más de la ONG y días posteriores se acordó una reunión grupal para analizar la información y así construir nuestras primeras matrices del diagnóstico estratégico externo.

Una vez que se analizaron los resultados del diagnóstico externo e interno, se utilizó como método de evaluación de la estrategia el BSC. Este instrumento se construyó a partir de un análisis FODA. Para la definición de los objetivos estratégicos, se tomó en cuenta el cruce de los factores internos y externos de la matriz FODA, de tal manera que se construyeron estrategias y acciones F.O (Fortalezas y Oportunidades), F.A (Fortalezas y Amenazas), D.O (Debilidades y Oportunidades) y D.A (Debilidades y Amenazas). Posteriormente se analizó la relación de cada objetivo con la perspectiva para finalmente definir los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Resultados

Como primer paso para la implementación de los instrumentos para desarrollar la planeación estratégica, se efectuó un grupo de enfoque con las integrantes de la OSC para establecer el objetivo de la intervención estratégica, lo cual, servirá como la guía para poder formular las acciones estratégicas partiendo de los análisis. En este sentido, se determinó como meta el diseñar un plan estratégico que coadyuvará a la OSC a poder realizar actividades de manera sostenible, privilegiando la eficiencia, tanto operativa como administrativa, lo que le permitiría cumplir la misión de fomentar el desarrollo humano e integral mediante acciones que promuevan el empoderamiento, así como la visión de ser el principal agente de cambio con empoderamiento de niños, jóvenes y mujeres en su área geográfica de influencia.

Como primer paso se realizó la matriz PESTA mediante una investigación documental en fuentes oficiales sobre las categorías que integran el referido análisis (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental). Esto con la intención de diagramar, de manera general, el contexto de la organización para contar con una base que permita determinar los elementos del entorno que inciden en la organización. Entre las fuentes consultadas se pueden mencionar al Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021), Censos Económicos (INEGI, 2020), Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) (INEGI, 2019), Perspectivas económicas de América Latina de la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020) y el Diagnóstico sistemático del país México del Banco Mundial (World Bank, 2018).

Al contar con la información resultado de la investigación documental, se realizó una entrevista con miembros de la OSC para conocer su percepción por los elementos externos considerados. Así, se pudieron incluir nuevos factores que, con su mayor conocimiento sobre la operatividad de la organización, debían ser considerados y, se marcaron elementos que, desde su punto de vista, no tenían incidencia.

Finalmente, la información se revisó junto con tres investigadores expertos en estrategia empresarial (investigadores con líneas de investigación relacionadas a la estrategia empresarial) para corroborar o desechar elementos que permitieron establecer los factores relevantes para la matriz PESTA. La Figura 9 presenta la tabla de los elementos que se consideraron como relevantes para este análisis.

Figura 9. Tabla de análisis PESTA de la A.C. Elaboración propia a partir de información del INEGI, la OCDE y el World Bank, así como de los propios integrantes de la OSC.

Categoría	Elementos	Consideraciones
Político	1. Transición gubernamental 2. Diversidad de políticas gubernamentales en un territorio 3. Clima político inestable 4. Marco legal y regulatorio cambiante	Como toda organización, está sujeta a movimientos políticos para poder recibir financiamiento o solventar gastos y poder continuar con su operación. La transición gubernamental afecta de manera negativa debido al cambio de partido político y recorte de apoyos económicos conforme a la diversidad de políticas gubernamentales que la administración pública desee aplicar, además, en algunas ocasiones el clima político inestable ocasiona dificultades en la obtención de recurso por parte de gobierno estatal y federal; por último el marco legal regulatorio se mantiene cambiando constantemente, lo cual afecta debido a los lineamientos fiscales que debe de cumplir para ser donataria autorizada, para poder recibir donaciones y seguir en operación.

Categoría	Elementos	Consideraciones
Económico	1. Tasa de participación en actividades remuneradas de grupos en situación de vulnerabilidad 2. Tasa de ocupación laboral 3. Fuentes de financiamiento 4. Ciclo económico 5. Fondos destinados a temas de desarrollo	Los factores económicos anteriormente mencionados afectan a la OSC a pesar de ser un ente no lucrativo y por consecuencia, dejar en segundo plano la maximización de las ganancias para los dueños/accionistas, debido a que la tasa de participación (voluntariado) y tasa de ocupación laboral es un requerimiento mínimo para mantener la operación y procurar el objetivo de la organización, además, el financiamiento es necesario en cualquier tipo de organización para la creación de nuevos proyectos, crecimiento, expansión, etc., el no contar con financiamiento frena el desarrollo económico de la OSC. Asimismo, los fondos destinados afectan a la operación ya que son requeridos para realizar proyectos específicos, y en algunos casos son usados como fuentes de financiamiento mientras que, en algunos otros, es parte fundamental para solventar los gastos y costos fijos de la OSC.
Social	1. Interés de las comunidades en actividades filantrópicas 2. Equidad social 3. Acceso a la educación 4. Liderazgo moral en los territorios 5. Acceso a la salud	Los factores sociales afectan a la cualquier organización, debido a que todas están sujetas a crítica social, sin embargo, una asociación civil tiende a ser más observada debido a su objetivo social, le afectan los factores de salud pública, educación, equidad debido a las actividades que realiza para con la sociedad, además, afecta el interés de la sociedad en actividades filantrópicas debido a que necesita el apoyo de la comunidad para poder realizar las actividades a través del voluntariado.
Tecnológico	1. Acceso a la tecnología 2. Adopción de la tecnología 3. Aceptación de las innovaciones tecnológicas	Los factores tecnológicos afectan considerablemente en cualquier organización, pero, dentro de la OSC, afectan debido a que el acceso a las tecnologías depende de la capacidad económica con la que cuente un organización, como resultado en algunos programas, dificulta la correcta aplicación de las actividades, por otro lado, la adaptación a las tecnologías afecta en el mejoramiento de los procesos de recolección de financiamiento, optimización del material recreativo para la impartición de talleres, ser más eficiente, reducir costos y mejorar la escalabilidad de las acciones sociales realizadas.
Ambiental	1. Catástrofes naturales 2. Educación para el desarrollo sostenible 3. Acciones para el cuidado del medio ambiente 4. Marco jurídico para delitos ambientales	Los factores ambientales afectan a la OSC debido a que los anteriores mencionados pueden cesar la operación del negocio, por ejemplo, una catástrofe natural o un delito dentro del marco legal ambiental. Por otro lado, la educación para el desarrollo sostenible y acciones que promuevan el cuidado del medio ambiente afectan debido al giro y a los objetivos que presenta la OSC.

A partir de la información anterior, se determinaron, los elementos positivos y negativos que pueden afectar a la organización (se seleccionaron alrededor de 5 elementos considerados como los de mayor peso en cada categoría), de esta manera se determinaron las Oportunidades y Amenazas que existen en el entorno de la OSC, como se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la A.C.
Elaboración propia basado en David y David (2017), Conceptos de Administración estratégica, p.78.

Matriz MEFE				
Factores clave		Ponderación	C A	Total
Oportunidades				
Vinculación con entidades lucrativas.		0.11	3	0.33
Alianza con instituciones públicas y gubernamentales en causas sociales.		0.06	2	0.12
Contratación de personal a través de servicio social, prácticas profesionales o programas gubernamentales.		0.09	3	0.27
Organizar eventos de recaudación de fondos para la sostenibilidad organizacional (carreras, bazares, mercaditos, lotería, etc).		0.10	4	0.4
Vinculación y colaboración con la academia e investigadores para la profesionalización individual o colectiva.		0.07	3	0.21
La existencia de necesidades sociales.		0.12	4	0.48
Amenazas				
Poca participación de entidades lucrativas en acciones sociales.		0.1	2	0.2
Percepción equivocada de la sociedad sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).		0.09	2	0.18
Poco compromiso y participación de la ciudadanía en causas sociales.		0.08	1	0.08
Entorno político y legal.		0.07	2	0.14
Resistencia al cambio.		0.11	2	0.22
Total		1		2.63

Para la construcción de la MEFE se asignó una ponderación a cada factor clave (cuya sumatoria debería ser igual a 1), para, posteriormente, multiplicar la ponderación por la calificación para obtener un resultado. La calificación se establece seleccionando un valor de 1 para una amenaza menor; 2 para una amenaza mayor; 3 para una oportunidad menor; 4 para una oportunidad mayor.

En la OSC se obtuvo una calificación de 2.63 que implica que la ORGANIZACIÓN está por encima de la media, debido a que su valor es mayor a 2, lo que significa que hay un rango alto de área de oportunidad; por otro lado, cuenta con diversas amenazas que, si bien impactarían negativamente en la operación, hasta el momento es capaz de hacerles frente y mantenerse operando.

La información recabada para el análisis interno permitió el desarrollo del análisis VRIO que radica en la identificación de las ventajas competitivas sostenibles. En la Figura 11 se enlistan los recursos tangibles e intangibles que la OSC posee.

Figura 11. Recursos con los que cuenta la OSC. Elaboración propia.

No. De Recurso	Recurso
1	Capital intelectual
2	Capital relacional
3	Reconocimiento social
4	Conocimiento de las necesidades del territorio
5	Liderazgo en el sector
6	Espacios físicos para el desarrollo

Posteriormente, en la Figura 12, se describen las relaciones entre los recursos determinados en la Figura 11 con las capacidades con las que cuenta la OSC. Lo cual, permitirá visualizar las interacciones entre estos elementos, mismos

que facilitarán determinar los elementos que pudieran representar una ventaja competitiva en el mercado.

Figura 12. Relación entre las Capacidades y los Recursos de la OSC.
Elaboración propia.

Capacidades	Recursos que contribuyen
Capacidad de involucrar a la sociedad en acciones solidarias (donación de medicamentos, útiles escolares, pláticas educativas, etc.)	1, 2, 4, 5 Y 6
Difusión de información	1, 3, 4, 5 Y 6
Trabajo en equipo	1, 2, 4 y 5
Comunicación interna	2, 4 y 5
Establecimiento de metas y objetivos	1 y 2
Compromiso del cuadro gerencial	1, 4 y 5
Lealtad y compromiso de la población	2, 3, 4, 5 y 6

A fin de encontrar las ventajas competitivas sostenibles, se realizó el análisis VRIO, donde se evalúan las capacidades bajo los criterios: Valioso, Raro, Inimitable y, además, si la organización cuenta con ella. La Figura 13 muestra dicha evaluación:

Figura 13. Análisis VRIO para FMDSH. Elaboración propia.

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Tipo
Capacidad de involucrar a la sociedad en acciones solidarias (donación de medicamentos, útiles escolares, pláticas educativas, etc.)	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva Temporal
Difusión de información	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva temporal

Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Tipo
Trabajo en equipo	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva temporal
Comunicación interna	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Establecimiento de metas y objetivos	Si	No	No	No	Igualdad Competitiva
Compromiso del cuadro gerencial	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Lealtad y compromiso de la población	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva permanente

Por lo anterior, se puede determinar que el capital intelectual es un recurso que les proporciona una ventaja competitiva sostenible debido a que en este tipo de organizaciones puesto que el conocimiento adquirido por la experiencia no se sustituye, no se imita, es valioso y raro debido a que no todos pueden realizar este tipo de actividades. Además, la red de contactos es un recurso valioso y no sustituible debido a que es de mucha importancia dentro de la organización, sin embargo, dentro de las asociaciones civiles es muy común tener este tipo de contactos por lo que no es ni raro ni inimitable. Se puede considerar que este recurso genera una ventaja competitiva temporal.

El reconocimiento social es de gran importancia dentro de las asociaciones civiles debido a que sirve como pauta para recibir participación de la ciudadanía en ámbitos sociales, económicos y ambientales. Este recurso genera una ventaja competitiva por explorar. Finalmente, el conocimiento de las necesidades del territorio es algo básico en cualquier mercado, por lo que es una igualdad competitiva, no obstante, es indispensable en las asociaciones civiles, aunque no sea raro, inimitable y sea sustituible debe de contarse con ese conocimiento para poder realizar actividades básicas.

En relación con el análisis de los elementos positivos y negativos internos de la OSC, se efectuó la MEFI considerando la información recabada en los diversos grupos de enfoque. Su construcción sigue una mecánica similar a la descrita para la MEFÉ. La Figura 14 muestra los resultados del análisis correspondiente.

Figura 14. Matriz de evaluación de factores internos para la FMDS.
Elaboración propia basado en David y David (2017), *Conceptos de Administración estratégica*, p.78.

Matriz MEFI			
Factores clave	Ponderación	CA	Total
Fortalezas			
Reconocimiento social	0.09	4	0.36
Presencia en el territorio	0.09	4	0.36
Liderazgo en el sector	0.07	3	0.21
Aceptación al cambio	0.04	3	0.12
Nivel de talento humano	0.09	4	0.36
Capital Relacional	0.07	3	0.21
Conocimiento de las necesidades del territorio	0.09	4	0.36
Debilidades			
Estructura organizacional	0.11	1	0.11
Fuerza laboral	0.09	1	0.09
Gestión de las operaciones	0.09	2	0.18
Financiamiento y generación de recursos propios	0.11	1	0.11
Profesionalización en cuanto a la gestión de la organización	0.06	2	0.12
Total	1		2.59

Se ponderaron los factores de acuerdo con su relevancia, asignándoles una calificación (1 para una debilidad menor; 2 para una debilidad mayor; 3 para una fortaleza menor; 4 para una fortaleza mayor) y posteriormente obteniendo un resultado, la suma de todos los resultados, representa la evaluación final. Dentro de la OSC obtuvo una calificación total de 2.59, lo cual significa que está por encima de la medida, teniendo ciertas debilidades, las cuales tienen área de mejora, sin embargo, sus fortalezas mantienen a flote la operación y el funcionamiento de la OSC, las por lo que se puede decir que la organización social tiene una estructura interna fuerte. Finalmente, con la MEFI y MEFE se determinaron las acciones estratégicas, mismas que se exponen en la Figura 15. Cabe señalar que, las acciones estratégicas propuestas se realizaron considerando la misión y visión de la organización, también, para considerar a las actividades como viables, mediante la consulta directa con sus miembros se obtuvo su aval como actividades factibles y pertinentes.

Figura 15. Análisis FODA para la FMDS. Elaboración propia con información de Chapman, A. (2012).

	Fortaleza - F F1 Reconocimiento Social F2 Presencia en el territorio F3 Liderazgo en el sector F4 Aceptación al cambio F5 Nivel de talento humano F6 Capital relacional F7 Conocimiento de las necesidades del territorio	Debilidades - D D1 Estructura organizacional D2 Fuerza laboral D3 Gestión de las operaciones D4 Financiamiento y generación de recursos propios D5 Profesionalización en cuanto a la gestión de la organización
Oportunidades - O O1 Vinculación con entidades lucrativas O2 Alianza con instituciones públicas y gubernamentales en causas sociales O3 Vinculación y colaboración con la academia e investigadores para la profesionalización individual y colectiva O4 Existencia de necesidades sociales O5 Espacios públicos disponibles O6 ODs	F.O (Crecimiento) * Contratación de personal a través de servicio social, prácticas profesionales o programas gubernamentales. (O2, F1, F2 y F6) * Impartición de cursos, talleres y conferencias para la comunidad involucrando aportaciones voluntarias. (O2, O3, O4, O5, F2, F5, F6 y F7) * Ofrecer espacios a estudiantes para el desarrollo de trabajos académicos. (O2, O3, O4, F1 y F7) * Creación de alianzas estratégicas con otras AC's y ONG's (O2, O4, O6, F2, F3, F6 y F7) * Formar grupos interdisciplinarios (O3 y F4). * Alinear las actividades de la organización en el marco de la agenda 2030 (O2, O4, O6, F1, F2, F6 y F7).	D.O (Adaptación) * Desarrollo de manual organizacional para la estandarización de los puestos de trabajo (O3, D1, D3 y D5). * Capacitación del personal mediante formación externa (O2, O3, D2, D3 y D5). * Obtención de nuevos recursos financieros (O1, y D4)
Amenazas - A A1 Poca participación de entidades lucrativas en acciones sociales A2 Percepción equivocada de la sociedad sobre las ONG's A3 Poca compromiso y participación de la ciudadanía en causas sociales A4 Entorno político y legal A5 Resistencia al cambio	F.A (Defensivas) * Administración transparente y efectiva de la información y los datos a través de la divulgación de las actividades que realiza la OSC (A1, A2, A4 y F2). * Promover la cooperación dentro de la comunidad (A1, A2, A3, F1, F6 y F7).	D.A (Supervivencia) * Fomentar la comunicación interna a través de diversos canales y reuniones periódicas (A2, A3, A5, D1 y D3). * Minimizar gastos los proyectos y actividades de recaudación (A1, A3, D3 y D4). * Manejo eficiente y efectivo del recurso financiero para lograr la sostenibilidad de la OSC (A1, D3 y D4). * Organización de eventos de recaudación de fondos para la sostenibilidad organizacional (carreras, bazares, etc.) (A2, A3 y D4)

Anteriormente se explicó que para la identificación de los objetivos estratégicos se deben delimitar las áreas que Kaplan y Norton (2000) denominaron perspectivas. Entre ellas se encuentran: (a) actores relacionados; (b) procesos internos; (c) crecimiento y aprendizaje; (d) financiera; mismas que serán descritas a continuación:

- a.** La OSC tiene como objetivo principal servir a la comunidad en general. En cuanto al resto de grupos de interés se tienen a los voluntarios, el equipo de profesionales y los donantes.
- b.** Para definir esta perspectiva la OSC debe gestionar sus esfuerzos internos para cumplir los objetivos que son prioridad para la satisfacción de los actores de interés.
- c.** La OSC debe buscar maneras para buscar el crecimiento de la compañía y así llegar a más personas en situación de vulnerabilidad. Asimismo, buscar que los voluntarios y profesionales estén en constante aprendizaje.
- d.** Las actividades de la OSC se enfocarán a ofrecer ayuda gratuita a los usuarios, a la vez que se buscará la eficiencia y la efectividad en la administración de los recursos. Por lo anterior, se busca captar el financiamiento para mantener las operaciones.

Es preciso conocer las cuatro perspectivas puesto que son los pilares para establecer el BSC que permitirá monitorear y evaluar el desarrollo de los objetivos estratégicos definidos en el análisis FODA. Para ello, la Figura 16 clasifica y describe los objetivos estratégicos para la OSC.

Figura 16. Descripción de los Objetivos Estratégicos. Elaboración propia.

ID	Objetivo estratégico	Descripción
S1	Impartir cursos, talleres y conferencias a la comunidad.	A partir de esta iniciativa es posible transferir el conocimiento a la comunidad y contribuir al desarrollo de habilidades.
S2	Ofrecer espacios a estudiantes para el desarrollo de trabajos académicos.	Los estudiantes podrán realizar investigaciones y proyectos sociales en conjunto con la OSC.
S3	Crear alianzas estratégicas con otras Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).	Las alianzas entre estas instituciones pueden representar un factor clave para alcanzar objetivos sociales en conjunto.
S4	Alinear las actividades de la organización en el marco de la Agenda 2030.	Los proyectos y actividades pueden ser alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
S5	Promover la cooperación dentro de la comunidad.	La participación de la población es importante al momento de realizar las actividades.
P1	Desarrollar manual organizacional para la estandarización de los puestos de trabajo.	La descripción de los puestos de trabajo facilita la delegación de responsabilidades y descripción de procesos dentro del puesto de trabajo para disminuir las variaciones y minimizar los errores.
P2	Incluir personal a través de servicio social, prácticas profesionales o programas gubernamentales.	Este objetivo es una oportunidad para que el capital humano pueda beneficiarse y la vez contribuya al mejoramiento de la comunidad.
C1	Capacitar al personal mediante formación externa.	La inversión en capacitación de los integrantes de la OSC es fundamental para la transferencia del conocimiento a la comunidad.
C2	Fomentar la comunicación interna a través de diversos canales y reuniones periódicas.	Este factor es importante para lograr una efectiva coordinación al realizar las actividades.
C3	Formar grupos interdisciplinarios.	Cada miembro aportará los conocimientos y habilidades acordes a su profesión y se complementarán con los demás para cumplir los objetivos.
C4	Administración transparente y efectiva de la información y los datos a través de la divulgación de las actividades que realiza la OSC.	Al manejar efectivamente la información, como resultado se obtendrá una eficiencia en los procesos internos.
F1	Manejar eficiente y efectivamente los recursos financieros para lograr la sostenibilidad de la OSC	La planificación, organización y control de los recursos conducirá a la OSC al cumplimiento de sus objetivos.
F2	Obtener nuevos recursos	La búsqueda de nuevos recursos será una opción para abastecer a la comunidad.
F3	Minimizar gastos los proyectos y actividades de recaudación	Minimizar los gastos hará que la estructura operativa se vuelva más eficiente, eliminando los gastos que son innecesarios.

Finalmente, se desarrollaron los indicadores con sus respectivas fórmulas para poder establecer criterios cuantitativos que permitan evaluar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. De esta manera se genera una herramienta que permite realizar los ajustes requeridos para cumplir el plan estratégico. La Figura 17 describe los elementos mencionados.

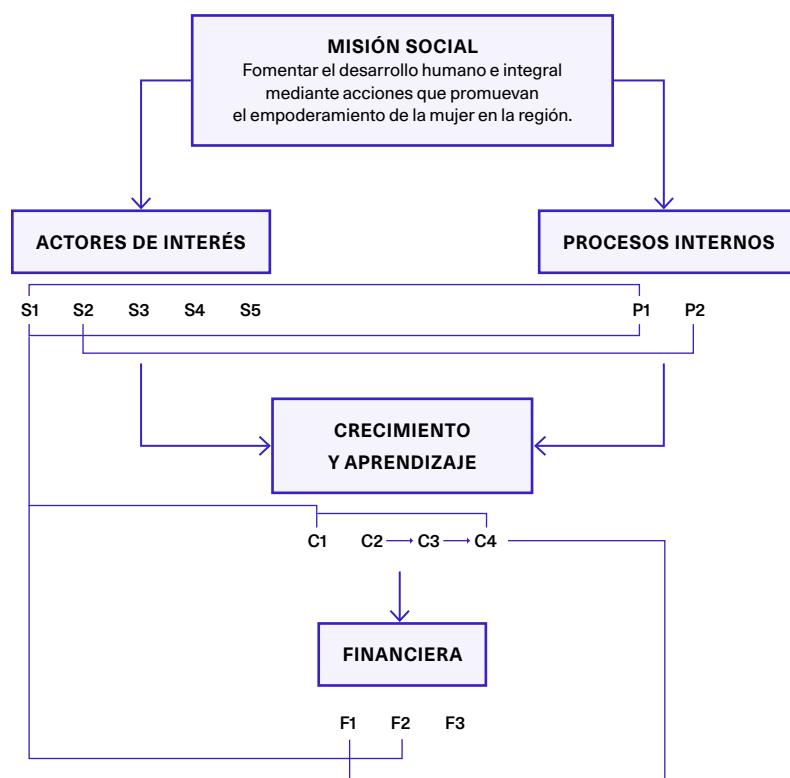
Figura 17. Balance ScoreCard para la FMDSH. Elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2000).

ID	Objetivo	Indicador	Fórmula
S1	Impartir cursos, talleres y conferencias a la comunidad.	Personas que asisten a pláticas informativas realizadas por la OSC.	No. De Personas que asisten a los cursos, talleres y conferencias/ Total de Personas invitadas *100
S2	Ofrecer espacios a estudiantes para el desarrollo de trabajos académicos	Tesis y proyectos sociales en donde se involucra a la OSC	Número de tesis y proyectos en los que la OSC se involucra
S3	Crear alianzas estratégicas con otras OSC	Tasa de colaboración con Asociaciones Civiles (AC)	Número de AC con acciones de colaboración/Número total de AC
S4	Alinear las actividades de la organización en el marco de la agenda 2030	Porcentaje de actividades alineadas con algún ODS	No. De Proyectos y acciones alineados con objetivos ODS/ No. Total de proyectos y acciones *100
S5	Promover la cooperación dentro de la comunidad	Porcentaje de personas que son voluntarios y personas con participación activa en la OSC	Número de Voluntarios y personas con participación activa en la OSC/Población total de Cd. Mante *100
P1	Desarrollar manual organizacional para la estandarización de los puestos de trabajo.	Porcentaje del Manual de Puestos de Trabajo concluido	No. Puestos incluidos/ No. De Puestos totales
P2	Incluir personal a través de servicio social, prácticas profesionales o programas gubernamentales.	Tasa de participación de prestatarios de trabajo	Número de prestatarios/total de colaboradores*100
C1	Capacitar al personal mediante formación externa	Tasa de cumplimiento de formación externa	Cantidad de capacitaciones externas culminadas/ Cantidad total de capacitaciones planificadas *100
		Tasa de cobertura de formación externa	Cantidad de colaboradores capacitados/Cantidad total de colaboradores*100

ID	Objetivo	Indicador	Fórmula
C2	Fomentar la comunicación interna a través de diversos canales y reuniones periódicas	Reuniones	Promedio de reuniones mensuales
C3	Formar grupos interdisciplinarios	Interdisciplinariedad	No. De Personas dentro de la OSC/ No. De áreas o disciplinas
C4	Administración transparente y efectiva de la información y los datos a través de la divulgación de las actividades que realiza la OSC	Divulgación de las actividades que realiza la OSC	Promedio del número de interacciones de las publicaciones en Facebook
F1	Manejar eficiente y efectivamente el recurso financiero para lograr la sostenibilidad de la OSC	Retorno social de la inversión	Número de personas beneficiadas/Inversión inicial
F2	Obtener nuevos recursos	Recursos Adicionales	Cantidad de recursos obtenidos por vía externa
F3	Minimizar gastos los proyectos y actividades de recaudación	Capital de Trabajo Neto	CTN= Activo circulante - Pasivo circulante

Finalmente, se elaboró la Figura 18 que contiene el Mapa estratégico, mismo que representa el sistema estratégico enmarcando las interrelaciones entre los objetivos estratégicos delimitados anteriormente. Esto permite visualizar a la planificación como un complejo sistema en donde cada actividad afecta a otra, contribuyendo a la consecución final de la organización.

Figura 18. Mapa Estratégico. Elaboración propia con información de Kaplan y Norton (2000).



Discusión y Conclusiones

El trabajo realizado con la OSC en este estudio da respuesta a la pregunta de investigación establecida “¿cómo diseñar la planeación estratégica útil para una Organización de la Sociedad Civil (OSC)?” esto mediante la aplicación de las técnicas tradicionales de la administración estratégica, específicamente mediante las herramientas empleadas en la escuela del diseño, aunque con algunas adecuaciones (Mintzberg et al., 1999).

El estudio empírico muestra un plan estratégico desarrollado para una OSC en una situación específica (se encuentra en la etapa de cambio generacional), y que busca poder contar con una eficiencia que le permita ser sostenible en el tiempo, captando y usando de mejor manera los recursos financieros.

Lo anterior, concuerda con Kong (2008), quien examinó la aplicabilidad de herramientas como el FODA, herramientas a la organización industrial, la visión basada en recursos, la visión basada en conocimiento, el cuadro de mando integral, entre otras, concluyendo que, estas herramientas son potencialmente útiles para las organizaciones sin fines de lucro, haciendo especial énfasis en el Capital Intelectual con el que cuentan.

Es así como punto central de la OSC se encontró al conocimiento y experiencia reunido por los años de servicio prestado, de igual manera, el reconocimiento de la sociedad, el capital relacional y las relaciones son los elementos clave para entender por qué siguen operando, pese al nulo conocimiento teórico administrativo.

Este planteamiento se puede concluir que por medio de la planificación estratégica fue identificar los factores que intervienen en el entorno dinámico donde se desempeña la organización. Gracias a ello, sus dirigentes cuentan con un instrumento para prever situaciones futuras y optar por tomar decisiones que les ayudarán a redireccionar las operaciones de las empresas ante cualquier escenario. Como ejemplo concreto, posterior a la intervención estratégica y a la consolidación mediante documentos formales derivados de las actividades, la ONG ha podido realizar una postulación a un programa gubernamental para la obtención de recursos que le permitiría ampliar sus actividades de incidencia social.

Darle un nuevo enfoque a la planeación estratégica permitirá que las empresas estén preparadas para los cambios sociales y tecnológicos, especialmente las organizaciones cuyos objetivos están enfocados a cambios sociales y económicos en las comunidades. Los riesgos que se podrían presentar en el plan estratégico residen en su ejecución, debido a que si no existe un compromiso por parte de los involucrados el plan no será de utilidad. Los grupos de interés deben de trabajar en conjunto para que se le dé seguimiento al plan, sin perder de vista la misión y la visión de la organización.

En este sentido, el aporte tiene más valor al atender a un tipo de empresas poco tradicionales dentro del ámbito de estudio formal de la administración, especialmente en el ámbito de la estrategia empresarial. Lo anterior va en el sentido de autores como Canyelles, (2011) o Zheng et al., (2018), quienes abogan por desarrollar trabajos en el área de este tipo de empresas. No obstante, el alcance de la presente investigación se delimitó a la formulación de un plan estratégico, dejando como futura línea el monitoreo de las actividades implementadas, así como las correcciones que pudieran ser pertinentes.

Cabe señalar que el estudio aquí mostrado, se circunscribe a un caso particular, por lo que difícilmente pueda aplicar de manera idéntica en otras organizaciones, sin embargo, la idea general del abordaje del fenómeno pudiera ser replicado fácilmente. Por ello, se propone continuar estudiando los modelos tradicionales en empresas no tradicionales que permitan enriquecer la disciplina, además de ayudar a estas organizaciones a mejorar su desarrollo en sus territorios.

Referencias

- Navarro Arvizu, E. M., Ochoa Jiménez, D. S., y Esparza García, M. I. G. (2015).** Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica Y Tecnológica*, 52. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/97>
- Baldwin, S. (2020, May 11).** Watch Out, Corporates: Canada's Charitable Sector, Once Reluctant to Embrace Digital Transformation, is Now Competing for its Share of Eyeball Time. *The Philanthropist Journal*. <https://thephilanthropist.ca/2020/05/watch-out-corporates-canadas-charitable-sector-once-reluctant-to-embrace-digital-transformation-is-now-competing-for-its-share-of-eyeball-time/>
- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Canyelles, J. M. (2007).** Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, 37, 41-59. <https://raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165578>
- Canyelles, J. M. (2011).** Responsabilidad social de las administraciones públicas. *Revista de contabilidad y dirección*, 13(7), 77-104. https://newsletter.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Nota_tecnica_Responsabilidad_social_de_las_administraciones_publicas_RSA.pdf
- Chapman, A. (2012).** Análisis DOFA y análisis PEST. Docplayer. <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>
- Cornforth, C. y Edwards, C. (1999).** Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organizations: theory and practice. *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 346-362. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00165>
- Courtney, R. (2020).** *Strategic Management in the third sector*. Bloomsbury Publishing.
- David, F. R. y David, F. (2017).** *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson
- Desiana, P. M., Ma'arif, M. S., Puspitawati, H., Rachmawati, R., Prijadi, R. y Najib, M. (2022).** Strategy for sustainability of social enterprise in Indonesia: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, 14(3), 1383. <https://doi.org/10.3390/su14031383>
- Fernández, A. (2012).** *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial.
- Franco, A. E. (2020).** Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 100, 207-237. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18118>
- Garcés Osorno, L. y Tovar Tovar, C. (2009).** Las escuelas del pensamiento estratégico Un análisis crítico. *Revista Gestión y Desarrollo*, 6(2), 145-149. https://usbcali.edu.co/sites/default/files/escuelaspensamientoe_garces_tovar.pdf
- Gil-Estallo, MdiÁ., Giner-de-la-Fuente, F. y Griful-Miquela, C. (2006).** The Strategic Social Map of a Nongovernmental Organization. *International Advances in Economic Research*, 12, 105–115. <https://doi.org/10.1007/s11294-006-6139-6>
- Hernández Morales, L. A. (2012).** *El papel de las Asociaciones Civiles en la Democracia: México*. [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey]. Repositorio tec. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/628974>

- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. y Yiu, D. (1999).** Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Hota, P. K., Bhatt, B. y Qureshi, I. (2023).** Institutional work to navigate ethical dilemmas: Evidence from a social enterprise. *Journal of Business Venturing*, 38(1), 106269. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106269>
- Ibarra, C. y Palos, M. (2017).** Reflexiones en torno al contexto organizacional y fiscal de los emprendimientos sociales en México. *Diagnóstico fácil empresarial*, 9(17), 18-24. <https://dfe.cucea.udg.mx/index.php/dfe/article/view/54/31>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019).** *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares*. Subsistema de Información Económica. <https://inegi.org.mx/programas/dutih/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020).** *Censos Económicos 2019*. Subsistema de Información Económica. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021).** *Censo de Población y Vivienda 2020*. Subsistema de Información Demográfica y Social. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Iskandar, Y., Joeliaty J., Kaltum, U. e Hilmiana, H. (2022).** Systematic review of the barriers to social enterprise performance using an institutional framework. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124592. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124592>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000).** *El Cuadro de Mando Integral* (3era ed.). Harvard Business Press.
- Kong, E. (2008).** The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281-299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x>
- Levy, L. H. (2005).** *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Mendez, J. C. y Mendez, M. A. (2021).** El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 6. <https://revistaespacios.com/a21v42n23/21422306.html>
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999).** Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40, 21-30.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999).** *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Nutt, P. C. (1984).** A strategic planning network for non-profit organizations. *Strategic management journal*, 5(1), 57-75. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050105>
- OCDE (2020).** *Perspectivas Económicas de América Latina 2020: transformación digital para una mejor reconstrucción*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R. y Santos, T. (2021).** Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>
- O'Sullivan, N. (2012).** La asociación civil y la búsqueda de un liberalismo político. *Cuadernos de pensamiento político*, 34, 21-54. <http://www.jstor.org/stable/41444840>

- Peter, H., Vargas Vasserot, C. y Alcalde Silva, J. (Eds.). (2023).** *The International Handbook of Social Enterprise Law: Benefit Corporations and Other Purpose-Driven Companies*. Springer Nature.
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-14216-1>
- Pinheiro, P., Daniel, A. y Moreira, A. (2021).** Social Enterprise Performance: The Role of Market and Social Entrepreneurship Orientations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32, 45–60.
<https://doi.org/10.1007/s11266-020-00266-x>
- Ponce Talancón, H. (2006).** La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.
- Rubalcava de León, C. A., y Zerón Félix, M. (2020).** La empresa social: contexto mexicano. *CIENCIA Ergo-Sum*, 27(3), 336-350.
<https://doi.org/10.30878/ces.v27n3a3>
- Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F. y Mugiono, M. (2021).** Improving the performance of non-profit organizations?. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-13.
- Tawse, A. y Tabesh, P. (2023).** Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J., Strickland, A. J., Janes, A. y Sutton, C., (2018).** *Administración Estratégica: teoría y casos* (2da ed.). Mc Graw Hill Interamericana.
- Thompson, J.C y Jones, H.B (1981).** Economic appraisal of co-operative enterprise in the United States: Principles and issues. *Agricultural Administration*, 8(5), 385-400.
[https://doi.org/10.1016/0309-586X\(81\)90016-9](https://doi.org/10.1016/0309-586X(81)90016-9)
- Uliando, I. A. (2020).** Un marco jurídico para la empresa social en la Unión Europea. *CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa*, 37, 105-140.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.37.17845>
- World Bank. (2018).** *Mexico - Systematic Country Diagnostic*. World Bank Group.
- Yunus, M. (2010).** *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. PublicAffairs
- Yunus, M., Moingeon, B. y Lehmann-Ortega, L. (2010).** Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zheng, W., Ni, N. y Crilly, D. (2018).** Non-Profit Organizations as a Nexus between Government and Business: Evidence from Chinese Charities. *Strategic Management Journal*, 40(4), 658-684.
<https://doi.org/10.1002/smj.2958>