

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

MARTIN PAUCARA ROJAS
DOMINGA MICAELA CANO CCOA
LUCIO ALBERTO SOSA BITULAS
CYNTIA PRIMITIVA MANRIQUE CHAVEZ



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

MARTIN PAUCARA ROJAS
DOMINGA MICAELA CANO CCOA
LUCIO ALBERTO SOSA BITULAS
CYNTIA PRIMITIVA MANRIQUE CHAVEZ



Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Eliane de Freitas Leite

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Revisão

Organizadores e Autores(as)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönnell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty -UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio -UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch -UFSM

Profa. Dra Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra Marcela Mary José - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNILUS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Responsabilidad social empresarial y gestión
institucional en el contexto latinoamericano
[livro eletrônico] / Martin Paucara
Rojas... [et al.]. -- Santa Maria, RS : Arco
Editores, 2024.
PDF

Outros autores: Dominga Micaela Cano Ccoa, Lucio
Alberto Sosa Bitulas, Cyntia Primitiva Manrique Chavez.

Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-306-3

1. Administração de empresas 2. Gestão empresarial
3. Imagem corporativa 4. Responsabilidade social das
empresas I. Paucara Rojas, Martin. II. Cano Ccoa,
Dominga Micaela. III. Sosa Bitulas, Lucio Alberto.
IV. Manrique Chavez, Cyntia Primitiva.

24-217974

CDD-658. 408

Índices para catálogo sistemático:

1. Responsabilidade social das empresas : Administração 658.408

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



10.48209/978-65-5417-306-3

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em
atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes
de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	13
1.1. Definición de responsabilidad social empresarial.....	14
1.2. Elementos de la responsabilidad social empresarial.....	16
1.3. Responsabilidad social empresarial: dimensiones.....	20
1.4. Metodología Ethos.....	23
1.4.1. Indicadores de la metodología.....	26
1.5. Evaluación de la responsabilidad social empresarial.....	29
1.6. La responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo.....	31
CAPÍTULO II.....	34
GESTIÓN EMPRESARIAL.....	34
2.1. ¿Qué es la gestión corporativa?.....	35
2.2. Importancia y objetivos de la gestión empresarial.....	38
2.3. Modelos de gestión empresarial.....	41
2.4. Técnicas de gestión institucional.....	44
2.5. Estrategias de gestión institucional.....	47
2.6. Gestión corporativa y calidad del servicio.....	50
CAPÍTULO III.....	53
IMAGEN CORPORATIVA.....	53
3.1. Imagen corporativa: concepto.....	54
3.2. Elementos de la imagen corporativa.....	58

3.3. Dimensiones de la imagen corporativa.....	61
3.3.1. Identidad corporativa.....	63
3.3.2. Comunicación corporativa.....	65
3.3.3. Cultura organizacional.....	66
3.4. Imagen corporativa: tipología.....	68
3.5. Gestión de la imagen corporativa.....	70
CAPÍTULO IV.....	72
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO.....	72
4.1. Introducción.....	72
4.2. Metodología.....	73
4.3. Resultados.....	77
4.4. Discusión.....	79
4.5. Conclusiones.....	83
CAPÍTULO V.....	84
LA GESTIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LATINOAMÉRICA.....	84
5.1. Situación de la responsabilidad social empresarial en América Latina.....	85
5.2. La gestión corporativa en Latinoamérica y su impacto en la imagen empresarial.....	87
5.3. Ecoinnovación: una nueva medida en la responsabilidad social empresarial.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
SOBRE LOS AUTORES.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Construcción del concepto imagen corporativa.....	55
Tabla 2. Ecuaciones de búsqueda por base de datos.....	74
Tabla 3. Criterios de búsqueda.....	74
Tabla 4. Proceso del método Prisma.....	75
Tabla 5. Resultados cualitativos.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Prisma.....76

RESUMEN

Este libro tiene como objetivo describir la importancia de la responsabilidad social empresarial en la gestión institucional en América Latina. Para ello, se realizó una revisión de alcance de una serie de artículos publicados desde el 2019 hasta el 2024 en diferentes bases de datos, como Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet, con la finalidad de identificar y analizar las investigaciones que han abordado el tema propuesto. Para la selección de estos estudios, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión mediante la metodología Prisma, a partir de los cuales se obtuvieron un total de 15 artículos que cumplieron con los criterios de elegibilidad. En los resultados se identificó que la responsabilidad social empresarial tiene una gran importancia en la gestión porque ayuda a mejorar la competitividad y la productividad, así como a mantener una posición estratégica y cumplir los objetivos institucionales, considerando el equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos. Se concluye que la responsabilidad social empresarial es importante en la gestión en América Latina porque permite la implementación de nuevas prácticas éticas y sostenibles en las empresas para incrementar la productividad, sin alterar el equilibrio entre el medioambiente y la sociedad.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, gestión institucional, América Latina, ambiente, sociedad

ABSTRACT

This book aims to describe the importance of corporate social responsibility and institutional management in Latin America. For this, a scoping review of a series of articles published from 2019 to 2024 in different databases, such as Google Scholar, SciELO, Redalyc and Dialnet, was conducted in order to identify and analyze research that addressed the proposed topic. For the selection of these studies, inclusion and exclusion criteria were applied using the PRISMA methodology, and a total of 15 articles were obtained, since they met the eligibility criteria. The results identified that corporate social responsibility is of great importance in management because it helps to improve competitiveness, productivity, maintain a strategic position, meet institutional objectives, considering the balance between environmental, social and economic aspects. In conclusion, it is determined that corporate social responsibility is important in management in Latin America because it allows the implementation of new ethical and sustainable practices in companies to increase productivity, without altering the balance between the environment and society.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, Latin America, environment, society.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, las empresas han tenido como objetivo satisfacer las necesidades de las personas y así garantizar su éxito en el mercado en el que se desempeñan. Asimismo, las organizaciones desempeñan un rol importante en el mundo actual, por lo que sus actividades deben tomar en cuenta la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente a fin de evitar perjudicar a las generaciones futuras. Para esto, es fundamental que su gestión empresarial sea la más adecuada.

La gestión empresarial es el proceso que implica organizar, planear, direccionar, integrar y controlar los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, obtener mayores beneficios y lograr una mejor competitividad en el contexto nacional e internacional (García *et al.*, 2021). Además, tiene como finalidad asegurar que la organización sea sostenible y viable económicamente mediante la aplicación de un plan institucional y una eficaz organización y distribución de recursos en cada una de sus áreas (Luciano *et al.*, 2023).

Un objetivo que ha tomado relevancia en los últimos años y que ha alcanzado un gran nivel de importancia a nivel organizacional para tener una gestión eficiente es la responsabilidad social empresarial (RSE). Se trata de un concepto bastante amplio y que de forma progresiva se está implementando en las entidades. En un sentido estricto, se define como una herramienta, un modelo y una estrategia que contribuye con el progreso, crecimiento y desarrollo de la sociedad porque amerita implementar medidas que, además de satisfacer las necesidades personales, garanticen que las organizaciones sean responsables de su impacto social, económico y ambiental para aportar con la sostenibilidad del medioambiente (Severino-González *et al.*, 2021).

Al respecto, debe precisarse que la RSE se ha convertido en un instrumento de gran relevancia para las empresas que quieren mejorar su reputación,

lograr lealtad por parte de sus clientes, tener una correcta administración de sus recursos y reducir sus costos; además, es un recurso que contribuye con el cuidado ambiental mientras se brinda beneficios a la sociedad. En este contexto, es importante conocer la importancia de la RSE en la gestión institucional para que las empresas en Latinoamérica la implementen y puedan mejorar su producción y competitividad en el mercado mientras conservan los recursos y los ecosistemas.

Con el fin de conocer la importancia de la responsabilidad social empresarial en la gestión institucional en América Latina, se ha llevado a cabo una revisión de alcance para responder la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la importancia de la responsabilidad social empresarial en la gestión institucional en América Latina? Sobre la base de esta pregunta, se plantea el objetivo de este estudio, el cual es describir la importancia de la responsabilidad social empresarial en la gestión institucional en América Latina.

La relevancia de la investigación se fundamenta en buscar información valiosa sobre el tema propuesto mediante la revisión de la literatura, con la cual es posible describir la importancia de la RSE en la gestión institucional en América Latina. Asimismo, su importancia se debe a que amplía los conocimientos sobre este tema en el contexto latinoamericano, de manera que las empresas puedan seguir mejorando y beneficiando tanto a la sociedad como a los ecosistemas.

CAPÍTULO I

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La inclusión de valores sociales en las estrategias comerciales no responde a tendencias de ningún tipo; por el contrario, es una clara respuesta al actual patrón de crecimiento del mercado internacional cada vez más competitivo y a una sociedad mucho más consciente de la crisis medioambiental. A fin de crear un valor compartido, en el cual los criterios económicos prometen abordar las demandas de la comunidad; las marcas han adoptado la responsabilidad social empresarial (RSE) desde una perspectiva estratégica con el objeto de fortalecer sus procedimientos internos, adquirir ventajas competitivas e incrementar la eficiencia de su cadena de suministro. Una organización socialmente responsable, por tanto, asume una visión amplia que procure el bienestar de todas las partes involucradas en su quehacer, muy al margen de cumplir con las disposiciones legales de cada territorio.

La RSE constituye una forma de contribución o retorno de las empresas a la construcción de una sociedad equilibrada, solidaria y sostenible. Si bien no existe un modelo único de responsabilidad social ni acciones concretas a las cuales ceñirse, la selección del modelo de sostenibilidad dependerá de las características y necesidades de cada organización. El considerar los impactos sociales y ambientales de las operaciones influye en la efectividad de la gestión, implica identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir costos y minimizar riesgos. Igualmente, la RSE propicia la innovación con prácticas

éticas que llaman a la diversidad e inclusión, y se apuesta por una administración transparente apoyada en la rendición de cuentas y un manejo consciente de los recursos naturales y energéticos; es decir, todo un conjunto de acciones que fortalecen la reputación corporativa y atraen clientes.

1.1. Definición de responsabilidad social empresarial

Al echar un vistazo a la historia, podría decirse que el concepto de responsabilidad social proviene de mucho tiempo atrás. El gran cambio que definió su esencia se generó a nivel del comportamiento ético que lo describe, el cual viró de posturas individuales hacia otra corporativa. En este proceso evolutivo se incorporaron diversas ideas hasta formalizarse como una contribución activa y voluntaria de la organización a favor de la mejora social, económica y ambiental. La responsabilidad social empresarial cobró un creciente impulso en las últimas décadas como una variable competitiva de reconocimiento global, extensiva a todo tipo de institución (Rincón & Ramírez, 2018). Esto quiere decir que se ha convertido en un factor de éxito empresarial, cuya naturaleza debe quedar clara para poder conjugar las demandas comerciales con el compromiso ético del negocio con la sociedad.

La RSE dejó de ser un acto filantrópico y se enfundó de los principios de la sostenibilidad que, más allá de cumplimientos legales, procura la oportunidad de añadir un componente valorativo en la competitividad a largo plazo de las compañías. El profesor Archie Carroll, citado en Zorrilla (2020), identifica las etapas de germinación, surgimiento, desarrollo y proliferación en la maduración del término de RSE, marcando sus primeras precisiones formales en los años posteriores a la Gran Depresión norteamericana, como consecuencia de las políticas laborales en favor del trabajador, que condujeron al fracaso de las prácticas éticas empresariales. En un siguiente periodo, que abarcó la década de 1960, la teorización filosófica contribuyó a la expansión y crecimiento del concepto centrándose en su contenido y alcance sobre el entorno, que van más allá de las obligaciones económicas o legales.

Entre la década del 70 e inicios del 2000, proliferaron visiones respecto a la capacidad de las empresas para responder al entorno y las demandas sociales, estas últimas representadas en grupos de interés relevantes como accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidad. En esta fase, marcada por procesos de escala mundial como la globalización y las tecnologías de la información y comunicación, emergen grandes temas interrelacionados como son la sostenibilidad, rentabilidad, ciudadanía corporativa y desempeño social empresarial en las dimensiones económica, ambiental y social ligadas a la equidad, condiciones laborales y los servicios comunitarios. A día de hoy, con su expansión alrededor del globo, el concepto de RSE ha terminado por integrarse con la noción de emprendimiento social y operar como parte de cadenas productivas para generar valor y beneficios compartidos con la sociedad.

La RSE ha pasado por diferentes etapas, cada una de las cuales aportó en su momento características valiosas para esclarecer mejor su relevancia en el presente y, a día de hoy, son bastantes las firmas que operan en los distintos niveles del modelo de responsabilidad corporativa. Si bien no hay fases perfectas, conocer este mapa evolutivo permite analizar la viabilidad de los factores que rigen el propio crecimiento mercantil y proponer una ruta de avance hacia una gestión más responsable e integrada a su cultura (Cajiga, 2023). Es así como las industrias, inicialmente dirigidas a causas benéficas ajenas a su negocio, pueden apostar por una lógica estratégica y sostenible; en tanto las firmas enfocadas solo en cumplir con regulaciones legales tienen la oportunidad de ejecutar sus tareas siguiendo lineamientos éticos y socialmente responsables, incluyendo una ciudadanía corporativa.

En los últimos años, las compañías se han dedicado a la tarea de medir el impacto de sus operaciones en el campo de la ecología y la gobernanza, procurando reportes que les permitan definir mejoras en los procesos de rendición de cuentas y transparencia. Actualmente, los números hablan de un consumidor persuadido por la sostenibilidad, atento al propósito de la mercancía que adquiere, con envases y fórmulas respetuosas del entorno natural. En conse-

cuencia, hasta un 92 % del público espera comprar artículos de marcas con un fuerte compromiso social, y que estén involucradas en el apoyo de alguna causa (Bennett, 2024). Cuando la empresa forma parte de estos programas sociales, le resulta menos complicado establecer sólidos principios éticos; ello confirma que la RSE incide de manera significativa en la percepción que el usuario tiene acerca del esfuerzo corporativo.

Debido al carácter variable y en permanente evolución de los parámetros de la RSE, no existe un estándar único de medición para tales iniciativas; por consiguiente, las entidades que adoptan sus pautas se orientan según legislaciones locales e internacionales, regulaciones ambientales, normas laborales y estándares de protección al consumidor. Es así como las medidas que adoptan las industrias tienen un carácter autónomo, aisladas de obligaciones y entes reguladores, las cuales actúan en los ámbitos interno y externo con el fin de reflejar su compromiso y contribución con la sociedad y la biosfera (Santos, 2023). Es importante aclarar que el ámbito interno afecta a las condiciones del empleado a causa de la gestión o manipulación de los recursos, mientras que el ámbito externo incide en el colectivo en general, incluidos los *stakeholders* aliados que se benefician de empresas con RSE.

1.2. Elementos de la responsabilidad social empresarial

Con el paso del tiempo, la sostenibilidad empresarial adquirió un protagonismo clave para un sector industrial sujeto a las inconstancias del mercado global y la creciente conciencia ambiental. En general, la práctica de la responsabilidad social corporativa tiene como eje central optimizar y asegurar las utilidades corporativas; sin embargo, en ciertas ocasiones, el entusiasmo por ejecutarla se sustenta en la genuina preocupación de la alta jefatura por cuidar la reputación de la entidad y aminorar el deterioro potencial de campañas públicas en su contra (Quintero *et al.*, 2018). Queda claro que la RSE es un mecanismo estratégico para el funcionamiento organizacional, que influye en

el fortalecimiento de la responsabilidad con los colaboradores, la comunidad y el Estado, consolida relaciones duraderas e insta a sus actores a involucrarse en las acciones que se llevan a cabo, entre otros aspectos.

La también llamada “ciudadanía corporativa” dota a las firmas de conocimientos altamente especializados en ámbitos específicos y de suma relevancia para el mantenimiento de su competitividad. Por ello, la rentabilidad de la marca y su buena interacción en el mercado dependen de la experiencia e información de calidad que manejan los líderes a cargo de decisiones respecto a retroalimentaciones, generación de estrategias de desarrollo y el uso adecuado de herramientas, estándares y normas a la par de los fines mercantiles (Luciani & Navarro, 2018). Presidir una gestión sostenible de las distintas áreas pasa por actuaciones consecuentes con los valores propios de la corporación, en los cuales también puedan exponer su capacidad creativa y de mando, en función a los factores de tecnología, flexibilidad productiva, entre otros componentes implicados como los que se desarrollan a continuación:

Buen gobierno corporativo

La RSE se adhiere a los principios de la correcta práctica administrativa; dejando en claro las reglas que favorecen una sana relación entre la alta dirección y el grupo de accionistas. De esta manera, se garantiza la independencia de comisiones clave como auditorías, la transparencia de información sobre los mercados, el regirse a las normas sobre uso de datos privilegiados y respetar los derechos de los pequeños accionistas y sus representantes (Salcedo, 2022).

Participación de los trabajadores

La gestión del capital humano adaptada al modelo de la RSE implica tratos equitativos y respetuosos de los derechos constitucionales, contractuales y colectivos de los empleados. Su proceder se justifica en la promoción de un ambiente laboral positivo y su conciliación con la esfera privada del trabajador. Un rasgo habitual de las iniciativas sostenibles radica en la inclusión de gente con minusvalías, la eliminación de toda forma de discriminación y abusos,

además del compromiso de promociones por meritocracia que estimulen gratas expectativas sobre el futuro laboral.

Cadena de suministro responsable

Los contratistas y proveedores no pueden ampararse en el desconocimiento o indiferencia ante los hechos de explotación revelados en los últimos años. El control de los estándares éticos y medioambientales en cada eslabón de la cadena de abastecimiento es un elemento decisivo de todas las políticas de RSE. Hoy por hoy, una empresa no solo responde por sus actos, sino que también asume las consecuencias de las operativas de sus proveedores; por ello, es imperativo mantener cauces de diálogo que permitan verificar el respeto de la legislación de los países y convenciones internacionales sin violar los derechos básicos.

Construcción de la confianza de los consumidores

La crisis corporativa de liderazgo ético vista en las últimas décadas ha contribuido con la desconfianza generalizada del público hacia el sector industrial. Este desinterés gerencial por adoptar prácticas sostenibles se ha manifestado en diversos casos de corrupción y la poca transparencia para tomar decisiones (Cajiga, 2023). Aplicar la sostenibilidad a largo plazo a través de un enfoque RSE, junto a una mayor claridad en la rendición de cuentas, son algunas medidas que pueden ayudar a recuperar la credibilidad y fidelidad del cliente en el negocio, así como a construir una imagen de marca positiva preocupada por el planeta y atenta a las comunidades en las que operan.

Estrategia de crecimiento empresarial

A causa de sus grandes beneficios, la sostenibilidad deviene en un mecanismo inteligente para acceder a nuevos mercados y generar oportunidades de inversión. Cada vez son más los inversores y fondos que buscan acercarse a entidades cercanas a los valores de la RSE, considerado como un valor adicional que garantiza la proyección del financiamiento y un mayor acceso a capital

(Gadal Comunicaciones, 2023). Por otro lado, algunas regiones y sectores industriales procuran contar con empresas atentas a las regulaciones ambientales y sociales que están en permanente evolución, no solo para evitar sanciones legales o problemas con su licencia para operar, sino también para fortalecer su reputación.

Relación con las administraciones y operadores públicos

Las directrices de la ciudadanía corporativa deben partir de una relación equilibrada con los poderes estatales, desechando los extremos que contemplan, por un lado, el intento de eludir y violar las normas apoyados en la corrupción administrativa, y de otro, considerar a los reguladores públicos y las leyes como obstáculos o enemigos de las compañías. Ante ello, se tiene que adoptar una actitud de confianza y cooperación apoyada en la buena fe; sin embargo, ello no significa someterse acríticamente a la voluntad de las normas cuando su estricto cumplimiento pone en riesgo el negocio o los puestos de trabajo. A diferencia de los ciudadanos, en estos casos las compañías tienen la ventaja de ejercer una influencia mayor para promover mejoras en las regulaciones.

El declive ecológico ligado a la función empresarial y económica socavó las expectativas puestas en el desarrollo industrial, y ante la negativa de renunciar a las cuotas de consumo presentes, la única reacción posible es apropiarse de un modelo de crecimiento sostenible. Aunque muchos de los efectos ambientales son críticos, también aparecen externalidades positivas, como tener vías de comunicación mejoradas. Incluir a los moradores en las contrataciones o lograr acuerdos con los órganos locales, son estrategias de RSE cruciales en la sociedad, sobre todo para las colectividades pequeñas y los países menos desarrollados, ya que prometen sólidos vínculos de lealtad entre la gente y los negocios. Desde la mirada de los *stakeholders*, toda decisión o actividad corporativa que repara en los intereses grupales es considerada un acto socialmente responsable (Rojas & Madero, 2018).

1.3. Responsabilidad social empresarial: dimensiones

Conscientes de una realidad compleja, en la que los recursos necesarios para la supervivencia del ser humano no son infinitos, las organizaciones se ven obligadas, hoy más que nunca, a dejar de ser meros espectadores y jugar un papel determinante en el desarrollo de nuevos modelos sostenibles. Y es que el crecimiento basado en las energías actuales llegará a su límite en muy poco tiempo, lo cual implica una enorme inversión en materia tecnológica para promover sistemas más eficientes de producción, con fuentes energéticas renovables y medidas correctivas para evitar o minimizar el impacto de las actividades y productos. En tal sentido, una empresa sostenible será siempre una instancia dedicada a investigar y promover mecanismos de gestión que permitan alcanzar operaciones acertadas sin afectar a sus colaboradores, al entorno y a la comunidad (Naranjo *et al.*, 2018).

Cabe hacer énfasis en que la responsabilidad social corporativa es un término en constante evolución, además de una dinámica propiciada por mejoras en el ámbito de la educación y la evolución de los públicos. Estos cambios terminaron de madurar una sensibilidad en el ciudadano por los temas éticos en los negocios. Durante la segunda mitad del siglo XX, la ciudadanía se mostraba más preocupada por los efectos de la globalización, el desarrollo ambiental sostenible, la degradación del ecosistema y la exclusión de algunos sectores de la sociedad (Arévalo & Escobar, 2018). En ese sentido, la visión moderna de la RSE plantea una cosmovisión que involucra no solo a los individuos, sino también a los corporativos junto con toda su compleja red de actores interconectados; por lo tanto, es crucial que manejen normas ecológicas a favor del hábitat y difundan una conciencia ambiental en su entorno y con los *stakeholders* vinculados a su labor.

La RSE ha sido ampliamente revisada por especialistas de diversos campos de estudio, como el *marketing*, la economía o la organización de empresas; como consecuencia, dejó de ser una moda pasajera para convertirse en parte

fundamental del desarrollo de muchos corporativos. Es así que existen diversas definiciones que entienden la RSE como una filosofía empresarial que la alta dirección adopta para actuar en beneficio de sus trabajadores, sus familias y el entorno social. Dicho con otras palabras, es una perspectiva que no limita su radio de acción únicamente a satisfacer al consumidor, sino que concibe una planificación integral donde orquesta el conjunto de sus partes para aportar bienestar a la comunidad con la que se relaciona. Con ese fin, toma en cuenta sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo.

Dimensión económica

Se procura una compañía eficiente para la provisión de bienes y servicios de calidad, que sepa responder a los reclamos del cliente mediante la innovación de productos y procesos, apoyados por un personal productivo. En su dimensión interna, la RSE pretende generar un valor agregado que propicie ganancias y prosperidad a la institución, los colaboradores y accionistas, reparando en las condiciones del mercado, pero cimentado en las cuestiones de justicia y equidad. Respecto a la dimensión económica externa, esta se conecta con la rentabilidad de la empresa en cuanto a la producción y distribución de una oferta útil para la comunidad, así como su participación en la planificación económica de la región y país.

Dimensión social

Se refiere a comportamientos y actividades que, si bien no revisten un carácter legal, están dentro de las expectativas que la sociedad espera de las industrias. Son, por tanto, códigos de conducta considerados como moralmente correctos, partiendo por una correcta gestión del talento humano y su crecimiento profesional, una administración transparente, buenas prácticas productivas, salarios dignos, ambientes laborales idóneos, ofrecer al consumidor información oportuna sobre el producto, entre otros aspectos. La dimensión social interna supone atender las demandas económicas, sociales y de trascendencia de la estructura, su desarrollo integral y la promoción de la calidad de

vida en el centro laboral, mientras que la dimensión social externa implica acciones y aportes de la empresa y los sindicatos para impulsar emprendimientos que abonen al desarrollo comunitario del sitio de operaciones. Más allá de lograr ventajas competitivas o el reconocimiento público, se pretende generar un impacto positivo para la sociedad en su conjunto.

Dimensión ambiental

La relación del ser humano con el medioambiente vive uno de sus momentos más tensos. La emergencia climática y la pérdida de biodiversidad implican una multitud de retos que la dimensión ambiental permite gestionar para incrementar la competencia de la empresa en el manejo respetuoso del ecosistema y su conservación. Así, es posible cumplir con la legislación vigente y asumir compromisos que impacten de forma positiva en el contexto inmediato. La dimensión ambiental interna de la RSE involucra no solo responder por los daños ambientales de los procesos y productos de las firmas, sino que además significa implantar mecanismos preventivos y correcciones para el ahorro energético y la selección y uso de los recursos sostenibles. De otro lado, la dimensión externa apunta hacia la preservación de la herencia ecológica con miras a un equilibrio de la naturaleza, incorporando modelos de economía circular, compensación de emisiones, disminución de desechos y residuos, mitigación de emisiones, entre otros (Cajiga, 2022).

En los últimos diez años, las dimensiones de la RSE han cobrado gran relevancia fungiendo de parámetros para potenciar una gestión gerencial capaz de acercarse a las comunidades, y promoviendo distintas estrategias sustentables y sostenibles a partir de criterios sociales, ambientales y económicos que les permitan entrar a nuevos mercados (Titko *et al.*, 2021). El cumplimiento integral de la responsabilidad social empresarial implica una actuación consciente, comprometida y continua de mejora, en atención a las expectativas del grupo de interés. En ese sentido, la formalización de las dimensiones de la RSE se articuló muy convenientemente con los aspectos teleológicos de las corpora-

ciones, generando un sello distintivo que se plasma en el liderazgo de su talento humano, su capacidad de respuesta y los procesos innovadores (Mahmud *et al.*, 2021).

1.4. Metodología Ethos

Conscientes de los beneficios que confiere asumir prácticas socialmente responsables, las múltiples organizaciones públicas y privadas buscan hoy obtener un distintivo que certifique sus acciones como parte de una cultura de sostenibilidad, en favor de mejorar la imagen empresarial, atraer nuevos consumidores y fidelizarlos, entre otros (Herrera *et al.*, 2020). Bajo esa lógica, la medición del impacto de los programas de RSE se convierte en una exigencia operativa de las marcas en su deseo de analizar y reconocer la aportación de valor de sus accionar sobre sus grupos de interés. Es así que la cuantificación se impone como un componente clave para el control, mejora y monitoreo continuos de las gestiones comerciales; un quehacer que condujo a revisar las formas de calcular la RSE y agruparlas en reportes e indicadores únicos y múltiples (Puentes & Lis, 2018).

Aunque en un principio la clasificación propició un grueso abanico de combinaciones de indicadores, una gran parte tuvo como estándar base las memorias de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative, colaborador independiente del Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente; no obstante, nunca logró su generalización como instrumento de medición de la RSE. En dicho panorama, los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial aparecen como un grupo de herramientas para la evaluación, planificación y supervisión de gestiones sostenibles. Tales variables, además de apoyar en el diseño de políticas estratégicas, reflejan el avance de su aplicación por etapas, estableciendo modos de fortalecer el compromiso empresarial con la ciudadanía corporativa, un adecuado nivel de inversión y planteando las acciones necesarias para avanzar a las fases subsiguientes.

Esta iniciativa, creada por el Instituto Ethos en Brasil, focalizó su tarea en desarrollar una infraestructura que fomente la incorporación de la RSE en los lineamientos corporativos, la cual conforma una tipología de parámetros plasmada en una escala evolutiva que sirve de referencia o inspiración para la formulación de metodologías internas. Los indicadores son estructurados a manera de cuestionario e incluyen aspectos notables que habilitan un camino hacia la concientización, aprendizaje y monitoreo del desarrollo sostenible a la par de la rentabilidad mercantil. Si bien son una herramienta de uso básicamente interno, se tienen registradas experiencias interesantes sobre su funcionamiento como herramienta auxiliar para la evaluación de los métodos utilizados en la selección de los proveedores y sus implicancias en los servicios con terceros.

En América Latina, se han considerado una serie de indicadores para la evaluación de la RSE, destacando los que propuso el Instituto Ethos de Brasil debido a las posibilidades que brinda para medir el compromiso y la actuación socialmente responsable de empresas y sociedades de diferentes tipos y ramos (Cruz *et al.*, 2021). La versión revisada del 2006 introdujo nuevos alcances, entre los que destaca el IDI-E o Índice de Desarrollo Infantil Empresarial, el cual responde a una visión corporativa en términos de mejoras en los indicadores de calidad de vida y derechos infantiles; se trata de una actualización necesaria que partió de la colaboración de diferentes aliados y su particular visión y experiencia durante la aplicación de los temas abordados en el Ethos, los cuales continúan siendo materia de evaluaciones.

- **Valores, transparencia y gobernanza.** Están vinculados a compromisos éticos, arraigo en la cultura organizativa, gobernanza corporativa, relaciones con la competencia, diálogo con las partes involucradas y balance social.
- **Público interno.** Analiza la relación con los sindicatos, la gestión participativa, el compromiso con el futuro y desarrollo infantil, la inversión por una equidad racial y de género, la buena relación con el personal

tercerizado, remuneraciones justas, cuidado de la salud, seguridad y condiciones laborales adecuadas, el compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad, prestaciones y carrera, una política de despidos y la preparación para la jubilación.

- **Medioambiente.** Existen subtemas ligados a la mejora de la calidad del ambiente, educación y concienciación ambiental, administrar el ciclo de vida de servicios y productos y su impacto en la naturaleza, sustentabilidad de la economía forestal, y la minimización de entradas y salidas de materiales.

- **Proveedores.** Referido a los criterios para la selección y evaluación del proveedor, el trabajo infantil y labores forzadas en la cadena productiva y apoyo al desarrollo del agente abastecedor.

- **Consumidores y clientes.** Trata la política de comunicación comercial, excelencia de la atención, y el conocimiento y administración de perjuicios potenciales de los productos y servicios.

- **Comunidad.** Habla de la administración del impacto de la firma en la comuna, las relaciones con las organizaciones locales, financiamiento de la actividad social e involucración de la compañía con la acción social.

- **Gobierno y sociedad.** Referido a temas de contribuciones para campañas políticas, la implicación corporativa en la construcción de la ciudadanía, prácticas contra la corrupción y la coima, y el liderazgo e influencia social, participación y proyectos sociales gubernamentales.

Asimismo, el Instituto Ethos, en su afán por profundizar el conocimiento y la difusión del alcance de la RSE, mantiene desde el año 2000 un programa de capacitación orientado al profesional de los medios de comunicación. En sus diversas ediciones, se pretende llamar a la reflexión de los múltiples actores sociales sobre la necesidad de que las corporaciones examinen y replanteen sus prácticas de gestión. Para concluir, no existe un consenso entre los investigadores respecto de una correlación positiva entre la RSE y aquellas variables orga-

nizacionales supeditadas al rendimiento financiero, la calidad de los procesos o una buena reputación empresarial; resultados que se contraponen a los de la responsabilidad social y sus factores asociados, los cuales le otorgan una mayor pertinencia y vigencia en el área gerencial a esta forma de gestión empresarial (Bermúdez & Mejías, 2018).

1.4.1. Indicadores de la metodología

La tendencia de una emergente generación de empresas se enfoca en una nueva forma de hacer negocios mediante posturas socialmente responsables. En ese aspecto, se procuran gestiones conforme a los planos económico, social y ambiental, atentas a las exigencias del público vinculado con las operaciones de la marca, asegurando la prosperidad de la sociedad futura y el cuidado ambiental (Saá *et al.*, 2020). Resulta nimio teorizar sobre las ventajas de la práctica sostenible en el marco de un mundo siempre dinámico, ya que hoy se requiere identificar la contribución real de las empresas a la sociedad y reconocer su compromiso con la causa ecologista. Es así que la aplicación de la RSE es valorada a nivel global, regional y local, pues abre nuevos mercados para maximizar utilidades con alta fidelización de clientes, convirtiéndose en sitios de trabajo bien apreciados por quienes buscan empleo.

Aunque las empresas no están obligadas a implementar manuales de RSE en su quehacer, para Gallegos-Espinoza *et al.* (2022) los indicadores adjuntos deben plantearse desde un eje ético y equitativo que despierte el interés gerencial por las normas de justicia social y ambiental, desarrollo comunitario y derecho laboral de manera voluntaria. Es importante reparar en cómo el ciudadano actual logra diferenciar aquellas firmas comprometidas con prácticas laborales responsables y la conservación del hábitat, por ello, la RSE cobra vida en las labores del negocio, sin ser un costo adicional, sino parte de la función interina. La RSE y sus indicadores ayudan en el diagnóstico del desempeño, involucrando a la planilla y externos en el resultado de un informe que permite

la línea dirigencial, una planificación estratégica y la aplicación de principios sostenibles. Estos aspectos se dividen de la siguiente manera:

Cuestión o indicador de profundidad

Permite evaluar la gestión en curso de la empresa respecto a sus programas de RSE. Con ese propósito, formula cuatro cuadros contiguos que representan los estadios y el nivel de desempeño de una práctica específica que va evolucionando y que presupone la ejecución de la fase anterior. Esto permite a la marca ubicarse fácilmente en la escala y escoger solo una de las opciones que mejor refleje la realidad empresarial. La primera *etapa básica de acciones* es un nivel reactivo a las exigencias legales; a continuación, en la *etapa intermedia de acciones*, el comercio desestima ciertos temas, pero se ocupa de llevar a cabo los cambios y avances en el desarrollo de sus prácticas.

Para la *etapa avanzada de acciones*, se reconoce a la responsabilidad social y el desarrollo sustentable como aspectos clave en las expectativas de la firma, más allá de las presiones reguladoras; por último, en la *etapa proactiva* se alcanzan altos estándares de excelencia en las operaciones, las mismas que se replican en sus *stakeholders* e influyen en las políticas públicas de interés comunitario. Cuando ninguno de los cuadros corresponde con la realidad del negocio, se deja expresado que nunca se trató el asunto antes o no se considera su aplicación en la organización; para esta segunda alternativa, la entidad debe presentar la respectiva justificación en el espacio de comentarios. Por último, la elección de cualquiera de las posibilidades deja sin efecto informaciones adicionales.

Cuestiones o indicadores binarios

Estos indicadores están compuestos por preguntas de respuesta binaria del tipo “sí” o “no”, y cualifican el estadio elegido en los indicadores de profundidad previos. Su uso permite la comprensión de las prácticas a incorporar en la gestión de las compañías a través de un conjunto de variables de valida-

ción y profundización de la fase de responsabilidad social. Estos deben llenarse obligatoriamente, a excepción de aquellos casos donde el tema del indicador de profundidad correspondiente no sea aplicable a la realidad de la compañía.

Cuestiones o indicadores cuantitativos

Se propone el relevamiento sistemático de datos relevantes a partir de la elaboración de series anuales que permiten el cruce de información significativa. Tales evidencias deben caracterizarse por su detalle y precisión, pues serán de utilidad para el monitoreo interno del corporativo, configurando las directrices necesarias para el establecimiento de metas de perfeccionamiento según cada tema. Aunque no todos los indicadores presentan datos cuantitativos, su estructura y disposición hace posible la planificación y el fortalecimiento del compromiso corporativo con el desarrollo sostenible. De otro lado, la ausencia de los datos cuantitativos no influye en el diagnóstico sobre el desempeño final de la institución; aun así, el cálculo numérico suma categóricamente en el diseño consistente de mejoras.

Es aconsejable que las compañías atiendan su cadena de valor verificando si sus prácticas en los procesos estratégicos, medulares y de apoyo se rigen al modelo de RSE, para luego definir herramientas y estrategias que las coloquen en el sendero de la sostenibilidad. Los indicadores Ethos conforman una suerte de escalera en ascenso que, tras una evaluación inicial, permite graficar la red operativa y colocar los valores cuantitativos de cumplimiento para una mejor comprensión de las necesidades, reformas, proyectos y cambios urgentes por emprender (Martínez, 2018). Finalmente, es esencial destacar que los indicadores Ethos proponen una serie de directrices que facilitan la asociación de estos parámetros con los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio; además de articularlos con la Norma ISO 26000, la Norma SA 8000 y los principios del Pacto Global.

1.5. Evaluación de la responsabilidad social empresarial

Frente a los cambios drásticos y nuevos retos que plantea la globalización, los paradigmas comerciales se inclinan hoy por una competitividad responsable centrada en la efectividad y sostenibilidad de los comercios. En este panorama, se apunta hacia un modelo inclusivo de desarrollo, el cual propicie la innovación de la gestión laboral, mayor participación del mercado y alta rentabilidad, además de consolidar una imagen pública conveniente, entre otras; configurando así un dinamismo que beneficie a todos los involucrados en las acciones de la institución. Al respecto, la RSE funge como el precepto para mitigar y compensar el impacto negativo generado por las decisiones de las industrias, promoviendo el escenario propicio para operar en armonía con la comunidad y el medioambiente en determinados territorios y minimizando al máximo externalidades que lamentar.

Actualmente, la alta dirección a cargo de asistir y supervisar adecuadas prácticas de RSE, se ha visto en la necesidad de crear indicadores que posibiliten la cuantificación de dicha variable y traducirla en información precisa y fiable sobre los efectos socioeconómicos y ambientales causados por la actividad comercial. Bajo tales argumentos, los indicadores de sostenibilidad terminan siendo integrados en los sistemas de gestión organizacional de la estructura y los procesos a partir de políticas socialmente responsables, y se derivan en metas empresariales (Ramírez *et al.*, 2018). En definitiva, el diseño de indicadores genera oportunidades de reflexión para la planificación, monitoreo y toma de decisiones respecto de planeamientos, revisiones y operativas de mejora continua que aportan a los principios de los derechos humanos, estándares laborales, desarrollo sostenible y anticorrupción.

Las evidencias muestran los grandes beneficios logrados por las empresas que decidieron emprender acciones socialmente responsables; muchas de ellas registraron crecimientos en su productividad y fortalecieron una buena

relación con los *stakeholders*, satisfaciendo sus expectativas y logrando importantes disminuciones en costos y rotación de personal (García *et al.*, 2019). Ahora bien, la amplitud de estas prácticas ha promovido una mirada parcial respecto del real propósito de asumirse sostenible, lo cual se refleja en mediciones poco transparentes debido a la intención de los comercios de solo cubrir una agenda de RSE, olvidando cumplir con los indicadores a través de estrategias de mejora, generando serias confusiones en su significado, y, en consecuencia, complicando la sencilla implementación del concepto en el quehacer de la organización (Bermúdez & Mejías, 2018).

Medir la RSE es un paso clave para el conocimiento y análisis del impacto de los comercios en la sociedad y el entorno; asimismo, aplicarlos permite leer su progreso para concretar propósitos sostenibles, y muestran el grado de integración de la cadena de suministro con el desarrollo responsable. Por otro lado, exhiben los principales riesgos que afronta la firma y define las oportunidades que ayudan a formular estrategias a medida, reparando en los puntos fuertes del negocio y las áreas urgidas de mejoras en materia de RSE. Al respecto, será necesario contar con un mapa de procesos que grafique la visión global del comercio y la de cada departamento, para conocer al detalle la marcha y desempeño de los procesos, junto con una matriz FODA o cuadro de situación actual que propicie diagnósticos claros para tomar decisiones acordes con las metas estratégicas de la empresa.

Este tipo de valoraciones generalmente implica reunirse con un equipo de liderazgo de la RSE para proponer una definición de trabajo en esa materia; posteriormente, se identifican los requisitos legales y se revisan los documentos, procesos y actividades del negocio para finalmente identificar e involucrar a las partes interesadas. El primer paso de recopilación y análisis de toda información pertinente vinculada a los servicios, productos, actividades y procesos debe procurar una descripción precisa en función a las categorías económica,

producto, misión, visión, fines estratégicos, principios, mapa de procesos e interacción y relación con las partes interesadas, entre otros ítems adicionales previstos por la empresa.

Si bien son variadas las metodologías de evaluación y calificación con criterios RSE para todas las operaciones de una organización, por lo general, el tramo de recolectar, analizar y resumir la información se apoya en los principios de sustentación de pruebas, utilizando fuentes diversificadas; consideración del sector de actividad, país y tamaño con hincapié en la tecnología; y recurrir a expertos en mediciones de la RSE para garantizar la trazabilidad y transparencia del cruce de datos. Finalmente, será crucial reparar en dos parámetros clave para alcanzar la calidad y utilidad de los indicadores; por un lado, la *confiabilidad* referida a la consistencia y precisión en los resultados de las variables cuando se repiten o aplican en diferentes contextos; y la *validez* o relevancia y adecuación de los indicadores al medir el objeto de estudio, reflejando sus objetivos y valores de RSE (LinkedIn, 2023).

1.6. La responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo

Las empresas en todo el planeta mantienen ciertas características en su comportamiento, por ejemplo, aspectos tanto internos como externos de gran influencia en su decisión de ejecutar tareas relacionadas con la RSE y, consecuentemente, entre ellas difieren respecto a la obtención de ventajas en innovación y el logro del éxito competitivo. En los últimos años, ha crecido el interés por estudiar los beneficios corporativos vinculados con las prácticas sostenibles. En ese aspecto, el trabajo de Herrera *et al.*, citados en Esparza & Reyes (2019), permitió corroborar cómo los valores éticos del propietario reflejados en una gestión responsable con los grupos de interés generaron márgenes superiores de eficiencia. Asimismo, otros estudios dan cuenta de una relación positiva entre la aplicación de estrategias de RSE y desempeño financiero como un indicador de éxito competitivo.

Con la globalización de los mercados, se incrementó la competencia a nivel internacional, propiciando condiciones que obligan a los negocios de los distintos países a implementar tecnologías y planes para alcanzar altos estándares de competencia en sus productos, bajo la consigna de mantener un crecimiento y rentabilidad acorde con el desarrollo sostenible (Hernández, citado en Valverde *et al.*, 2022). Por consiguiente, el proceso comercial debe considerar incorporar en su presupuesto los principios, políticas y programas de RSE, los cuales están diseñados para ampliar el foco corporativo desde lo estrictamente económico hasta la preocupación por los efectos causados en la comunidad y el ecosistema. Es claro que se busca plantear de manera estratégica métodos de creación de valor y no solo hacer visibles aportes al entorno para sanear la imagen de la empresa frente al público.

A pesar de ser constructos diferentes, la responsabilidad social empresarial e innovación social se interrelacionan, pues apuntan hacia iniciativas comerciales que benefician a la comunidad, en respuesta a una nueva forma de interactuar con los clientes, la cual no solo genere ventas, sino que también los fidelice. Los ciudadanos cada vez más trasladan sus preocupaciones medioambientales a las industrias, y quedan expectantes a reacciones positivas en busca de soluciones que contribuyan a un planeta más equilibrado. El estudio de Toluca Start (2023) realizado en diecinueve mercados de diferentes países, remarca el interés de las personas por acceder a marcas que comparten sus mismos valores. Así, según la mencionada encuesta, el 36 % de consumidores prefieren determinados productos alineados a prácticas ambientales y sociales, y otro 34 % las abandonan por su indiferencia sobre el tema.

Actualmente, las empresas procuran dar un paso más y optimizar la creación de productos conforme a la presunción del valor compartido o innovación social; es decir, la compañía mantiene un impacto útil en la sociedad y la naturaleza a la par de la generación de activos (Porter & Kramer, 2019).

Si bien la innovación no es una idea nueva, configura un factor de maduración natural de la RSE mediante la cual se replantea la revisión de cada función interna de diseño, producción, comercialización y distribución, en aplicación de criterios de creatividad y solidaridad, sumado a una amplia preocupación social, voluntad política y actitud ética en favor del bien común. Ello viene marcando una evidente diferencia en la acumulación de mayores ganancias y el reconocimiento como opciones preferidas por los usuarios, inversionistas y colaboradores.

CAPÍTULO II

GESTIÓN EMPRESARIAL

Lograr una gestión empresarial adecuada puede generar grandes beneficios al interior de una organización. Si bien su objetivo principal es procurar un alto rendimiento sobre el capital invertido, este debe fundamentarse sobre un marco legal y el principio de sostenibilidad para poder materializar una prosperidad y éxito a largo plazo. Por tanto, la existencia de la empresa dependerá de las decisiones que los administradores tomen; para ello, es importante mantenerse en una constante capacitación que les permita desarrollar determinadas habilidades para la organización, control y dirección de un grupo de colaboradores que aporten, en conjunto, al correcto crecimiento y posicionamiento de la corporación. Igualmente, en la concepción de una planificación estratégica será crucial no dejar de lado una competencia que obliga a optimizar los procesos.

Una buena gestión empresarial debe responder a los valores de transparencia, seguridad, legalidad, responsabilidad, equidad e integridad. A partir de estos puntos, será posible definir claramente los objetivos que permitan conocer los recursos disponibles para poder integrarlos de manera efectiva y dirigir el trabajo del personal. Ello, además de evitar las inversiones fallidas y el despropósito en el uso de los recursos, fomenta en las compañías la capacidad para reaccionar a las variaciones de un mercado competitivo, sobrellevando situaciones no predecibles y manteniéndose estable ante algunos cambios. Sin embargo, para que la organización no se estanque y termine quebrando, será

primordial involucrar a los colaboradores en sus funciones; esto se traduce en una mayor productividad laboral con un efecto directo en la cultura organizacional y en la rentabilidad empresarial.

2.1. ¿Qué es la gestión corporativa?

La dirección de una compañía es una tarea bastante compleja y difícil de realizar sin tener tropiezos o dificultades. Los líderes al mando deben saber organizar, guiar y administrar todos los recursos de la organización conforme a las exigencias competitivas del mercado, haciendo un balance entre aquellas actividades urgentes y las importantes para dinamizar adecuadamente los flujos de trabajo. La gestión empresarial, en consecuencia, remite a la capacidad de las gerencias para planificar, dirigir y controlar el capital humano, financiero y material a fin de alcanzar metas productivas y de crecimiento previamente establecidas, de forma eficiente y efectiva. Por tanto, la administración corporativa, más allá de ser una parte integral de las operaciones, se convierte en el eje de una cadena de comercialización funcional que precisa de una correcta toma de decisiones.

La inestabilidad en el mundo de los negocios es una constante, con clientes cada vez más exigentes, bien informados y seguros de sus necesidades; por ello, es tarea de las marcas adaptarse al perfil de los nuevos usuarios con un modelo de *marketing* inteligente. La inversión de tiempo, esfuerzo y energía debe estar enfocada en comprender tendencias y aprovechar las oportunidades; caso contrario, las *start-ups* caerán en la temida curva de la muerte, la cual considera una probabilidad de fracasar del 90 % durante los primeros tres años (Sansalone, 2020). Muchas compañías quiebran precisamente por las decisiones inoportunas; así, solo en el 2021 surgieron 5,4 millones de nuevos negocios, y la mitad de todos ellos se fue a pique en los primeros cinco años, quedando un margen del 35 % de emprendimientos que sobrevivirán a los 10 años o más (Will, 2023).

Al respecto, resulta importante la gestión empresarial como la ciencia y el arte de manejar recursos para maximizar la productividad y asegurar la trascendencia y sostenibilidad del corporativo. A través de ella, es posible descubrir con qué se cuenta, sacarle provecho y definir su mayor utilidad, garantizando que las ganancias mantengan un estado óptimo. En consecuencia, su buena aplicación permitirá desarrollar un conjunto de mecanismos y estrategias imposibles de subestimar, en aras de innovaciones constantes que mantengan la esencia de las marcas para evitar ser devoradas por la competencia. Es decir, la gestión enfocada fortalece la resiliencia de la empresa, adaptándola a las variaciones del mercado y, por lo mismo, haciéndola mucho más competitiva. Algunos especialistas, como Taplin (2024), mencionan cuatro razones principales del fracaso de los emprendimientos:

Subestimar las ventas y el marketing

Contar con un hábil equipo de *marketing* y ventas para el análisis de datos en tiempo real, marca diferencias sustanciales a la hora de identificar oportunidades de negocio o clientes potenciales y actuar de forma instantánea. Incluso la idea más innovadora puede conducir al fracaso de una compañía — grande o pequeña— si esta no cuenta con una sólida estrategia de *marketing* que mantenga las ventas invariables y crecientes. Una exitosa gestión de los procesos de ventas, por lo tanto, implica un proceso continuo de interacción con el mercado, adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes, una comunicación efectiva y la construcción de relaciones duraderas.

Preparación inadecuada

La preparación financiera es un aspecto crucial del emprendimiento, independientemente de la etapa de crecimiento en la que se encuentre la empresa. Asimismo, dominar la literatura financiera ofrece seguridad para tomar decisiones informadas y garantizar la viabilidad a largo plazo (Rodrigues, 2024). No se trata solo de tener una idea de negocio, sino de hacer un análisis cabal del paisaje donde las iniciativas prosperarán. Es así como el diseño de una es-

estructura de costos deviene en una brújula dentro de la estrategia financiera; esta estructura, más que un mecanismo contable, permite evaluar los intrincados detalles de los costos vinculados a lanzamientos y operaciones del comercio, y comprender exactamente la distribución de recursos en el sistema productivo. Entre otros beneficios, evita riesgos de inversión, garantiza reservas financieras adecuadas y revisa y ajusta planes de negocio periódicamente.

Esfuerzo insuficiente

La combinación de persistencia incesante y esfuerzo constante es un rasgo clave del éxito, y un aspecto notable en cualquier líder emprendedor. Ello involucra, además del desgaste físico, una inversión mental y emocional que se ve reflejada en la voluntad de trabajar y aprender más que otros para enfrentar nuevos desafíos. Desestimar el rendimiento de los colaboradores es a menudo un factor crítico en el fracaso de las pequeñas empresas, las cuales deben acompañar sus ideas innovadoras con objetivos claros, mantener una sólida ética laboral, buscar oportunidades de aprendizaje constante y adaptarse a las variaciones estratégicas repentinas, según sea necesario.

Falta de conocimiento

La búsqueda persistente de nuevos saberes y mantenerse actualizado con las tendencias de la industria son dos condiciones decisivas para alcanzar el éxito profesional. Apoyados en su inteligencia y el afán de aprender, los emprendedores que se involucran en el mundo del *marketing* digital, los canales de ventas y las últimas disposiciones y desarrollos en el sector, suelen lograr ventajas competitivas para sus compañías. Para ello, deben cultivar una rutina diaria de interacción con diferentes fuentes de noticias, talleres, publicaciones comerciales, seminarios, cursos y medios de comunicación locales y nacionales, así como establecer contactos con profesionales y adoptar la tecnología y la innovación.

En conclusión, la dirección del negocio procura conseguir mejores resultados, a tal punto de transformar la manera como se realizan los procesos

internos; no obstante, el modelo de gestión variará dependiendo de si es un micro, pequeño, mediano o gran emprendimiento. A pesar de que las medidas administrativas pueden variar, estas pueden aplicarse en todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o giro, y adaptarse de tal manera que no pierdan su esencia y el foco de su planificación estratégica, que es reducir costos para poder incrementar sus beneficios. En ese sentido, la alta gerencia de una organización debe proponerse proyecciones a largo y corto plazo, procurando un liderazgo inspirador que permita motivar y dirigir a los equipos. Finalmente, lograr una estructura organizacional clara y funcional facilita la fluidez de las operaciones internas y un control riguroso con evaluaciones continuas.

2.2. Importancia y objetivos de la gestión empresarial

Embarcarse en un negocio nuevo demanda cierto grado de coraje; y es que el camino del emprendimiento no está libre de obstáculos, al intentar destacarse en un escenario siempre inestable y con un alto nivel de competitividad es común enfrentar innumerables aspectos externos e internos que pueden influir en las prácticas de la empresa. Ante tamaño desafío, el carácter sistémico de la función administrativa se hace imprescindible no solo por ser portadora de un orden coherente de tareas asignadas y recursos convenientes, sino porque va en sintonía con las tendencias del mercado y las demandas del consumidor, procurando una mayor apertura a la creatividad. Al respecto, Chiavenato, citado en González *et al.* (2020), sostiene que se provocan cambios en una teoría administrativa ahora más inclinada hacia un enfoque de perfeccionamiento para abordar la empresa y su funcionalidad.

Ante este paisaje bastante desafiante, resulta evidente que la competitividad empresarial no surge espontáneamente. Alcanzar una rentabilidad creciente y ventajas competitivas a largo plazo es el resultado directo de un proceso largo de negociación y aprendizaje que configuran una conducta organizativa responsable y; por tanto, se convierte en el cimiento de la calidad de la gestión

(Almanza *et al.*, 2019). A pesar de que la correcta administración del negocio proporciona un control financiero más eficiente, predictibilidad económica y una disposición estratégica del recurso humano, poner en primer orden al conocimiento y las buenas prácticas corporativas conlleva a una conducción eficaz. Una gestión empresarial bien llevada determina el modelo operativo de un comercio con el fin de generar grandes beneficios internos, algunos de estos pueden ser (Indeed, 2024):

- **Reducción de costos.** Un control de gastos asegura que los egresos se mantengan inferiores a las entradas y optimiza el uso de los recursos con una menor inversión, pero atendiendo a la efectividad de las áreas y la calidad de los procesos. De esta manera, es posible aumentar el margen de beneficios y la rentabilidad del negocio, lo cual repercute en la salud financiera del corporativo.
- **Personal involucrado.** Fomentar el compromiso del colaborador para alcanzar las metas se logra mediante una administración por objetivos, la cual debe sostenerse en la comunicación como parte esencial para difundir un mensaje claro. Construir un diálogo fluido involucra fijar metas compartidas, así como compartir avances, aprietos y resultados, reconociendo el valor y esfuerzo del personal, pero también implica escuchar sus ideas y problemas para hallar soluciones que demuestren un genuino interés por resolverlas y puedan integrarse a un proyecto en común.
- **Genera estabilidad.** Aunque existen agentes externos ajenos a la marca, como la devaluación o inflación, que pueden afectar indirectamente a la compañía, una gestión corporativa planificada permite afianzar los componentes de la cadena de suministro a procesos continuos que garanticen la entrega de los servicios a pesar de los imprevistos. Capear eventos inesperados, solventar riesgos y mantener los beneficios financieros consolida la seguridad operativa, cualidades valoradas por los inversores y empleados (SAP Concur, 2023).

- **Logro de objetivos.** Una gestión empresarial eficiente proporciona una conducción racional del conjunto de tareas, esfuerzos y recursos, los cuales son integrados con efectividad. Su capacidad para controlar y coordinar las actividades y roles que se desempeñan en la corporación permite prevenir problemas, definir claramente las metas y alcanzar los objetivos (Raffino, 2020).

Conocer los beneficios e importancia de la gestión corporativa ayuda a incluir una serie de principios clave en las estrategias administrativas de la entidad. Al respecto, la gestión del personal aparece como una herramienta clave para el desarrollo pleno de la actividad económica y la visión estratégica de la empresa (Maturana & Andrade, 2019); esto a propósito de la vinculación directa entre la productividad con el talento humano y su capacidad de adaptación e innovación. Entre otros aspectos, contemplar la administración de procesos sobre desarrollo y motivación de la planilla promueve un conjunto de acciones a favor de la visión comercial, con prácticas específicas sobre desempeño profesional que fomentan ambientes acogedores con igualdad de género y tendencia verde, respaldadas en variables de responsabilidad social y sostenibilidad (Ramírez, citado en Soledispa *et al.*, 2018).

En suma, la tarea de ser competitivos debe ser concebida desde la filosofía institucional, la misma que plantea el pensamiento de la empresa a futuro e involucra elementos como la misión, visión, objetivos y estrategias. De esta manera, se ajustan los medios a la importancia de concretar metas relacionadas con operaciones responsables y transparentes, apropiándose de mecanismos que garanticen un funcionamiento y liderazgo ético y legal. La gestión, en ese sentido, ayuda a mantener una reputación positiva de la firma y a establecer relaciones saludables basadas en la confianza y la integridad, las cuales benefician a todo su sistema de producción, incluyendo proveedores, clientes, inversionistas y comunidad en general. Finalmente, a través de informes periódicos será posible mostrar con hechos la estabilidad de las decisiones y medidas adoptadas para lograr un crecimiento financiero sostenido.

2.3. Modelos de gestión empresarial

En el actual mundo de los negocios, las empresas deben sortear desafíos crecientes debido a la incertidumbre y la falta de predictibilidad; ambas cuestiones obligan a constantes transformaciones frente a la necesidad no solo de sobrevivir, sino de prosperar en medio de la adversidad. Esa capacidad de una organización para resistir, recuperarse y adaptarse con éxito al nuevo entorno socioeconómico debe ser cultivada con disciplina y orden, a tal punto de lograr un nivel de resiliencia que pueda reflejarse en un sólido plan estratégico. Surge así la idea de un modelo de gestión corporativo como principal marco de referencia para desarrollar las mejores prácticas comerciales; un esquema piramidal que cuenta con diferentes dimensiones y basado en sistemas de puntuación por medición que posibilitan obtener distintos sellos de calidad, según la implicancia de la marca en el sistema.

Los modelos de excelencia empresarial proponen metodologías que permiten a la marca realizar diagnósticos sobre sus procesos, conforme con los criterios de profesionalización e institucionales previamente definidos, y que hacen que sus acciones sean trascendentes en su ruta hacia la excelencia. Asimismo, su diseño debe procurar una correcta articulación entre el recurso humano, la tecnología y los procedimientos; con ello será posible crear un modelo de gestión propenso a formular estrategias de negocios que propicien un crecimiento sin frenos, y ejecutarlos con la posibilidad de exceder las metas establecidas. Indican Huertas *et al.* (2020) que tales acciones deben concebirse como parte de la cultura organizacional inspirada en el alto rendimiento, y dentro de una estructura horizontal que contribuya a la flexibilidad y rapidez del quehacer corporativo, atenuando trámites burocráticos.

Toda compañía busca introducir en su *know how* la calidad total dentro de su estructura organizacional; con ese fin, induce sus procesos y el compor-

tamiento de todo su personal a cumplir con sus fines estratégicos de acuerdo con los valores corporativos o principios de convivencia únicos en cada entidad. En ese sentido, la eficiencia de cualquier modelo de gestión dependerá de cómo el colaborador asuma estos conceptos individualmente, los cuales deben ser compartidos y entendidos al unísono y sin distorsiones si lo que se busca es transformar modos de actuación y orientarlos a lograr la prosperidad (Rodríguez *et al.*, 2018). Aunque no existe un modelo perfecto para todos los casos, es crucial abordar los conflictos desde diferentes ángulos, considerando el tipo de empresa y los propósitos que las mueven e, incluso, proponer la combinación de varios de ellos. Algunos modelos son:

- **Modelo burocrático:** supone la estabilidad interna y externa con cambios de forma, pues la estructura asume comportamientos bajo una lógica lineal y mecanicista.
- **Modelo evolucionista:** la organización reacciona y se adapta al entorno según sus capacidades, de manera que sobreviven las características más fuertes.
- **Modelo cognitivo:** descarta el entorno, pues sostiene que la marca es autosuficiente en su aprendizaje; sin embargo, no soluciona contradicciones internas limitantes del crecimiento organizacional.
- **Modelo educativo:** construye una cultura organizacional que define esquemas de la realidad interpretativa y normalmente no acepta participación externa.
- **Modelo político:** sostiene los procesos en reglas y otros medios de control interno, conforme a los intereses, conflictos y alianzas corporativas.
- **Modelo psicoanalítico:** procura controlar el comportamiento en distintos espacios y situaciones. Con el psicoanálisis se favorece la ruptura de patrones conscientes e inconscientes que obstaculizan el avance de la organización.

- **Modelo dialéctico:** considera a las firmas como sistemas que se autor-reproducen a causa de flujos opuestos de información generados bajo la figura de la antítesis.
- **Modelo hegemónico:** cimenta la estructura organizativa en el poder y la voluntad impuesta sobre otros, generando grupos de explotadores y explotados.
- **Modelo relacional:** concibe a la organización como un espacio multi-dimensional donde se articulan redes de relaciones formales, informales, internas y externas que generan conflictos y negociaciones para resolverlas.
- **Modelo estratégico:** considera que la empresa se sostiene en relaciones internas y externas, creada y financiada por una sociedad que se beneficia de sus acciones y que genera cambios en el entorno.
- **Modelo icónico:** representa a escala alguna situación o conflicto específico que requiera de análisis; identificando sus proporciones y particularidades.
- **Modelo analógico:** favorece una reproducción minuciosa únicamente de la red de relaciones y ciertas propiedades de la situación a considerar.
- **Modelo teórico:** interpreta aspectos primordiales de la realidad a representar, junto con definiciones guías que favorecen la construcción de hipótesis teóricas.

Algunos de estos modelos han sido creados por organismos e instituciones con el objetivo de sentar las directrices más adecuadas para alcanzar un estándar de calidad empresarial, optimizar los resultados y, en ciertos casos, de manera implícita y muy particular, se intenta satisfacer las expectativas de grupos de interés específicos, como clientes y colaboradores (Freeman, citado en Ramírez, 2019). Posicionar un modelo idóneo dependerá de cómo los elementos se adapten con facilidad al tamaño y las necesidades de información y con-

trol de las organizaciones, al margen de su nivel de ingreso, estructura, rubro o si pertenecen al sector público o privado. Por último, es importante conocer que estos mecanismos de gestión empresarial no se implementan en el ámbito político, debido a que los parámetros de desarrollo que rigen a los gobiernos difieren de la gestión mercantil.

2.4. Técnicas de gestión institucional

La actuación empresarial ha sufrido paulatinas modificaciones a propósito de un contexto económico volátil e incierto, que pone en jaque su supervivencia a largo plazo. Frente a esta situación tan compleja, las empresas optan por discurrir entre distintos métodos de trabajo que permitan armonizar su estructura de producción con las relaciones laborales, comerciales y de inversión, además de otros aspectos que permitan un aumento del valor proporcionado al cliente. Si bien el proceso de globalización está impulsando el cambio de paradigmas en cuanto a la competitividad, el éxito corporativo depende de la capacidad de adaptación, reacción y de gestión a las nuevas condiciones impuestas por el entorno, vinculadas a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la gestión medioambiental y la responsabilidad social corporativa.

En la búsqueda de novedosos enfoques que optimicen la eficiencia operativa, ha sido la gestión empresarial moderna el mecanismo que mejor genera y fomenta el conocimiento para solucionar requerimientos de instituciones y colectivos. Concebida como una acción conjunta de diligencias de carácter funcional y administrativo, está orientada a reforzar la posición de la industria en el mercado a través del incremento del desempeño, rentabilidad y la productividad sostenida (Bucheli-Agam, 2018). Aun reconociendo a los dispositivos tecnológicos como aspectos clave para el desarrollo de la gestión, los factores que marcan la diferencia a la hora de garantizar el éxito de las metas fijadas continúan siendo el *know how*, el desarrollo del talento humano y la técnica.

Al respecto, las técnicas de gestión son herramientas que permiten recolectar información acerca de variables críticas para la organización. Estas son el resultado de la convergencia de muchas tendencias, y su elección ayuda a definir la orientación operativa y estratégica de las empresas. Asimismo, su manejo concibe la complementariedad de herramientas, es decir que, entre las múltiples técnicas, incluso las más utilizadas para solucionar o reducir el impacto de los problemas detectados en los sistemas de información tradicionales, no se reconoce alguna capaz de ofrecer por sí sola una respuesta definitiva a las limitaciones y obstáculos presentes en el quehacer rutinario de las industrias. Aunque actualmente existe una gran variedad de ellas, sin duda muchas no resultan tan complicadas ni distantes a las técnicas que durante años se aplicaron en los diversos sectores del comercio y la industria.

Planeación estratégica

Es un proceso integral que ordena y estructura un conjunto de aspectos dentro de una ruta de crecimiento destinada a posicionarse en el futuro, conocida como plan de negocios, la cual sirve de base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales. A diferencia de la táctica, la planeación estratégica procura metas sostenibles a largo plazo, delineando la visión global, las metas de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlas. En su construcción, es fundamental adaptar la estrategia a determinados factores como cambios legislativos, condiciones económicas y tendencias del mercado que terminan por impactar significativamente en el proceso del negocio (SAP Concur, 2022).

La planeación estratégica resume la filosofía, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas y el presupuesto de la organización en un plan con enfoque sistemático, el cual conduce a niveles más altos de competitividad y rentabilidad sobre la inversión. Este plan, por tanto, proporciona un marco general útil para la revisión constante de las actividades en un ambiente cada vez más inclinado al cambio y la competitividad. Especialistas como Palacios (2020) reafirman su relevancia para aumentar la predisposición y atención de

la empresa a la dinámica del mercado, identificando tendencias que facilitan minimizar los efectos negativos de eventos inesperados, además de mejorar la comunicación y ajustar los recursos disponibles a las oportunidades que se suscitan.

Customer relationship management (CRM)

Una estrategia de CRM permite recopilar toda la información disponible de los diferentes departamentos del negocio para generar una visión integral de las necesidades del cliente, así como sus intereses, gustos y hábitos de consumo en tiempo real. Con estos datos, el usuario se convierte en la pieza clave de un plan comercial que busca anticiparse a cualquier tipo de contratiempo, fortaleciendo la capacidad de respuesta del negocio con decisiones rápidas e informadas, que posibilitan una atención personalizada y una comunicación más fluida con el cliente (UNIR, 2021). Dentro de la dirección de *marketing* estratégico, se concibe a la herramienta CRM como un elemento diferenciador que pretende no solo atender las exigencias del consumidor, sino también ofrecer una experiencia grata y la ocasión de generar un vínculo con la marca que traspase a sus pares por medio de su recomendación.

En un escenario de transformación digital y de nuevas tecnologías, las relaciones también evolucionan y dan lugar a un constructo de estrategia de CRM mucho más amplio, el cual abarca una estrategia, un proceso y un dispositivo. Es así como los *softwares* de CRM se ubican en la lista de tecnologías corporativas más importantes e innovadoras disponibles, superando a los sistemas de gestión de bases de datos (DBMS), con la tasa más rápida de crecimiento del 16 % en el mercado (Poulter, 2018). En conclusión, este recurso optimiza el control de las ventas y campañas de *marketing*, aporta a una segmentación del usuario más precisa, fomenta una correcta gestión del gasto presupuestario, reduce costos y evita inversiones innecesarias, ayuda en la promoción de productos y fortalece la lealtad de los clientes, entre otras aplicaciones que favorecen una adecuada práctica comercial general.

Cuadro de mando integral

El CMI es un recurso de gestión empresarial sistémico utilizado para la medición, análisis e inclusión de todos los indicadores de performance de áreas claves del negocio para crear planes estratégicos efectivos. En su diseño se toma en cuenta las operaciones internas, el desenvolvimiento financiero, la capacidad de innovación, la filosofía organizacional y la visión del cliente. De esta manera, es posible identificar las áreas de oportunidad y definir un camino más sencillo hacia la optimización de procesos, la aplicación de correctivas o preventivas, y una mejor estructuración de los objetivos estratégicos, identificando a los responsables que intervienen en su alcance exitoso (Santos, 2023). Al hacer cumplir este método, es posible tener una perspectiva global y realizar seguimientos periódicos de los resultados, junto con evaluaciones del desempeño de todos los proyectos.

Este método, llamado *balanced scorecard*, es sobre todo un mecanismo de comunicación y gestión ligado al sistema de información de apoyo a las decisiones, el cual permite contar con un mayor conocimiento en tiempo y forma de la situación real de la compañía. Tal y como mencionan Kaplan y Norton, citados en Pedrini (2022), el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de actuación pasados con las medidas operativas futuras. No obstante, más allá de evaluar la entidad desde su desempeño económico, se busca compartir información sustancial sobre cómo lograr los parámetros de rendimiento en sincronía con la promoción de los valores corporativos que rigen los procedimientos de la firma. Finalmente, los procedimientos de la institución se contemplan mediante las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno, formación y de crecimiento.

2.5. Estrategias de gestión institucional

Una gestión de negocios efectiva implica el diseño y ejecución de estrategias sólidas que hacen las veces de timón de una entidad decidida a cumplir con

sus metas. Si bien muchos de estos procedimientos cobijan distintos aspectos según el tipo de compañía y propósitos que las mueven, estos no existen en un vacío, sino que permanecen interconectados y se influyen mutuamente para navegar en un mercado siempre dinámico, optimizar la gestión empresarial y maximizar su éxito. Mantener una ventaja competitiva involucra, por tanto, seguir una planificación que parte del análisis de la situación de la organización; y dicha revisión debe contemplar una radiografía de sus debilidades, oportunidades y amenazas (Cuenca, 2018). De manera general, una empresa exitosa debería alinear tres estrategias básicas para definir su dirección, ganar en el mercado y lograr el éxito sostenible, a saber:

Estrategia corporativa

Este método propicia los cambios de fondo de una marca, planifica y dirige las decisiones de alto nivel sobre la diversificación de las áreas de negocios y los recursos a destinar. Al determinar la dirección general de una organización, procura contar con un portafolio de inversiones y actividades adecuado, ajustado a las condiciones de los mercados donde se tiene pensado operar. El diseño de una estrategia corporativa implica además la definición de la misión, visión y valores de la corporación, pero también incluye la identificación de oportunidades comerciales y la resolución de cuestiones sobre fusiones o la adquisición de otras empresas para expandir su alcance en el mercado y fortalecer su posición en la industria.

La estrategia corporativa es un aspecto clave para asegurar el éxito y la supervivencia de todo corporativo. Aunque su ejecución es un proceso complejo que precisa de un enfoque metódico y planificación cuidadosa, Murcort Group (2023) enumera una serie de ventajas en términos de eficiencia y competitividad que van desde mayor claridad para establecer metas a largo plazo, identificar y eliminar ineficiencias en operaciones y alinear mejor los recursos para lograr los fines estratégicos. Asimismo, permite comunicar con suficiencia los objetivos y dirección a todas las partes interesadas, además de una mayor flexibilidad de adaptación y capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

Estrategia competitiva o de negocio

Este punto indica la manera como la marca compite en un sector económico preciso. Ello implica dirigir los movimientos estratégicos de cada área interna del negocio y determinar aquellos segmentos que auspician mejores beneficios. Posicionarse adecuadamente en un sector involucra comprender la dinámica de la industria a través de la evaluación de las barreras de entrada, el análisis de la competencia, y la identificación de oportunidades y amenazas en el mercado (Estrategia & Empresa, 2024). Toda marca que busque competir usando este método, debe considerar diferenciarse de su rival; en ese sentido, la estrategia permite alcanzar ventajas competitivas apuntando a los recursos y un *marketing* dirigido inclinado hacia la innovación constante de productos, precios competitivos, la mejora de procesos, la adopción de tecnologías emergentes u otros factores que atraigan al cliente.

Estrategia funcional o cooperativa

Remite a la manera como se implementan y ejecutan las distintas estrategias competitivas y corporativas en la realidad más concreta de todas las áreas de una institución. Para ello, los departamentos de Marketing, Finanzas, Recursos Humanos y de Operaciones desarrollan planes operativos conforme a sus propias métricas de rendimiento (KPIs), y alineados con los objetivos y la estructura organizativa de la compañía. Con estas propuestas se abordan cuestiones puntuales como son las gestiones de inventario, la asignación del presupuesto, administración de recursos humanos y la aplicación de tecnologías. Estas colaboraciones entre áreas terminan siendo decisivas para una ejecución apropiada de la estrategia, de esta manera se garantiza que las actividades estén sincronizadas y respalden los propósitos generales. Por otro lado, será importante medir el progreso y los resultados de tales operaciones.

El orden gerencial concentra su efectividad en la realización de propósitos, y es mediante la construcción de estrategias que se pretende resolver cuestionamientos macro respecto a qué lograr y cómo hacerlo (Casallas *et al.*,

2018). Este avance sistemático expresado en la planeación estratégica es implementado en diferentes negocios, desde las micro hasta grandes compañías, sin importar su naturaleza. Sin embargo, a pesar de su relevancia para alinear la producción con la visión corporativa en un crecimiento estable, no existe una normativa que solvente por completo las necesidades de cualquier negocio. Una correcta gestión empresarial compila los saberes técnico-teóricos con la experiencia de la situación de la marca y una buena comunicación de equipo; por ello, conocer los modelos teóricos y las técnicas de gestión empresarial permite contar con recursos para superar las barreras.

La planeación estratégica se orienta a la utilización racional de los recursos y la reducción de la incertidumbre a futuro. No obstante, la preparación del corporativo frente a posibles contingencias del entorno pasa por la toma, control y evaluación de decisiones racionales; pero también es indispensable conocer los desafíos propios del negocio, como son el área de actuación, el mercado objetivo, público meta y la propia estructura organizacional. Tal como señalan Peñafiel *et al.* (2020), mientras más turbulencia presenta el ambiente, el negocio experimentará un mayor riesgo; aun así, ese dinamismo pronunciado configura al mismo tiempo la aparición de oportunidades que reten el aparato creativo institucional y, por lo mismo, la propuesta de estrategias novedosas. Y es que, mientras más estable es el entorno, habrá menos caminos a explorar en la búsqueda de beneficios.

2.6. Gestión corporativa y calidad del servicio

La idea de calidad ha ido variando con el tiempo; concebida como un conjunto de patrones destinados a uniformar la fabricación de productos, poco a poco el concepto abarcó hasta la administración de la empresa, implicando además de la producción, al resto de las áreas de una empresa. Ahora se apuesta por un funcionamiento integrado y continuo de toda la estructura corporativa para alcanzar una calidad total sin ningún defecto. Hoy en día, los clientes son

mucho más exigentes y prefieren un servicio que responda a sus expectativas por encima de las compañías dedicadas solo a despachar productos y realizar transacciones. Así lo remarca en su trabajo Loidi (2021), cuando señala cómo la calidad de servicio es una de las principales preocupaciones entre los altos ejecutivos de importantes corporaciones, y que sin dudas seguirá siendo un factor crítico para el éxito del quehacer comercial.

Entre otras cuestiones, la calidad permite a las empresas diferenciarse de la competencia; por lo mismo, gestionar ofertas con mayor valor se convierte en un requisito indispensable para asegurar la lealtad de los consumidores. Retener usuarios satisfechos a través de una experiencia gratificante es un aspecto decisivo, incluso más relevante que el mismo precio (Scarilli, 2020), pues genera mayor probabilidad de retornar a la marca y recomendarla a otros. Esta ventaja competitiva se traduce en una reducción notoria de la tasa de abandono de clientes, la estabilidad del negocio y un crecimiento continuo. Al respecto, las métricas son contundentes, con un 64 % de comercios que ven mejorar sus ganancias gracias a una buena atención; y un grueso de 61 % de usuarios dispuestos a elegir al competidor después de una sola experiencia negativa (123 Form Builder, 2023).

Aunque la calidad empresarial puede verse relacionada directamente con la rentabilidad, esta debe ser entendida desde el punto de vista del consumidor, es decir, consiste en tener siempre presente las expectativas del cliente para poder satisfacerlas e incluso superarlas. Por tanto, resulta valioso establecer un sistema de gestión de calidad e incluirlo dentro de una planificación estratégica que haga crecer el estándar de servicio con medidas que van desde la personalización hasta la comunicación interna, estableciendo políticas, objetivos e indicadores viables (Hammond, 2023). El duro golpe que implicó la crisis sanitaria para el sector industrial marcó un punto de inflexión que aceleró su transformación; esto llevó a ofrecer productos y servicios sofisticados apoyados en la tecnología, y tomaron protagonismo la inteligencia artificial, la automatización y la robótica.

En ese sentido, la pandemia de la COVID-19 sirvió para dar un giro en la conducción de las compañías tradicionales. Este cambio de conciencia, indican Betancourt *et al.* (2020), dio prioridad a la ampliación de mercados, la diversificación de los productos y una respuesta rápida a las nuevas tendencias; ahora las estrategias van más allá de aumentar las finanzas con productos de primera, y se hace énfasis en una oferta con valor agregado en los servicios de pre y posventa. Si bien optimizar la atención pasa por un análisis de las expectativas y necesidades del cliente, una proyección sin apremios debe considerar el involucrar a los empleados en su implementación y monitoreo. Esto contempla la comunicación efectiva de los estándares a través de manuales y programas formativos que les brinden las herramientas para ofrecer una mejor atención e identificar puntos de mejora.

La relación entre calidad y gestión corporativa procura el uso eficiente y coherente de los recursos disponibles. En la práctica, esto significa adaptar los procesos, capacitar a los equipos y establecer planes de acción para elevar el desempeño. Para conseguirlo, la gerencia debe enfocarse en fomentar una filosofía de mejora continua, en la cual se anime al colaborador a compartir ideas y sugerencias que faciliten superar obstáculos en la cadena productiva, situando al cliente en el centro del proceso de comunicación, atención y venta de cualquier compañía u organización.

En definitiva, la gestión de calidad ha pasado a ser una ventaja competitiva a la hora de captar clientes y mantenerlos satisfechos; este es un proceso que no puede detenerse, e implica hacer revisiones periódicas de los parámetros y velar por realizar los ajustes convenientes que aseguren su relevancia y efectividad.

CAPÍTULO III

IMAGEN CORPORATIVA

Mantener una imagen corporativa óptima se ha convertido en una medida estratégica para la supervivencia y el desarrollo de los comercios en un sector industrial saturado de marcas y ofertas. Una buena impresión de cara al público interesado juega un papel crucial en el buen rendimiento y éxito de los procesos internos. Al representar debidamente los valores y comportamientos corporativos, se influye en la decisión de compra del cliente, evitando no solo su inclinación por otras marcas, sino que se logra posicionarse en su recuerdo como una referencia en el rubro, convirtiendo a la empresa en un ejemplo a seguir para el resto de los competidores. Así, invertir en el desarrollo de la identidad corporativa reporta múltiples beneficios, por tanto, es crucial transmitir, aumentar y conservar el espíritu y prestigio de la empresa resumidos en una imagen coherente, atractiva y sólida.

Una imagen corporativa bien trabajada ayuda a consolidar la reputación y la confianza en una corporación; además, transmitir una percepción positiva despierta confianza y un sentimiento de pertenencia en el usuario hacia la marca, atrayendo a nuevos clientes. En ese sentido, los mensajes divulgados deben ser bien adaptados a los diferentes canales y soportes para así poder asistir a las audiencias en cada circunstancia o inconveniente que pueda acontecer. Al respecto, es crucial mantener un mismo estilo en la comunicación, tanto en la forma como en el fondo, ya que esto contribuye a difundir contenidos prolijos que no confundan y que puedan conectar emocionalmente con los consumi-

dores. De esta forma será posible elegir entre un tono más técnico, formal o ameno y forjar una marca más definida con respecto a las fortalezas y atributos de la marca.

3.1. Imagen corporativa: concepto

En un mercado cada vez más saturado, la necesidad de las compañías por ser competitivas las conduce a desarrollar una imagen corporativa sólida, capaz de transmitir confianza y crear un vínculo que incline una decisión de compra favorable. Esta fotografía de la marca es única como elemento de diferenciación y posicionamiento; por lo mismo, los negocios requieren definirse de forma concreta, caso contrario, su propuesta de valor corre el riesgo de disiparse en el imaginario del consumidor (García, 2018). Hoy, con las nuevas formas de comunicación aparecidas en Internet y la tremenda influencia de las redes sociales, las firmas se ocupan no solo de diseñar piezas destinadas a la impresión física, sino también a construir un perfil visual del comercio flexible y adaptable a las variaciones del sector, los cambios en el entorno digital y las necesidades del público objetivo.

Tabla 1. *Construcción del concepto imagen corporativa.*

Autor/Forma abordada	Indicadores
Revilla-Camacho <i>et al.</i> (2017) Imagen	Interiores de la marca acordes a la categoría Ubicación adecuada Distinción de cadena de pertenencia de la firma Captar atención a través de la publicidad Buen comportamiento social Imagen acorde a la personalidad del interesado
Barakat <i>et al.</i> (2016) Imagen Organizacional	Calidad de vida de sus empleados Mejorar comunidad y medioambiente Orgullo por pertenecer a la empresa Atender exigencias de cadena de suministro Cumplir con calidad prometida al cliente Trato imparcial sin distinciones Seguridad y tranquilidad al empleado y su familia Compaginación con metas empresariales
Bravo <i>et al.</i> (2016) Personalidad de marca	Cómo se ve la organización Personalidad de la organización Valores de la organización Instalaciones
Helgesen y Nettet (2007) Imagen institucional	Percepción de la empresa en el círculo de conocidos Percepción del personal entre el público en general Percepción de la planilla entre interesados externos
Lievens <i>et al.</i> (2007) Imagen corporativa	Actividades en equipo Estructura/disciplina organizacional Oportunidades de avance y viajes Seguridad en el trabajo y buenos salarios Sinceridad/honestidad organizacional Trabajo atractivo/emocionante Inteligencia/técnica y estatus

Nota. Elaboración propia con base en Revilla-Camacho *et al.* (2017), Barakat *et al.* (2016), Bravo *et al.* (2016), Helgesen y Nettet (2007), Lievens *et al.* (2007).

Cada imagen es resultado de la interpretación que hacen los públicos sobre la información asociada a la empresa, sus principales valores y el rubro en el cual pretenden posicionarse. Dicha representación mental por lo general obedece a un estereotipo del corporativo, una idea a la cual las personas recurren para describirla o recordarla, y que no se reduce a un simple logotipo o membrete. La imagen empresarial es la expresión más precisa y visual de la identidad de un organismo, ya que se apoya en su personalidad frente a sus grupos de interés, incluidos clientes, proveedores, inversores, la prensa, el gobierno y el público en general. En otras palabras, este concepto remite a la reputación ganada por la industria durante su trayectoria comercial (Indeed, 2024), su cultura organizacional, comunicación global y el comportamiento ético aplicado en su ambiente. Entre sus principales caracteriza están las siguientes:

- Se trata de una creencia del cliente
- Depende de los afectos y necesidades del cliente
- Cambia con el tiempo, como toda percepción
- Define una actitud hacia la marca por parte del público
- Es la síntesis de los mensajes que proceden de los productos y servicios

Para su diseño se conjugan una serie de componentes tangibles e inmateriales vinculados a los productos, la experiencia y los sentimientos del consumidor, las opiniones del ramo, el rendimiento financiero, el trato a los colaboradores y las relaciones externas, que hacen posible la representación visual, conductual y verbal de la marca. Todas las características que conforman esta descripción corporativa adquieren importancia cuando mantienen una fuerte coherencia y visión estratégica; es decir, se organizan bajo criterios equivalentes y sin contradicciones que confundan a la audiencia con mensajes distorsionados. Mientras más variadas y diversas sean las actividades de un conglomerado, serán muchas las ideas a trabajar persiguiendo determinada unidad y cohesión, de manera que se logre emitir señales más relacionadas con la percepción del negocio que se desea forjar.

Desaprovechar las ventajas que ofrece desarrollar una imagen corporativa consistente, es un error muy común, sobre todo en los emprendimientos y pymes más orientados a generar una rentabilidad limitada para garantizar su supervivencia. Tal displicencia se debe principalmente al poco conocimiento sobre las posibilidades de crecer en un entorno competitivo, donde se mide el posicionamiento de las empresas por medio de sus marcas y productos (Madero *et al.*, 2019). Esta escasa visión estratégica corporativa evita que los empresarios proyecten sus propósitos más allá de su futuro inmediato y puedan destacarse con respecto a sus competidores. Consecuentemente, se deja un espacio considerable para que comercios mejor establecidos y con una imagen empresarial bien elaborada abarquen una mayor porción del mercado y atención del público.

En estos casos, la imagen corporativa permite reorganizar la cultura interna de la empresa y generar una proyección externa positiva que haga visible su estructura, valores, normas y estrategias, permitiéndole diferenciarse de los rivales, ganar participación en el mercado y enfatizar un nuevo direccionamiento. Gestionar este cúmulo de impresiones respecto al negocio es un proceso dinámico y multifacético que influye sobre la competitividad y el éxito de la institución para iniciar o continuar una relación comercial y financiera de largo plazo con su cadena de suministro y los usuarios (Galdames, citado en Ramos & Valle, 2020). Un adecuado manejo de las percepciones y los sentimientos motivados en el consumidor provoca confianza, promueve la identificación de los proveedores internos y externos con la compañía, y conduce a la aceptación y valoración de los servicios y productos.

Por otro lado, la construcción de una imagen corporativa tiene un efecto de afinidad sobre las personas para identificarse con lo que representa, estimulando una identificación significativa con el servicio y que lleva al negocio a ser considerado como el mejor proveedor. Asimismo, posiciona a la marca en los afectos del cliente como fuente de inspiración y credibilidad; este punto es considerado la clave del crecimiento, pues se reconoce a la empresa como algo

más que una transacción comercial. Adicionalmente, favorece la creación de alianzas estratégicas, colaboraciones con celebridades reconocidas y la atracción del talento a la firma, con perfiles de creativos entusiastas ávidos por superar sus límites para satisfacer al público (Sordo, 2023). A fin de cuentas, la imagen del corporativo es un pilar del éxito mercantil a cargo de un equipo entregado a construirla, promoverla y mantenerla.

3.2. Elementos de la imagen corporativa

La imagen corporativa está conformada por componentes imprescindibles que al trabajar conjuntamente generan el reconocimiento e identificación no solo por parte del público, sino también de los propios trabajadores. Por tanto, antes de crear algún emprendimiento será importante saber escoger un grupo de elementos vinculados al quehacer rutinario y la cultura corporativa de la marca para posicionarla en la mente del cliente; caso contrario, el público puede recibir mensajes distantes de todo aquello que evoca la personalidad del negocio. Un rasgo de la personalidad es justamente la individualidad, que permite destacar del resto; esa misma cualidad construye la firma según una propuesta de valor abocada al consumidor (Sánchez, 2018), con el fin de permanecer en su recuerdo; y es que una buena imagen es difícil de tachar, en tanto una mala imagen es difícil de enmendar.

Atender este proceso es necesario para que una empresa no genere experiencias negativas, insatisfacción o incomodidades; asimismo, esta debe englobar el conjunto de creencias, valores y pensamientos que mueven a la industria en todos los canales de comunicación posibles. En tal sentido, la imagen debe ser considerada como un activo estratégico muy influyente en el desarrollo corporativo; por tanto, precisa ser planificada y gestionada integralmente para elevar la competitividad y el logro de propósitos sociales (Moreno, citado en Álvarez *et al.*, 2019). Al ser un elemento de suma importancia en el plan empresarial, su adecuado manejo permite que el público pueda conocer los elementos

esenciales que distinguen al conglomerado de manera positiva, entre todos los demás que compiten en el mismo sector. Entre los componentes principales que configuran la imagen corporativa están:

Naming o nombre de la empresa

Es la primera impresión que se llevan los clientes de una empresa; por ello la importancia de escogerlo correctamente para promover sensaciones positivas. Este debe tener relación con la esencia del negocio y ser lo suficientemente creativo como para marcar diferencias del competidor, además de breve para ser recordado con mayor facilidad. Asimismo, será relevante poner énfasis en el detalle de las fuentes, tamaños, caracteres alfanuméricos y de posibles combinaciones.

El logotipo

Puede estar compuesto de palabras, imágenes (isotipo) o combinar ambas (isologotipo), siempre que sea comprensible y atractivo para los potenciales clientes. Este componente merece especial atención al momento de su diseño, considerando tanto al público objetivo como a la competencia en el mensaje o idea a transmitir. Es considerado como la piedra angular de la identidad de la marca, al devenir en un elemento visual de mayor perdurabilidad en el recuerdo del consumidor. Un experimento a cargo de Van Monster (2024), una empresa de venta de autos en el Reino Unido, demostró que un 93 % de la muestra recordaba algún detalle de los logos de ciertas marcas, dejando en claro la enorme inversión en tiempo y dinero creando la imagen de una marca fácilmente reconocida, capaz de trascender en el tiempo a pesar de la amplia exposición de logos en el mercado.

El eslogan

Su efecto radica en la calidad de la promesa respecto a los beneficios de servicios que se diferencian de la competencia. Dicha frase debe traducirse en un sello de credibilidad del negocio, el cual pueda comunicar una propuesta de valor y prestigio de forma original en todo tipo de formatos. Un eslogan

pegadizo y potente es especialmente útil para empresas nuevas o pequeñas que buscan difundir conocimiento e información sobre su marca.

El sitio web

Es fundamental contar con una tienda *online* consistente con el resto de los elementos que son parte de la personalidad de la marca. Mediante un diseño amigable y fácil de manejar, es posible transmitir información importante sobre el negocio, sus productos y la manera de adquirirlos. Además, la adquisición de un dominio permite crear un correo corporativo con el cual dirigirse a los clientes con un estilo más profesional.

Valores

La imagen corporativa no se reduce únicamente a las cuestiones visuales, también remite a lo que se comunica como empresa. Definir y construir una organización en torno a unos valores sólidos desde el primer momento, facilita el desarrollo del resto de acciones para diferenciar a una compañía de los competidores en cuanto a su cultura, filosofía e imagen, manteniendo así una ventaja en el mercado que le permita un crecimiento sostenido (Díaz, 2022). Cuanto más se alineen los clientes con los valores de la marca —su forma de pensar y actuar—, mayores serán los beneficios para la corporación en los aspectos comunicativos, provocando un consistente vínculo emocional y una fidelización con la marca.

Historia y reputación

Todo lo que realiza una organización es una forma de comunicar (Díaz, 2019). Desde las campañas de publicidad hasta la actitud del empleado, incluidos los errores en el camino, provocan una reputación y, por tanto, una historia que se refleja en la actitud y opiniones del usuario. Por ello, es importante siempre dar lo mejor para ofrecer una buena atención y que los consumidores se lleven una grata impresión, pues ellos lo recuerdan todo, por consiguiente, es crucial dejarles un buen sabor de boca.

3.3. Dimensiones de la imagen corporativa

El objetivo que persigue toda organización es contar con el respaldo del público; con ese fin, procura influir en su percepción alineando la filosofía de la marca con los valores que ellos defienden. Prevalecer en la memoria y preferencia de las audiencias se ha convertido no solo en la clave del éxito comercial, sino que es una estrategia de supervivencia para diferenciarse en un mercado plagado de marcas y ofertas variadas. En este esfuerzo por lograr ventajas competitivas, las empresas buscan generar una reacción positiva en el comprador a través de una imagen corporativa sólida capaz de comunicar, más allá de los aspectos formales, los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una compañía, los cuales se ven representados en los estándares éticos, la cultura corporativa y los compromisos sociales.

La traslación de la reputación de un corporativo en imagen ha ido evolucionando con los años; ahora los puntos de contacto con el usuario se han multiplicado debido al avance de la tecnología y el impulso del entorno digital. Esto propició el rediseño de estrategias y la clarificación de mensajes unívocos que transmitían señales positivas al público para poder generar vínculos de confianza. Es necesario entender que la comunicación externa de toda corporación debe empezar con un análisis interno sobre la efectividad de los procesos, es decir, conocer la percepción de la cadena de suministro respecto de los mecanismos y las decisiones actuales, y con ello propiciar las mejoras. Participar de esta reflexión le permite a la empresa explicitar su visión sobre sí misma, cómo pretende evolucionar y los recursos disponibles para lograr sus objetivos, reparando en las condicionantes fuera de su control.

Reconocer esa personalidad única ayuda a reconocer y minimizar el impacto de factores situacionales esporádicos al accionar corporativo, pero que afectan la decisión de compra (Ramos & Valle, 2020). Tener una identidad y comunicarla con éxito, al punto de invertir grandes sumas en programas de

identidad corporativa, responde a la urgencia de la marca por alcanzar altos niveles de competitividad. Este proceso, sin embargo, implica unicidad para gestionarse como un todo viable, por tanto, debe partir de aspectos comunes basados en la planificación, identidad e imagen. Aun cuando tal estrategia es una acción orientada a lograr una meta compartida por otros rivales, conduce a precisar una ventaja competitiva que garantice un alto desempeño, posicionamiento y supremacía del mercado mediante la combinación eficiente de recursos y capacidades (Romero *et al.*, 2020).

En la gestión del diseño de una imagen corporativa, la cultura organizacional asume gran protagonismo al expresar el comportamiento responsable del negocio en una comunidad. La cultura, entendida como la manifestación visible de la identidad empresarial, descansa en un conjunto de símbolos compartidos y complementarios por los miembros de la firma, los cuales son determinantes para obtener los beneficios intangibles. Siguiendo esa lógica, la cultura no permanece estática; por el contrario, asume un rol dinamizante al comunicar sus valores y creencias por el tejido social de la compañía; así, en palabras de Ramos (2019), la cultura pasa a convertirse en su ADN. Se produce, entonces, una conexión directa entre la planificación corporativa, la excelencia y la cultura. Ahora bien, cuando esta última logra imponerse, facilita la comunicación y coordinación efectiva con la corporación.

Si bien la imagen corporativa resulta de las impresiones de los usuarios, estas no dependen totalmente de la empresa, ya que los clientes están expuestos a diversos agentes capaces de alterar su opinión cuando se refieren a determinada marca. De hecho, actualmente el usuario dejó de ser un simple receptor de información y devino en un emisor confiable; inclusive algunos llegan a persuadir a otros públicos. Aun así, muchas de las condicionantes se ven ligadas al comportamiento general del negocio, desde la calidad de la oferta, su capacidad de innovar y conectar con la gente, y los valores culturales que transmite. El informe de Zendesk (2023) reveló que el 82 % de los comercios busca combinar

los datos del servicio con las opiniones del comprador, en tanto Deloitte (2023) asegura que el 88 % de clientes que están muy seguros de una marca, repiten su experiencia de compra.

Probablemente, los retos nunca terminen; tal vez en el futuro el comercio tome un rumbo distinto y ya no se hable de transacciones *off line* y *online*. La convergencia de precios y la innovación, además de un comprador inteligente, parecen ser variables inevitables. En dicho escenario, la imagen de marca retoma un papel relevante como parte imprescindible de la experiencia de consumidor, por lo cual deberá ser mucho más permeable y adoptar múltiples formas sin perder la esencia. El continuo desarrollo de la conectividad y el estilo de vida digital obliga a unificar criterios de actuación desde una postura estratégica del mercado virtual alineado con el tradicional. Por ello, se busca prosperar con un posicionamiento sólido en los diversos canales electrónicos donde hoy convergen 4.5 billones de usuarios (Kemp, 2020) compartiendo los valores del negocio y una oferta de valor para el cliente.

3.3.1. Identidad corporativa

La identidad corporativa o empresarial es la imagen que proyecta una organización ante sus grupos de interés, y representa la naturaleza central, duradera y distintiva de un negocio (Albert & Whetten, citados en Trevera, 2020) expresada en sus creencias, características, ideales y valores. A través de ella, se pretende causar una impresión positiva con el objetivo de diferenciarse de los competidores y comercializar los productos con mayor efectividad (Indeed, 2023). Dicho en otras palabras, se refiere a la esencia y carácter de la compañía; aquellos rasgos que le dan sentido a todos los elementos que la conforman y mediante los cuales es reconocida en el mercado. Asimismo, sirve de vehículo para poder comunicar con claridad su promesa de valor; por tanto, está determinada por la forma y fines usados para alcanzar las metas y la manera como se relacionan con los miembros de la firma.

Ciertamente, la identidad representa un importante activo para los grandes consorcios, los comercios, los pequeños negocios e, inclusive, para los emprendedores que simplemente administran un servicio. Se trata también de una expresión física de la marca, representada mediante el uso de símbolos que transmiten la conducta institucional al interior de la firma o hacia afuera, en un entorno o comunidad determinada. Dicha colección de componentes visuales, que incluyen esquemas de color, palabras, diseños, hasta códigos de vestimenta y uniformes, trasciende como un elemento dominante dentro de la identidad empresarial por representar el factor más visible y cercano para los usuarios. Comprende, además, los anuncios, la decoración de edificios, junto con los dispositivos de apoyo como el *website* corporativo, las plataformas de redes sociales y la tarjeta de presentación (ESAN, 2018).

Es primordial reparar en la confusión que puede darse con el concepto de identificación de la marca. Aunque la imagen corporativa es también un grupo de cualidades vinculadas a la compañía, esta evoca a la percepción que la sociedad tiene de la empresa y, por tanto, es ajena a su control para construir esa imagen en el imaginario colectivo, aunque sí puede inducir que la impresión sea positiva. Al respecto, Ford, citado en Trinca (2021), menciona que la imagen corporativa de cualquier conglomerado es la suma de diversas experiencias, tanto favorables como negativas, que los individuos construyen sobre una institución; por lo cual, es crucial que cada uno de los componentes de esa imagen corporativa sea lo más conveniente posible para los fines comerciales, y que las altas gerencias se mantengan constantemente pendientes de las opiniones del cliente para trabajar activamente en ellas.

Al ser la identidad corporativa una extensión de la cultura, que se expresa en un estilo de comunicación particular, termina convirtiéndose en un aspecto dinámico. Aun cuando las compañías disponen de atributos permanentes, también poseen otros que son inestables y cambiantes, capaces de influir en el resto de las variables. Muchas de ellas están asociadas a los productos o servicios, prototipos, las transformaciones del mercado, los proveedores y personal que

van y vienen, así como los proyectos y filosofía empresarial condicionadas por el ambiente y la innovación. Tal y como señala Suárez, citado en Gil (2019), cada vez que algún cliente, proveedor o colaborador entra en contacto con los varios mensajes emitidos por las organizaciones a través de sus canales de comunicación o redes sociales, se materializa la identidad de estas.

3.3.2. Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es un sistema de gestión dirigido a difundir un conjunto de mensajes y acciones que hablan de los principios de una marca; a través de ellos se apunta a entablar lazos provechosos con los diversos públicos, pasando por la planilla, usuarios, accionistas y proveedores. Desde un ángulo integrador, Giraldo (2021) la define como un proceso que involucra a todas las áreas del negocio, el uso de la comunicación, mercadeo y las relaciones públicas para lograr metas estratégicas. Dicha lógica remite también a su capacidad de adaptarse a los últimos modelos administrativos; y es que en la actualidad la industria busca humanizarse y cerrar brechas entre el grupo de ejecutivos y empleados, procurando la prosperidad del contratado, sin pensar tanto en los números y dejando de lado su único papel como productor de bienes y servicios.

Así pues, además de promocionar y posicionar productos en el mercado, las acciones de comunicación deben alinearse con la filosofía de la empresa, los objetivos y las estrategias comerciales. Si bien se aspira a compartir mensajes que conciban una reputación positiva, estos también podrían resultar nocivos, por ello, la redacción y los canales de transmisión deben ser previamente analizados por el departamento responsable. Entre las ventajas que ofrece la comunicación empresarial, resaltan la posibilidad de crear y mantener una sólida confianza con los públicos clave o *stakeholders*, gestionar activos intangibles, una mayor transparencia, adaptar el canal y los mensajes a las varias audiencias, facilita administrar la comunicación del comercio en el entorno digital,

además de comunicar las acciones de responsabilidad social corporativa (Universidad Internacional de Valencia, 2022).

La comunicación corporativa es una cuestión clave en una empresa tanto a nivel interno como externo. Así lo manifiestan Gamboa & Álvarez (2022), al definirla como un medio de gestión interno y externo que establece las bases favorables para armonizar las relaciones con el público interesado. En ese sentido, la comunicación externa tiene que ver con las estrategias de difusión dirigidas hacia la sociedad, mediante una serie de mensajes destinados a crear, mantener y mejorar la relación del comercio con el público objetivo. Por otro lado, la comunicación interna pretende definir y transmitir la imagen corporativa a los trabajadores de la misma organización con la clara intención de comprometer su participación en el accionar de la empresa y motivarlos para incrementar su productividad y satisfacción laboral (Estanyol *et al.*, 2021).

3.3.3. Cultura organizacional

Aunque los sistemas de gestión permiten optimizar procesos y potenciar las fortalezas de las industrias productivas y de servicios, es común la aparición de inconvenientes para su implementación. Muchos de estos obstáculos son producto de malos comportamientos y hábitos arraigados en el personal de la empresa, los cuales se conciben en inapropiados procesos de creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento, desvirtuando los criterios que luego serán apropiados por los sujetos (Rincón & Aldana, 2021). Al margen del nivel de desarrollo estratégico que tengan las compañías, los resultados fallidos en la aplicación de los modelos de gestión seleccionados se explican en el contexto de la cultura organizacional, ya que son aplicados a individuos que comparten un cúmulo de valores y creencias contrarias a los propósitos y operaciones del corporativo.

La cultura corporativa supone, por tanto, un control invisible del comportamiento de los miembros de la organización, remite a un esquema de adapta-

ción y supervivencia al clima laboral, las prácticas, presunciones, manifestaciones, los reglamentos, hábitos, lenguajes, códigos y la filosofía de la compañía. Asimismo, se traduce en un esquema de transición y reproducción simbólica de los modos de pensar, percibir, integrarse, producir y actuar, de provocar contenido simbólico, y de los sentimientos generados al interior del negocio. La cultura organizacional debe entenderse como un fenómeno tangible que se hace visible en todos los procesos cotidianos y actúa de forma inconsciente en función a significados y creencias compartidas (Mena, 2019). Su buen manejo alude a la necesaria coincidencia con las estrategias comerciales, lo cual permite mantener estructuras dinámicas y sólidas.

La cultura organizacional es una cuestión de hecho, cuya naturaleza positiva no reconoce los criterios de otros, e involucra aspectos que van más allá de la pura convivencia interna. Toda empresa ávida por lograr mayor competitividad en el mercado debe considerar su estructura organizacional como punto estratégico para reinventarse continuamente. En la actualidad no solo se compete por obtener el mejor producto con los procesos y precios más convenientes, sino que las industrias deben saber cambiar y adaptarse a las nuevas demandas del cliente y la tecnología. Esta reingeniería total o parcial de su estructura implica acudir al desarrollo organizacional con estrategias y modelos que permitan a la empresa transitar de una gestión tradicional hacia otra moderna (Zamora, 2018), reconfigurando en algunos casos la distribución de la autoridad, mandos medios y las funciones de los empleados.

En tal sentido, la cultura corporativa debe ser lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a lo inesperado, detectando problemas internos para hacer los ajustes requeridos y apuntar al buen funcionamiento del sistema, con un impacto efectivo en su motivación, satisfacción y productividad. Por tal razón, la cultura institucional se ha convertido en un instrumento por excelencia para el cambio, en el cual la utilización de la investigación y la teoría se hacen indispensables para el estudio favorable de los modos y costumbres en los colaboradores (Silva, 2018). De esta forma, se afianzan los lazos de identidad

corporativa entre la marca, el equipo de trabajo y los consumidores, manteniéndolos cohesionados y alineados con los objetivos comerciales, además de proyectar estabilidad, buena imagen, retener el talento y elevar el nivel de calidad de cada actividad (Pursell, 2024).

3.4. Imagen corporativa: tipología

Pensar en una marca favorita genera una serie de sentimientos y emociones en el cliente, los cuales pueden devenir en una sensación de orgullo cuando se utilizan los productos de un comercio determinado porque cumplen con las expectativas de las personas y calzan con su personalidad y forma de pensar. Todo ello no es fruto de la casualidad. Una imagen empresarial bien estructurada, positiva y de calidad crea un valor agregado ventajoso para la empresa en términos de diferenciación y reconocimiento, el cual se ve reflejado en una percepción adecuada sobre la sostenibilidad del producto, ampliando la credibilidad de la labor empresarial entre los clientes, el entorno y la cadena de suministro (Muñoz, 2018). En ese sentido, la figura corporativa de un negocio es la representación de sí misma hacia el público, por ello, es muy importante trabajarla para mantener una reputación adecuada.

El comportamiento de la firma es un factor decisivo en el diseño de la imagen corporativa. Sobre ella se erige la figura pionera que se aspira exponer dentro del trabajo, pero también alude a la trayectoria del negocio y la revisión de sus logros y fracasos que sumaron a su progreso, detectando trabas para renovar y actualizar enfoques (Chico, 2019). Otro factor clave es el colaborador expuesto a la experiencia, valores y carácter de la empresa, y que establece la opinión del cliente sobre la marca. El informe de Deloitte (2018) reporta los mayores desafíos para las industrias, sus líderes y trabajadores, ya que se identifican hasta siete tendencias que procuran combinar las cifras comerciales con los resultados humanos como binomio crítico en la prosperidad de cualquier marca. Todo ello se planifica a través de la imagen corporativa; sin embargo, existen diferentes tipos al respecto:

Tipo de imagen corporativa subjetiva

Es la impresión de los equipos de trabajo sobre el proyecto corporativo. Esta opinión del entorno de confianza se ve afectada por diversos factores que pueden estar condicionados por sentimientos propios o experiencias a nivel interno; en ello radica su naturaleza subjetiva. También se le denomina “autoimagen” porque es la representación que tiene la organización sobre sí misma; por lo mismo, es muy importante infundir en el empleado los sentimientos de seguridad y confianza, ya que es la única manera de transmitir la misma seguridad a todos los clientes y de proyectar la imagen positiva que se desea.

Tipo de imagen corporativa difundida

Es la imagen que la empresa transmite a sus audiencias objetivo, entre las que se cuentan, además de los consumidores, a los inversores, colaboradores y demás público interesado. Esta tipología procura difundir una percepción positiva en todos los sentidos, entablando relaciones fuera de los clientes, pues se entiende que la marcha y éxito de una firma, aunque depende en suma del comprador final, también se apoya en otros públicos, como las entidades financieras. Siguiendo tal lógica, se comprende que el crecimiento comercial no es una labor única, sino de todas las áreas (Estrada, 2022).

Tipo de imagen corporativa percibida

Se refiere a la representación corporativa real u objetiva, la cual no se ve influenciada por ningún elemento o factor externo. Como su nombre lo indica, es la percepción que recoge el consumidor y el resto del público meta sobre determinada marca y, por lo tanto, resulta de especial importancia, pues afecta la decisión de compra.

En la actualidad, el mercado le propone un sinnúmero de opciones al usuario cuando se trata de satisfacer sus necesidades. En esa línea, las marcas analizan de manera detallada el tipo de público objetivo al cual dirigirse, reparando en su perfil, las exigencias y qué expectativas guardan sobre determinado producto o servicio. El diseño de una imagen corporativa sirve para tener pre-

sente al negocio en la retina del cliente y pugna por fortalecer su vínculo con ellos para ganarse su lealtad; por lo tanto, una figura empresarial positiva puede ayudar a incrementar las audiencias en función al repunte de la reputación. Para ello, será relevante utilizar métodos de publicidad planificados que permitan mejorar el rendimiento de todos los productos y servicios; esto quiere decir que, a través de una imagen sólida, es posible comercializar la mercadería con una menor inversión en *marketing*.

3.5. Gestión de la imagen corporativa

En un mundo competitivo como el actual, las empresas requieren desarrollar un potencial innovador permanente que se adapte al accionar propuesto por la gestión administrativa. En paralelo, la sociedad avanza junto con la ciencia, afectando su comunicación y relación con las corporaciones, de las cuales se espera una postura estratégica que pueda responder a determinadas fuerzas impulsoras y restrictivas dentro de un escenario complejo. Es así como en un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa se convierte en un elemento sustancial de diferenciación y posicionamiento. Si bien su relevancia ha sido relegada a un segundo plano como un aspecto meramente ornamental, hoy las marcas son conscientes de su gran impacto en términos de velocidad y profundidad para adecuarlas a las contingencias, además de ser una herramienta crucial para incrementar las ventas.

Se coincide en definir la imagen institucional como una representación mental, corolario de la identidad del corporativo, que resume su comportamiento y ética en una percepción almacenada en la psique del comprador (Vintimilla *et al.*, 2020). Al ser una interpretación del conjunto de señales procedentes de los productos y servicios emitidos por el comercio, la comunicación toma un papel crucial en la transmisión de esos mensajes de forma clara y coherente, tanto para una audiencia externa como para los empleados. En dicho sentido, la comunicación aporta en la difusión de la personalidad de la organización, esta-

bleciéndose como un valor diferencial frente a los competidores, y que influye en una mejor productividad de los procesos, permitiendo, además, generar un mejor *engagement* con sus *stakeholders*, quienes demuestran mayor confianza en la marca.

Hoy en día, los procesos de *marketing* y comunicaciones procuran no solo posicionar un producto en la mente del consumidor, sino que además se proponen idealizar una imagen en las preferencias de la persona, despertando sentimientos agradables para comprometer su fidelidad y llegar a ser marcas apreciadas. Este proceso de gestión recibe el nombre de *branding*, y tiene como objetivo crear marcas poderosas a través de los intangibles de las empresas, atribuyéndose un valor capital perenne en el tiempo (Fernández & Velásquez, 2019), pero sujeto a una conexión más emocional. Es así como aplicando una variedad de herramientas estratégicas, se propone una experiencia distinta del resto de la competencia, que oriente la personalidad de la organización por el camino de la confianza para ganar el reconocimiento y la simpatía del comprador.

Con el auge de Internet, las redes sociales y la presencia cada vez más habitual de diversos dispositivos digitales, la comunicación organizacional asume trascendentales desafíos en la construcción de diferentes narrativas ajustadas a las condiciones de las plataformas en línea, y dirigidas a incrementar la relación con el público (Pineda, 2020). De esta manera, las marcas procuran acercarse más a sus *stakeholders*, publicando mensajes que reflejen su personalidad, convirtiéndose en canales de comunicación directos o funcionando como espacios de atención y servicios. En definitiva, ejercitar las capacidades gerenciales como son el progreso de liderazgo, una comunicación adecuada, la motivación permanente y el trabajo cooperativo, contribuirán con el cumplimiento de metas en los procesos y repercutirán en el fortalecimiento de la imagen institucional (Díaz *et al.*, 2018).

CAPÍTULO IV

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

4.1. Introducción

Esta investigación tiene como objetivo general identificar en qué medida la percepción de la responsabilidad social empresarial (RSE) repercute en la impresión sobre la imagen corporativa que recogen los usuarios de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) de la ciudad de Tacna, 2021. En dicha localidad, este tipo de entidades no muestran mayores avances en temas de responsabilidad social empresarial, lo que afecta su imagen corporativa. En la coyuntura de hoy, existen serios vacíos respecto a la información de los esfuerzos de responsabilidad social empresarial propiciados por las CMAC; consecuentemente, la presente investigación pretende ayudar en la comprensión conjunta del estado de los mecanismos de responsabilidad social empresarial, su incidencia en la imagen de las empresas y la opinión de los clientes, todas ellas variables a ser medidas y evaluadas.

El proyecto de investigación se estructuró en cinco secciones: el problema, marco teórico, marco metodológico, resultados, conclusiones y recomendaciones. En la primera se identifica y formula el problema, se justifica la

investigación, los objetivos generales y específicos. En la segunda parte aparece el estado del arte, en el cual se incluyen los antecedentes internacionales y nacionales, así como las bases teóricas de las variables (imagen corporativa y responsabilidad social empresarial), el desarrollo de las teorías, los modelos e indicadores, para concluir con la definición de conceptos. En la tercera sección, que versa sobre el marco metodológico de la investigación, se establecen la hipótesis general y las específicas, la operacionalización de variables e indicadores, se detalla el tipo y diseño de investigación, la población, la muestra investigada, los procedimientos, las técnicas y los instrumentos. En la cuarta parte se hace la presentación de resultados, se desarrolla el análisis e interpretación, el análisis de las dimensiones para cada variable, el contraste de hipótesis a través de procesos estadísticos, para cerrar con la discusión. Por último, se brindan las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de la investigación.

4.2. Metodología

La metodología de la presente investigación es cualitativa y de alcance descriptivo; además, se ha realizado una revisión de alcance, que consiste en la búsqueda de documentos sobre un tema específico para responder preguntas amplias y proporcionar información para futuros estudios (Gómez & Henao-Castaño, 2021). Para la aplicación de este tipo de revisión, se sigue un proceso determinado, con el cual se podrá buscar adecuadamente entre la literatura existente y aportar confiabilidad en el resultado. Este proceso abarca cinco fases, que son las siguientes (Oyarzún & Cornejo, 2020):

1. Identificar los objetivos y las preguntas de investigación (se incluyen en la sección introductoria).
2. Identificar los estudios que abordan el tema propuesto.
3. Elegir las publicaciones de mayor relevancia y que permitan responder a la pregunta y el objetivo propuestos.
4. Analizar, categorizar e interpretar los datos.

5. Organizar, resumir y reportar los hallazgos de los estudios seleccionados.

Para la identificación y selección de las publicaciones, primero se eligieron los términos que servirán como guía durante la búsqueda de las investigaciones en las cuatro bases de datos académicas elegidas: Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet. Segundo, se seleccionaron las palabras claves y los operadores booleanos (Tabla 4), de manera que se puedan obtener documentos relacionados con el tema de estudio.

Tabla 2. *Ecuaciones de búsqueda por base de datos.*

Base de datos	Ecuación de búsqueda
Google Scholar	“responsabilidad social empresarial” “gestión institucional” “gestión empresarial” “Latinoamérica”
SciELO	“responsabilidad social empresarial” “gestión” “Latinoamérica”
Redalyc	“responsabilidad social empresarial” “gestión empresarial” “AND”
Dialnet	“responsabilidad social empresarial” “gestión empresarial”

Nota. Elaboración propia

Después de aplicar las ecuaciones de búsqueda, se utilizan los criterios de inclusión y exclusión porque son esenciales para discriminar las investigaciones y la información que serán incluidas en la revisión de alcance. Dichos criterios se enlistan en la Tabla 5.

Tabla 3. *Criterios de búsqueda.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
- Investigaciones que aborden la tecnología digital y el empleo público.	- Investigaciones que no aborden la tecnología digital y el empleo público.
- Investigaciones publicadas en revistas académicas (artículos académicos).	- Investigaciones no publicadas en revistas académicas (tesis de titulación o posgrado, monografías y libros).
- Artículos publicados del 2019 hasta 2024.	- Artículos publicados antes del año 2019
- Investigaciones publicadas en inglés o español.	- Investigaciones publicadas en idiomas diferentes al inglés o español.

Nota. Elaboración propia

Como último paso, se seleccionan los estudios aplicando el método Prisma, ya que se trata de una herramienta de gran valor para efectuar revisiones de la literatura, garantizar la calidad del trabajo e identificar estudios relacionados con el tema propuesto. La metodología Prisma se aplica siguiendo las siguientes etapas:

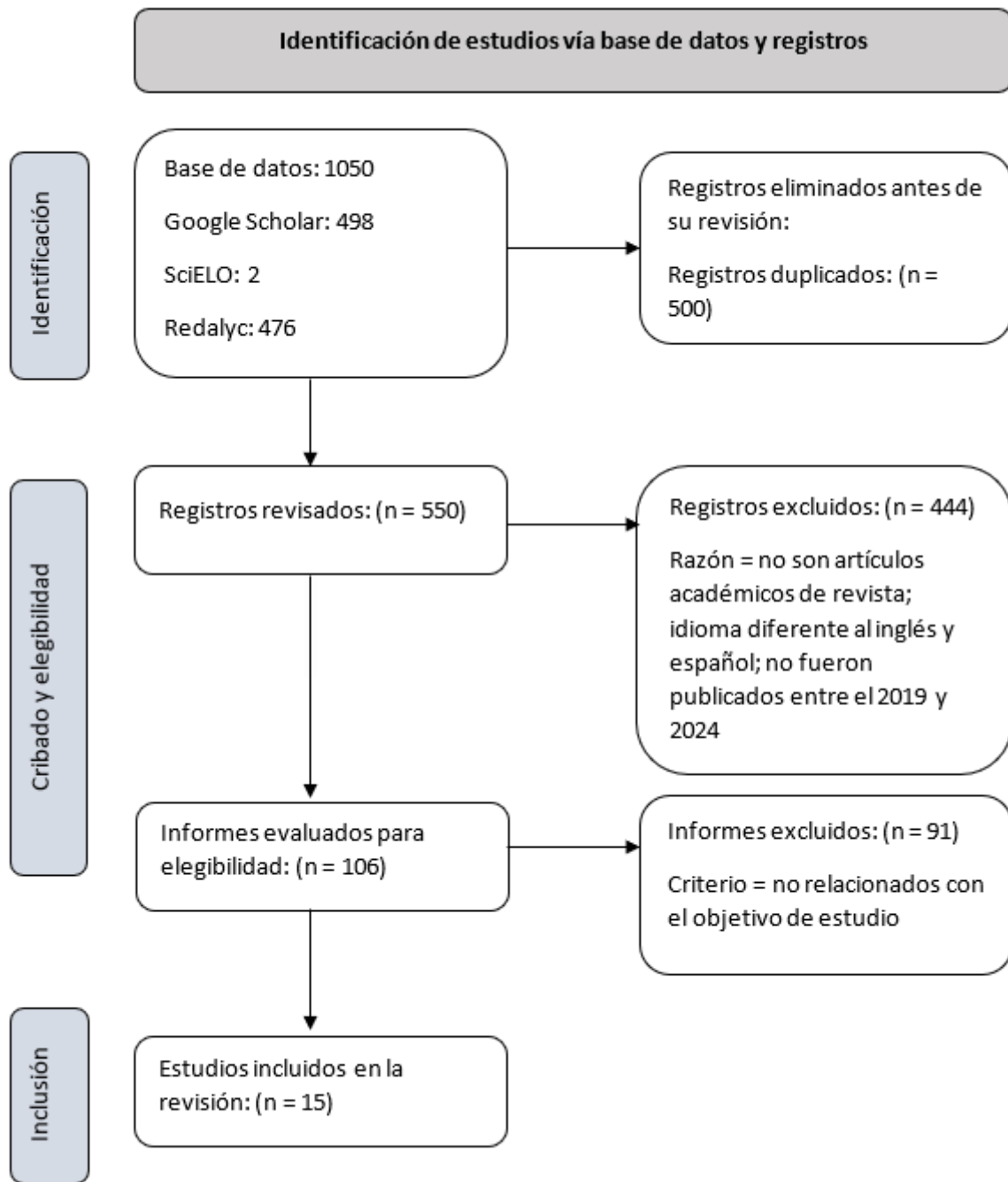
Tabla 4. Proceso del método Prisma.

Etapas	Descripción
Identificación	Se obtienen artículos aplicando las palabras claves y las ecuaciones de búsqueda para garantizar la diversidad de los resultados. Además, se eliminan los archivos duplicados.
Cribado	Se usan los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos y se excluyen los artículos no ajustados a los criterios de elegibilidad.
Elegibilidad	Se evalúan los documentos restantes mediante la lectura del resumen y el contenido para identificar y remover los ajenos al tema.
Inclusión	Se incluyen los artículos que cumplen con los criterios de elegibilidad.

Nota. Adaptado de Leyva *et al.* (2020)

El método Prisma desarrollado para el presente estudio se muestra en la Figura 8.

Figura 1. Diagrama Prisma



Nota. Elaboración propia

En la primera fase se revisaron los títulos de las investigaciones publicadas en el periodo 2019-2024 y se compararon los títulos para identificar si hay estudios que se repiten en los buscadores académicos utilizados (Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet), de lo cual se excluyeron 500 documentos. En la segunda etapa, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, con

los cuales se eliminaron un total de 444 investigaciones. En el último paso, se descartaron aquellos documentos que no se relacionaban con el objetivo del estudio, obteniendo un total de 15 artículos con los cuales se puede obtener sólidos resultados y responder a la pregunta y el objetivo propuestos.

4.3. Resultados

Los resultados obtenidos después de aplicar el método Prisma, considerando el tema de estudio (responsabilidad social empresarial, gestión empresarial y Latinoamérica) y los criterios de elegibilidad, son 15, y se presentan en la Tabla 7. De los estudios elegidos se detallan sus autores, año de publicación, título de la investigación, metodología y sus principales hallazgos.

Tabla 5. *Resultados cualitativos.*

Autor(es)	Título	Metodología	Principales hallazgos
Palos-Delgadillo <i>et al.</i> (2023)	Percepción del cumplimiento de la responsabilidad social empresarial de pequeñas empresas comerciales ubicadas en Ciudad Guzmán, Jalisco	Exploratoria	Se estudió la percepción de los directivos sobre la RSE y su relación con la gestión empresarial.
Segundo & Janqui (2022)	La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en Latinoamérica en tiempos de pandemia	Cualitativa	Se analizó el impacto de la RSE como una estrategia empresarial para abordar los apuros causados por la en América Latina.
Carrillo <i>et al.</i> (2022)	Áreas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas sinaloenses: un análisis desde la innovación social	Cualitativa	Identificaron a la RSE como modelo orientador de la gestión empresarial.

Del Pozo-Durango <i>et al.</i> (2022)	Empresas modernas en el contexto social: artículo de revisión bibliográfica.	Cualitativa	Analizaron la adopción de la RSE en las empresas de América Latina para mejorar su gestión.
Bom-Camargo (2021)	Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial	Cualitativa	Identificó las características de la RSE en la gestión institucional.
Andrade (2021)	Responsabilidad social empresarial: una breve revisión teórica para el caso ecuatoriano	Documental	Describió la RSE y su incidencia en la gestión empresarial.
Parrales-Reyes (2021)	Consideraciones de la responsabilidad social empresarial en la rentabilidad económica de las empresas	Descriptiva	Analizó la RSC en la gestión de las empresas y su contribución en la entidad.
Aulestia & Pardo (2021)	Responsabilidad social empresarial en establecimientos de alimentos y bebidas de centros comerciales de Quito	Exploratoria	Diagnostican la aplicación de la RSE en la gestión empresarial.
Pitre <i>et al.</i> (2020)	Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial	Mixta	Analizaron cómo la RSE sirve como herramienta para construir una nueva forma de gestión institucional.
Ruiz <i>et al.</i> (2020)	Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura	Exploratoria	Identificaron la importancia de la RSE como una herramienta para la gestión empresarial.
Ormaza <i>et al.</i> (2020)	Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030	Cualitativa	Describieron a la RSE como una herramienta de gestión empresarial.

Saldaña & Coutiño (2020)	Integrarse. Modelo de medición de la responsabilidad social empresarial	Cualitativa	Describieron la contribución de la RSE en la gestión integral de una empresa.
Pérez-Sánchez (2020)	Responsabilidad social empresarial y grupos económicos familiares en México	Cualitativa	Analizó la aplicación de la RSE en las empresas.
Carreño-Godoy <i>et al.</i> (2020)	La responsabilidad social en las empresas camaroneras	No experimental	Describieron la gestión de las empresas y la aplicación de la responsabilidad social.
González <i>et al.</i> (2019)	Responsabilidad social y globalización	Cualitativa	Abordaron la importancia de la RSE y la gestión de las entidades.

Nota. Elaboración propia

4.4. Discusión

A partir de la revisión de los estudios presentados en la Tabla 7 se identificó que todos abordaron la RSE y su importancia en la gestión empresarial; sin embargo, no se hallaron muchas investigaciones que analicen dicho tema desde un contexto latinoamericano, dado que el tema solo fue estudiado por Segundo & Janqui (2022), Del Pozo-Durango *et al.* (2022), Andrade (2021), Ormaza *et al.* (2020) y Carreño-Godoy *et al.* (2020). Los demás hallazgos fueron realizados desde un contexto general. Por tanto, se identificó que existe literatura sobre el tema, pero aún es necesario llevar a cabo investigaciones considerando a América Latina. Los hallazgos de la presente investigación se detallan a continuación.

En el contexto latinoamericano, Segundo & Janqui (2022) indican que la RSE es un instrumento innovador y moderno de gestión institucional porque se encamina a aplicar una serie de acciones para atenuar los impactos sociales, ambientales y económicos causados por las empresas en el entorno donde rea-

lizan sus operaciones. Así también, la RSE es relevante en la gestión porque genera una mayor productividad, competitividad, rentabilidad y fidelización de los clientes, considerando el equilibrio con la comunidad y el medioambiente.

Del Pozo-Durango *et al.* (2022) señalan que las empresas han tomado conciencia sobre su rol en la sociedad y su impacto en el medioambiente, motivo por el cual están adoptando medidas para reducir emisiones de carbono y promocionar prácticas laborales equitativas y justas. Es así que en América Latina las compañías han comenzado a aplicar la RSE, pues ayuda a instaurar nuevas prácticas éticas y sostenibles, además de estrategias que mejoren su reputación e imagen al mostrar que poseen estrategias que cuidan el medioambiente y brindan un trabajo apropiado.

Andrade (2021) señala que en Latinoamérica el ámbito empresarial se encuentra en constantes transformaciones para cumplir las exigencias del contexto mundial. Uno de estos cambios es la implementación de la RSE para satisfacer las necesidades de los clientes, la cual ha sido considerada un medio de gran importancia en la gestión porque garantiza el crecimiento empresarial mientras se utilizan correctamente los recursos financieros, materiales, humanos y ambientales.

Ormaza *et al.* (2020) apuntan que en Ecuador la RSE influye en la gestión y la economía de la organización porque permite satisfacer los intereses y necesidades de los clientes. Asimismo, describen que esta tiene una gran importancia para la supervivencia estratégica y sostenible de las compañías porque ayuda a cambiar el enfoque ante los problemas del mercado y la sociedad, así como a implementar mejoras que engloben las dimensiones ambiental, social y económica a fin de asegurar el desarrollo sostenible en el mundo y mantener la competitividad.

Carreño-Godoy *et al.* (2020) agregan que la RSE a nivel mundial permite mejorar o regular la gestión empresarial, dado que busca la excelencia en el cooperativismo institucional para que la comunidad interna y externa puedan

realizar sus actividades adecuadamente. En Ecuador, la responsabilidad social tiene una gran relevancia en la gestión, dado que ayuda a mantener una posición estratégica en el mercado, pues se cumple con los requerimientos de los clientes, considerando las normas de seguridad y el desarrollo de actividades con un menor impacto negativo en el ambiente.

Desde una perspectiva general sobre la importancia de la responsabilidad social empresarial en la gestión, Palos-Delgadillo *et al.* (2023) indican que la RSE es un tema de gran relevancia porque aborda diversos aspectos en función al comportamiento de las empresas ante los grupos de interés y su compromiso sobre convertirse en entes económicos sustentables. Así también, detallan que la RSE es un mecanismo que beneficia en gran medida la gestión empresarial porque permite cumplir los objetivos organizacionales, promueve un desarrollo sustentable y permite adoptar nuevas prácticas enfocadas en la conservación de los ecosistemas.

Carrillo *et al.* (2022) señalan que la RSE tiene gran relevancia en la gestión empresarial porque ha surgido para potenciar la innovación. Para esto, ha sido necesario desarrollar nuevos procesos y políticas, además de integrar la participación y visión de diversos actores para solucionar problemáticas del ámbito académico, social, ambiental y económico. Es decir, la aplicación de la RSE orienta la gestión, enfocándola en el desarrollo tecnológico y en la sostenibilidad. Bom-Camargo (2021) apunta que la RSE es importante en la gestión empresarial porque va a permitir que sus actividades sean sostenibles y el impacto de la organización disminuya en el medioambiente, para lo cual se debe instaurar una cultura organizacional y tomar decisiones basándose en la sostenibilidad institucional y medioambiental.

Parrales-Reyes (2021) señala que trabajar con la RSE representa la obtención de múltiples beneficios, como los retornos económicos. Esto se debe a que la responsabilidad social empresarial es vista como un instrumento que mejora la gestión institucional al considerar aspectos ambientales, sociales y

económicos, e incidir en la actitud y el comportamiento de los colaboradores para mejorar su desempeño y compromiso con la entidad. Por otro lado, Aules-tia & Pardo (2021) indican que la RSE en Quito ayuda en la gestión empresarial porque permite establecer acciones que contribuyan con las áreas social, económica y ambiental en general para lograr una alta competitividad.

Pitre *et al.* (2020) detallan que la RSE encamina la gestión de una empresa, por ello, resulta indispensable implementarla. Esto se debe a que permite la creación de nuevos modelos de gestión en los que exista un vínculo estrecho entre la compañía y los enfoques de responsabilidad y conciencia sociales para mejorar el rendimiento de la entidad, su productividad, competitividad y evitar daños ambientales. Ruiz *et al.* (2020) mencionan que, con la implementación de la RSE en la gestión institucional, las compañías pueden generar rentabilidad, mejorar su reputación y responder a los retos ambientales y sociales.

Saldaña & Coutiño (2020) anotan que la RSE contribuye en la gestión de una empresa porque permite la inserción de actividades estratégicas enfocadas en cumplir los intereses institucionales, beneficiar a la sociedad y cuidar el medioambiente, lo cual implica una ventaja competitiva. Asimismo, la responsabilidad social es un recurso potencial porque influye en la conducta corporativa y facilita la evaluación y las operaciones de las compañías.

Pérez-Sánchez (2020) indica que la RSE implica que las empresas deben cambiar su forma de ver el mundo y actuar en pro de la comunidad y el medioambiente para no perturbar las condiciones del desarrollo humano. En ese sentido, la responsabilidad social tiene una gran importancia en la gestión en México porque busca que las compañías desarrollen actividades ambientales y sociales, dado que pocas empresas cumplen con la preservación del medioambiente y no satisfacen las necesidades de la población, lo cual puede ser logrado si se pone en práctica la RSE en sus procesos institucionales.

Finalmente, González *et al.* (2019) manifiestan que la importancia de la RSE se debe a que influye positivamente en la gestión de las empresas, pues

asegura que los colaboradores se hagan responsables de sus acciones e impactos sobre la biodiversidad y el planeta. Además, busca que en las compañías se aplique la conciencia social ambiental y se pongan en práctica hábitos sostenibles para conducir a un mejor consumo ecológico y de energía, así como al respeto por los ecosistemas.

4.5. Conclusiones

La responsabilidad social empresarial es importante en la gestión porque se trata de un instrumento que permite instaurar nuevas prácticas éticas y sostenibles, además de estrategias enfocadas en la innovación y en una moderna gestión institucional para generar una mayor productividad, competitividad y fidelización de los consumidores. A su vez, la RSE tiene una gran relevancia, debido a que es un recurso de ayuda para modificar los procesos y resolver los del mercado, con lo que una empresa puede mantener su posición estratégica, satisfacer las demandas de los clientes, cumplir los objetivos y mejorar el desempeño de los trabajadores, considerando el equilibrio entre el medioambiente (conservación de los ecosistemas) y la sociedad.

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LATINOAMÉRICA

A lo largo de los últimos años, han sido muchas las empresas que, conscientes de los daños ocasionados por la pandemia, optaron por asumir medidas que procuren el desempeño de su actividad comercial generando mínimos daños al medioambiente. La creciente preocupación de los consumidores por la emergencia climática ha sido también un factor fundamental en la demanda de regulaciones que limitan las operaciones de las corporativos, provocando que el tema de la sostenibilidad se convierta en algo intrínseco y fundamental a incluir en el diseño de estrategias para el crecimiento de la compañía. La situación de la RSE de las empresas en Latinoamérica es difícil de generalizar, debido a las diferencias económicas, sociales y culturales entre las subregiones del continente, las cuales configuran diferentes enfoques en consonancia con la complejidad de los problemas ambientales en cada país.

El avance de la RSE en tierras latinoamericanas requiere de ciertas condiciones, como son un marco regulatorio y fiscal óptimo, con mercados financieros e instituciones dinámicos, los cuales generan un clima de confianza para los negocios. Sin embargo, el alto nivel de desigualdad en el ingreso, una frágil gobernabilidad empresarial y la limitada capacidad del sector complican su aplicación efectiva. A pesar de la estrecha relación entre la RSC, la ecoinno-

vación y el rendimiento sustentable, son pocos los estudios que analizan estos tres importantes conceptos en los nuevos países industrializados. Por el contrario, muchos de los trabajos provienen de Europa y Estados Unidos, afectando su aplicación efectiva a falta de hallazgos que faciliten generalizar aspectos socioeconómicos y medioambientales dada la disparidad de los sistemas de innovación entre las naciones.

5.1. Situación de la responsabilidad social empresarial en América Latina

Aunque la noción de responsabilidad social corporativa (RSC) se concibió y evolucionó de manera formal varias décadas atrás, a la fecha sigue atrayendo el interés de académicos y empresarios. Desde su reconocimiento formal en la literatura, donde también recibe el nombre de responsabilidad social empresarial (RSE), se ha editado un grueso volumen de investigaciones cuyos propósitos se ven, hasta cierto punto, limitados debido a la falta de una tendencia que posibilite unificar conceptos y aplicaciones de mejoramiento social. La situación conduce a revisar este paradigma conforme a los contextos nacionales y sus requerimientos específicos, distinguiendo retos singulares en las zonas en desarrollo para contrastarlos con las iniciativas de los países desarrollados, en un intento por comprender y adaptar las prácticas de RSE (Ortas *et al.*, 2019).

Antes de ver el término de RSC inscribirse en el mundo intelectual, es posible identificar unas primeras manifestaciones de naturaleza filantrópica entre las empresas y la sociedad, apoyadas primordialmente en las creencias religiosas y la moral individual. Con la llegada de la década del setenta, este concepto comenzó a ser utilizado en los Estados capitalistas más avanzados, mientras que en América hizo su aparición a consecuencia de un proceso de industrialización tardío unido a la desregulación y liberación comercial; factores considerados fundamentales respecto a la promoción e incorporación de medidas medioam-

bientales y sociales en las agendas corporativas (Castillo-Muñoz *et al.*, 2021). Fue así como el sector privado adquirió mayor protagonismo, ampliándose las normativas ecologistas a raíz de la presión social, con limitaciones en el diseño de políticas públicas.

A pesar de que en los últimos diez años las regulaciones proteccionistas a favor del hábitat se han ampliado y fortalecido en Latinoamérica, no existen indicadores que proporcionen una medición fiable acerca del alcance real y efectivo de aplicar la legislación. Asimismo, se carece de reportes que informen oportunamente sobre la RSE; las acciones propuestas por los comercios y el desenlace de su aplicación. Al respecto, Sobrido-Prieto & Rumbo-Prieto (2018) destacan la necesidad de identificar la tradición investigativa sobre la RSE en esta parte del mundo, con el objetivo de precisar las perspectivas de estudio a favor de una mejor comprensión del tema. Frente a este déficit de ensayos, se apostó por identificar el trabajo de las organizaciones sin ánimo de lucro comprometidas con la implementación voluntaria de la RSE en industrias de Latinoamérica.

Aunque es posible encontrar investigaciones realizadas por autores latinoamericanos que describen las bases de la RSC, los trabajos están enfocados en todo tipo de compañías en cualquier parte del planeta. Los puntos de mayor relevancia tienen que ver con cuestiones éticas como estrategias clave, directrices y valores guías durante la implementación de proyectos comerciales; la gobernanza corporativa y el papel de la empresa en el seno de la sociedad civil; el principio indispensable del respeto; y la implicación consciente en el cuidado del ecosistema y su repercusión en el problema de la economía de mercado y las externalidades negativas. Pese a los esfuerzos del mundo académico, la falta de estudios empíricos sobre el estado de la RSE en América Latina impide comparar realidades entre países a través del tiempo y hacer generalizaciones sobre prácticas responsables.

La filosofía y la política socialmente responsable se implementó en tierras latinoamericanas entre los años 80 y 90, pero recién a inicios de este siglo un amplio número de comercios en la región comenzaron a integrar el Pacto Mundial por la Responsabilidad Social en América Latina y el Caribe. Desde ese momento, la cantidad de organizaciones que asumen la RSE fue cuesta arriba. No obstante, la situación de las pymes ha sido un punto siempre sensible, con barreras persistentes para acceder a las ventajas de aplicar los mecanismos de RSC. Según el análisis de Bermúdez & Mejías (2018), los problemas son causados por la insuficiente capacidad de las administraciones públicas, una gobernanza corporativa poco desarrollada, un clima de negocios desfavorable y, en general, un tejido empresarial mal estructurado que complica el avance de los principios de la RSE.

En líneas generales, el número de corporaciones que apuestan por prácticas empresariales sostenibles y basadas en valores éticos, alcanzaron un apreciable crecimiento asumiendo los impactos sociales, ambientales, políticos y económicos de su accionar. En paralelo, la incertidumbre financiera producto de la globalización, junto con las crisis económicas del milenio, se sumaba para favorecer la edición de publicaciones vinculadas con el tema de la sostenibilidad, divulgando mensajes que incrementan la confianza de los *stakeholders*. Sin embargo, la manera como se ejecutan y comunican las actividades de la RSE no deja de ser ajena a las condiciones culturales y sociales de cada contexto, y América Latina no es indiferente a este fenómeno; por tanto, la información y reportes locales elaborados sobre el particular terminan por influir en las decisiones de los interesados involucrados.

5.2. La gestión corporativa en Latinoamérica y su impacto en la imagen empresarial

El mundo de los negocios en América Latina pasa actualmente por uno de sus momentos más tensos. Además del avance de la tecnología digital y la inteligencia artificial, se suma también una inestable coyuntura política que

obliga a continuas transformaciones dentro de las corporaciones. En este complejo escenario, las gerencias locales buscan afrontar la situación adoptando una gestión del cambio ocupada en el manejo de intangibles como la reputación; un elemento clave para despertar la confianza hacia la marca y garantizar el éxito a largo plazo. En definitiva, si bien las formas de hacer comercio van cambiando en el globo, los altos niveles de pobreza, las grandes brechas que dividen a las audiencias y la calidad de vida de los ciudadanos, han provocado que esta región tenga una tarea más apremiante en el campo del emprendimiento internacional.

En un sector empresarial donde la competencia y el alto desempeño se vuelven variables apremiantes, gestionar los intangibles es una estrategia irrenunciable, mucho más cuando existe una demanda social implacable que empuja a los comercios hacia comportamientos responsables. Las tendencias de ahora exigen de las corporaciones contar con reportes de sostenibilidad y adoptarlos como una práctica recurrente. Siguiendo esa línea, especialistas como Zavattieri (2023) resaltan como uno de los principales retos del rubro la necesidad de incluir la sostenibilidad y la RSE en el planeamiento estratégico de los negocios para conectar de forma contundente con una nueva generación, más atenta a las crisis sociales. Por consiguiente, asuntos como la reputación, marca y otros activos similares dependen de cómo las directivas muestren sus procedimientos de manera ética y sostenible.

A nivel latinoamericano, los CEO empiezan a ver en la reputación corporativa un aspecto clave para el modelo empresarial del futuro. Esta tendencia alcanzó un 58,3 % por encima de otras variables como el liderazgo responsable (57,3 %), la sostenibilidad y gobernanza corporativa (52,9 %), el propósito corporativo (52,6 %) y la comunicación corporativa (51,3 %), esto según la encuesta de Corporate Excellence (2023). No obstante, el informe revela que existe una coherencia parcial entre aquellas cuestiones que valoran los profesionales y los campos de acción reales ejecutados por las compañías. En el cuadro general, por ejemplo, la sostenibilidad y los criterios ESG (ambiente,

sociedad y buenas prácticas comerciales), aunque ocupan un destacado tercer lugar en la consideración de los expertos contratados, es el séptimo ámbito (45,2 %) más trabajado en las organizaciones de esta zona.

Al respecto, Milton Vela, citado en Chávez (2023), reconoció que al igual y como sucede en Perú, Latinoamérica probablemente está abocada al mismo desafío de pasar a la acción de la sostenibilidad; sin embargo, su integración en los planes estratégicos de los negocios y la capacitación de los colaboradores y directivos en estos temas es aún tarea pendiente. De igual modo, los esfuerzos que se vienen realizando en cuanto a la incorporación de la reputación corporativa para la elaboración de tácticas comerciales, y la identificación y tratamiento de los riesgos reputacionales, han encontrado sendos obstáculos a superar. Por lo mismo, será fundamental a la hora de gestionar el prestigio corporativo, apostar además por el desarrollo y la aplicación de esquemas de medición para determinar qué áreas del negocio están funcionando y cuáles requieren una mejora.

Hace dos décadas, en América Latina, las marcas solían ser consideradas como una simple representación visual de una compañía que formaba parte decorativa de la comunicación publicitaria. Hoy el panorama es muy diferente, con un mercado latino atento a temas de *branding*, que crece a un ritmo acelerado y requiere de profesionales multidisciplinarios y multiculturales; un fiel reflejo de cómo las marcas en la región vienen transitando desde una visión tradicional hacia un enfoque más auténtico y centrado en los emprendimientos (Badagnani, citado en Adlatina, 2023). En dicho sentido, la marca se ha convertido en un activo estratégico que ha conducido a repensar su construcción y diseño, debido a su gran impacto en el rendimiento financiero de una organización, siempre y cuando su desarrollo apunte a mostrar una personalidad mucho más auténtica.

Este cambio de mentalidad viene acompañado de la transformación digital y el uso de las nuevas tecnologías. Y es que ahora ya no basta con solo comunicar mensajes persuasivos, sino que las marcas deben ser honestas en cuan-

to a su identidad y propósito, difundiendo tanto sus aspectos positivos como los desafíos, pruebas y hasta los errores perpetrados. Trascender con su legado social y consolidar su liderazgo en los mercados involucra atreverse a ser genuinos y transparentes en todos sus canales de comunicación con un motivo estratégico: poder generar una profunda conexión emocional con sus audiencias. Dicho interés por la autenticidad apunta a hablar claro y sin rodeos, adaptando los contenidos para cada uno de los *stakeholders*, y procurando compartir historias reales en las cuales los compradores puedan reconocerse para valorar el servicio y ganar así su confianza.

5.3. Ecoinnovación: una nueva medida en la responsabilidad social empresarial

El vertiginoso crecimiento de la población mundial viene causando severos problemas de degradación ambiental debido al excesivo consumo de productos manufacturados y la generación de residuos; todas ellas, cuestiones planteadas en la literatura científica como barreras que comprometen el desarrollo sustentable futuro (Severo *et al.*, 2018). La huella que dejan estas sociedades consumistas ha suscitado intranquilidad en un comprador cada vez más preocupado por el impacto negativo que arrastra la adquisición de productos y servicios. Esta exigencia ciudadana de aplicar la sostenibilidad en la práctica comercial ha permitido que la ecoinnovación empresarial se convierta en un camino seguro no solo para sobrevivir, sino para prosperar abordando la crisis climática desde una mirada estratégica que ayude a mejorar la eficiencia, reducir costos y fortalecer la reputación de la empresa.

El concepto de ecoinnovación empresarial remite a un conjunto de prácticas sostenibles integradas y aplicadas en toda la cadena de producción, desde el diseño de productos hasta la gestión de residuos, incluyendo las operaciones diarias. De esta forma, la compañía ve en la sostenibilidad una oportunidad de alcanzar una ventaja competitiva agregando valor a sus métodos. Es así como las compañías logran reducir el uso de recursos naturales y la consecuente li-

beración de sustancias nocivas, procurando mayor eficiencia y rentabilidad. En general, las constantes amenazas contra el ecosistema han cobrado tal relevancia que, de acuerdo al estudio de McKinsey & Company (2021), las cuestiones medioambientales y sociales se ubican entre las prioridades actuales de los CEO para navegar con éxito en los negocios, apuntando a la sostenibilidad como una condición intrínseca y fundamental.

Un aspecto importante de la ecoinnovación es que en ella confluyen componentes clave en torno al tratamiento de los insumos, como son las relaciones comerciales, la tecnología, el compromiso empresarial y la responsabilidad social, los cuales juegan un rol crucial en el desarrollo sostenible y la innovación de productos. Tales acciones no solo contribuyen a una óptima calidad de vida del colaborador y de toda la colectividad, sino que además son parte esencial en el diseño de estrategias corporativas, cuyos efectos rebotan directamente en la construcción de una imagen de marca positiva. Asimismo, la ecoinnovación empresarial no busca forzar cambios en el sistema y los equipos de las industrias sin importar las secuelas administrativas; por el contrario, procura encontrar un modelo sostenible amigable con el ambiente, pero adaptado a las capacidades de las firmas para mantenerlas a largo plazo.

Respecto a este último punto, diversos investigadores, académicos y profesionales de la industria consideran que, tras el descalabro económico ocasionado por la crisis sanitaria, la escasez de capital generó un escenario que requiere de un modelo de cambio que apunte a la innovación de los negocios a través de giros estratégicos y tecnológicos que aseguren la continuidad de las marcas (Halkos & Skouloudis, 2018). No obstante, tales iniciativas deben estar sujetas a las posibilidades de las organizaciones y la disponibilidad que tengan para manejar los diferentes recursos tangibles e intangibles, y así materializar las acciones en sus procesos. Solo así será posible integrar la responsabilidad social empresarial en el diario quehacer corporativo, lo cual le permita a la firma reducir sus costos de producción y mejorar las ventajas de diferenciación con respecto a sus principales competidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

123 Form Builder (2023, 30 de mayo). *2023 Customer Service Statistics*. <https://www.123formbuilder.com/blog/customer-service-statistics>

Almanza, R., Calderón, P. & Vargas, J. (2019). Los factores internos de las Pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán. *Horizontes Empresariales*, 18(2), 04-20. <https://doi.org/10.22320/hem.v18i2.3907>

Álvarez, I., Labrada, R. & Vega, M. (2019). La imagen corporativa como forma de gestión en el ámbito empresarial. Importancia de la imagen pública. *Opuntia Brava*, 11(3), 178-187. <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/800>

Andrade, C. (2021). Responsabilidad social empresarial: una breve revisión teórica para el caso ecuatoriano. *SAPIENTIAE*, 7(1), 106-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8080710>

Arévalo, M. & Escobar, S. (2018). La responsabilidad social empresarial: concepto, teorías y dimensiones. *Uniandes Episteme*, 5, 604-619. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1508>

Aulestia, A., & Pardo, S. (2021). Responsabilidad Social Empresarial en establecimientos de alimentos y bebidas de Centros Comerciales de Quito. *Gestión Joven*, 22(4), 16-26. https://gestionjoven.org/revista/contenidos22_4/Vol22_num4_2.pdf

Bennett, S. (2024, 9 de junio). *Corporate social responsibility (CSR) Statistics 2024 - Everything you need to know*. WebinarCare. <https://webinarcare.com/best-corporate-social-responsibility-software/corporate-social-responsibility-statistics/#5>

Bermúdez, Y. & Mejías, A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: Casos en pequeñas empresas latinoamericanas. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 315-325. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/893>

Betancourt, F., Ollague, J., Pacheco, A. & Tapia, N. (2020). La gestión empresarial ante la crisis del COVID-19 y el escenario futuro en las pymes del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 496-514. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/447

Bom-Camargo, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 130-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927655>

Bucheli-Agam, S. (2018). *La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua* [trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/27461>

Cajiga, J. (2023, 9 de marzo). *La Responsabilidad Social y la pérdida de confianza en la empresa*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-responsabilidad-social-y-p%C3%A9rdida-de-confianza-en-j-felipe>

Cajiga, J. (2022). *RSE 3D: Dimensiones de la Responsabilidad*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/rse-3d-dimensiones-de-la-responsabilidad-j-felipe>

Cajiga, J. (2023, 24 de enero). *Comprendiendo la evolución de la responsabilidad social*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/comprendiendo-la-evolucion-de-responsabilidad-social-j-felipe>

Carreño-Godoy, M., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, I., & Moreno, V. P. (2020). La responsabilidad social en las empresas camaroneras. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 455-482. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439110>

Carrillo, T., Urrea, M., Tereso, L., & Verdugo, L. (2022). Áreas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas sinaloenses: Un análisis desde la innovación social. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 352-363. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598062>

Casallas, J., Mejía, C. y Páez, N. (2018). *Diseño de una metodología de los procesos de inicio y planeación de la guía PMBOK aplicada a la empresa AMR Construcciones S.A.S.* [tesis de especialización, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <http://hdl.handle.net/10983/16161>

Chico, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial Elearning-Vértice (IBD).

Cruz, M., Garbizo, N. & Lezcano, A. (2021). Metodología para implementar indicadores de responsabilidad social empresarial que impacten en el desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 957-985. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/458>

Cuenca, J. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III. La investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC.

Del Pozo-Durango, R., Del Pozo-Sánchez, C. A., & Mejía-Orellana, J. G. (2022). Empresas modernas en el contexto social: Artículo de revisión bibliográfica. *COGNIS: Revista Científica de Saberes y Transdisciplinariedad*, 3(6), 2-10. <https://sicru.org.bo/index.php/cognis/article/view/16>

Deloitte (s.f.). *Tendencias globales de capital humano 2024*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>

Díaz, C. (2022, 9 de febrero). *El valor de la cultura corporativa ética en las empresas*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-valor-de-la-cultura-corporativa-%C3%A9tica-en-las-carlos-d%C3%ADaz-cruz/>

Díaz, J., Núñez, L. & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010

Díaz, R. (2019). *La imagen corporativa y su relación con la reputación corporativa de la empresa prestadora de servicios EMAPAT S.A. Madre de Dios 2018* [tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5938>

ESAN (2018, 12 de enero). ¿Qué es la identidad corporativa? Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-identidad-corporativa>

Esparza, J. & Reyes, T. (2019). Prácticas de responsabilidad social empresarial desarrolladas por empresas familiares mexicanas y su efecto en el éxito competitivo y la innovación. *TEC Empresarial*, 13(2), 45-57. <https://dx.doi.org/10.18845/te.v13i2.4494>

Estanyol, E., Lalueza, F. & Benito, M. (25 de febrero de 2021). ¿Qué es la comunicación corporativa y cuáles son sus salidas profesionales? Universitat Oberta de Catalunya. <https://blogs.uoc.edu/comunicacio/es/que-es-la-comunicacion-corporativa-y-cuales-son-sus-salidas-profesionales/>

Estrada, A. (2022, 3 de junio). *Conoce cuales son los tipos de imagen corporativa que necesitas para posicionar tu marca*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/negocios/tipos-de-imagen-corporativa/>

Estrategia & Empresa (2024, 11 de enero). *Estrategias corporativas, competitivas y funcionales: los pilares de la gestión empresarial*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/estrategias-corporativas-competitivas-y-funcionales-owkzf/>

Fernández, F. & Velásquez, M. (2019). *Importancia del branding en las startups de tecnología financiera (Fintech), en el año 2018* [tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://bit.ly/3mN3Hbp>

Gadal Comunicaciones (2023, 8 de diciembre). *La responsabilidad social corporativa y sus componentes*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-responsabilidad-social-corporativa-y-sus-componentes-ak7de>

Gallegos-Espinoza, J., Lee-Yeh, P. & Erazo-Álvarez, J. (2022). Indicadores de responsabilidad social empresarial del sector privado de salud, Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 838-866. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8552202>

Gamboa, L. & Álvarez, M. (2022). Impacto de los canales de comunicación corporativa en los resultados de instituciones públicas. *Reciamuc*, 6(3), 55-62. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/879/1279>

García, J. (2018). *Elementos que conforman la imagen corporativa*. EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/elementos-que-conforman-la-imagen-corporativa/>

García, L., Carnero, S., Seminario, M., & Flores, G. (2021). Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 404-416. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8081780>

García, O., Alonso, A., & Domínguez, O. (2019). Evaluación del cumplimiento de la responsabilidad social en la empresa pecuaria genética “Camilo Cienfuegos”. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 341-353. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300341&lng=es&tlng=es.

Gil, L. (2019). *Publicación: práctica social, empresarial para el diseño e implementación de una estrategia de comunicación externa para el posicionamiento de la empresa Acme Ingenieros S.A.S.* [trabajo de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2d24eec1-896f-4f88-a0df-c73c0e86a540>

Giraldo, A. (2021). *El papel de la comunicación en la internacionalización de las multilatinas colombianas* [tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/75921/1/T43582.pdf>

Gómez, L., & Henao-Castaño, Á. (2021). Intervenciones y efectividad del Paquete ABCDEF en el tratamiento de delirium: revisión de alcance. *Avances en Enfermería*, 39(3), 395-414. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v39n3.85828>

González, D., Zúñiga, N., y Díaz, A. (2022). Responsabilidad social y globalización. *Revista Dialogus*, (4), 44-55. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i4.389>

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. & Verdezoto, G. (2020). Administrative management model for the business development of Hotel Barros in Quevedo city. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&tlng=en.

Halkos, G. & Skouloudis, A. (2018). Corporate social responsibility and innovative capacity: Intersection in a macro-level perspective. *Journal of Cleaner Production*, 182(1), 291-300. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618303263>

Hammond, M. (2023, 17 de mayo). *Qué es la calidad del servicio, cómo se mide y cómo mejorarla*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/calidad-del-servicio>

Herrera, J., Vásquez, M. del C. & Ochoa, E. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2), 80-104. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.003.es>

Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L. & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165&lng=es&tlng=es.

Indeed (2024, 13 de febrero). *Cuál es la importancia de la gestión empresarial*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/importancia-gestion-empresarial>

Indeed (2023, 18 de abril). *¿Qué es la identidad corporativa? Definición y elementos clave*. <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/que-es-identidad-corporativa>

Indeed (2024, 26 de junio). *Qué es la imagen corporativa: Definición y beneficios*. <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/que-es-imagen-corporativa-definicion-beneficios>

Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>

Kemp, S. (2020, 30 de enero). *Digital 2020: 3.8 billion people use social media*. We Are Social. <https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>

Leyva, L., Pérez, L., & Batista, M. (2020). Estudio bibliométrico sobre educación digital. *Revista Tecnología Educativa*, 5(2), 87-96. <https://tecedu.uho.edu.cu/index.php/tecedu/article/view/235>

LinkedIn (2023, 26 de septiembre). *¿Cómo puede medir la fiabilidad y validez de sus indicadores de impacto de RSE?* <https://es.linkedin.com/advice/0/how-can-you-measure-reliability-validity?lang=es>

Loidi, J. (2021, 24 de junio). *Calidad del servicio: por qué se convirtió en la prioridad de las empresas en el mundo post pandemia*. Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/06/24/calidaddel-servicio-por-que-se-convirtio-en-la-prioridad-de-las-empresas-en-elmundo-post-pandemia/>

Luciani, L. & Navarro, O. (2018). Los sistemas de información en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 139-144. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/837>

Luciano, R., Sotomayor, J., García, H., & Peláez, H. (2023). Gestión empresarial en el desarrollo de las MYPES en zonas mineras del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1174-1189. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000839>

Madero, B., Mendoza, C. & Quinatoa, K. (2019). Imagen corporativa, opción para el crecimiento de las Pymes: caso Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 01-17. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/imagen-corporativa-pymes.html>

Mahmud, A., Ding, D. & Hasan, M. (2021). Corporate social responsibility: business responses to coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SAGE Open*, 11(1), 01-17. <https://doi.org/10.1177/2158244020988710>

Martínez, R. (2018, 2 de julio). ¿Algunas empresas buscan diferenciarse a través de acciones de Responsabilidad Social? LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/algunas-empresas-buscan-diferenciarse-trav%C3%A9s-de-social-roc%C3%ADo-mart%C3%ADnez>

McKinsey & Company (2021). *What matters most? Five priorities for CEOs in the next normal*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-five-priorities-for-ceos-in-the-next-normal#/>

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Muñoz, M. (2018). *Protocolo empresarial*. Paraninfo. https://books.google.com.pe/books?id=mlJWDwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Murcort Group (2023, 13 de febrero). *Estrategia corporativa: definición, ventajas y metodologías*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/estrategia-corporativa-definici%C3%B3n-ventajas-y-metodolog%C3%ADas-murconec/>

Naranjo, R., Mercado, N., Naranjo, O. & Giraldo, M. (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en medianas empresas del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 913-927. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776008/html/>

Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 175-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565475>

Oyarzún, C., & Cornejo, R. (2020). Trabajo docente y nueva gestión pública en Chile: una revisión de la evidencia. *Educação & Sociedade*, 41, e219509. <https://doi.org/10.1590/ES.219509>

Palacios, M. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Palos-Delgadillo, H., Lozano-Montes de Oca, E., & Oliveros-Sánchez, R. M. (2023). Percepción del Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas Comerciales Ubicadas en Ciudad Guzmán, Jalisco. *Vinculatégica EFAN*, 9(2), 70-87. <https://doi.org/10.29105/vtga9.2-267>

Parrales-Reyes, J., Penafiel-Loor, J., Pibaque-Pionce, M., & Morán-Chilán, J. (2021). Consideraciones de la responsabilidad social empresarial en la rentabilidad económica de las empresas. *Domino de las Ciencias*, 7(5), 1262-1279. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2309>

Pedrini, J. (2022). *Cuadro de mando integral (CMI): relevancia y perspectivas* [archivo de PDF]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/139604>

Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L. & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es

Pérez-Sánchez, B. (2020). Responsabilidad social empresarial y grupos económicos familiares en México. *Investigación Valdizana*, 14(2), 61-71. <https://doi.org/10.33554/riv.14.2.707>

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. Retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios*, 7(1), 09-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>

Pitre, H., Hernández, H., & Orozco, B. (2020). Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (27), 35-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8071224>

Porter, M. & Kramer, M. (2019). Creating shared value. En G. Lenssen y N. Smith (Eds.), *Managing Sustainable Business* (pp. 323-346). Springer Dordrecht.

Poulter, J. (2018, 10 de abril). *Gartner says CRM became the largest software market in 2017 and will be the fastest growing software market in 2018*. Gartner Inc. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-04-10-gartner-says-crm-became-the-largest-software-market-in-2017and-will-be-the-fastest-growing-software-market-in-2018>

Puentes, A. & Lis, M. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: Una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 9(20), 145-152. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N20.A9>

Pursell, S. (2024, 13 de junio). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional#para-que>

Quintero, R., Morales, J. & Morán, K. (2018). Retos del marketing social corporativo y responsabilidad social empresarial: caso de estudio-empresas cementeras en Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 4(2), 1-15. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/marketing-social-corporativo.html>

Raffino, M. (2020, 10 de marzo). *Concepto de gestión administrativa*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/453488307/Gestion-Administrativa-Concepto-funciones-y-caracteristicas>

Ramírez, D. (2019). Modelo de gestión para organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés. *Sinapsis, Revista de Investigaciones de la Institución Universitaria EAM*, 11(2), 47-64. <https://app.eam.edu.co/ojs/index.php/sinapis/article/view/225>

Ramírez, R., Rincón, Y., Alemán, L. & Chacón, H. (2018). Indicadores de gestión de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas en Y. Rincón, J. Restrepo y J. Vanegas (Coord.), *Gestión organizacional y desarrollo responsable en las PYME. Una mirada local. Serie Pyme Tomo IV* (pp. 486). Sello Editorial Tecnológico de Antioquia. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1309>

Ramos, D. (2019). Comunicación en las organizaciones: “cultura organizacional, modelo de competitividad de imprescindible gestión”. En F. Paladines y M. Abendaño (Eds), *Colección de comunicación estratégica 2019. Aportes a la comunicación interna y de crisis* (pp. 94-96). Grupo de Investigación Gestión de la Comunicación Estratégica.

Ramos, E. & Valle, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100292&lng=es&tlng=es.

Reichheld, A & Dunlop, A. (2023, 31 de enero). *Challenging the orthodoxies of brand trust*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/brand-trust-and-challenging-orthodoxies.html>

Rincón, O. & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 01-26. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Rincón, Y. & Ramírez, R. (2018). Comunicación responsable en las organizaciones. En M. Quintero Garzón y M. Sánchez Fernández (Comp.), *Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada integral en América Latina* (pp. 93-100). Editorial Universidad del Valle. <https://goo.gl/fn93kF>

Rodrigues, N. (2024, 3 de mayo). *Estructura de costos: qué es y cómo crearla (con ejemplos)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/estructura-costos>

Rodríguez, H., Montilla, A. & Quijije, P. (2018). Clima y cultura organizacional y su relación con el cambio gerencial de organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes. *Ciencias Sociales y Económicas*, 2(1), 130-149. <https://doi.org/10.18779/csye.v2i1.270>

Rojas, N. & Madero, S. (2018). La responsabilidad social corporativa: contexto histórico y relación con las teorías administrativas. *Conciencia Tecnológica*, (55), 29-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839145>

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>

Ruiz, L., Camargo, D., & Muñoz, N. (2020). Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. *Encuentros*, 18(2), 128-141. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2406/2321>

Saá, J., Vasco, C., Holovaty, M. y Donoso, D. (2020). Indicadores de la responsabilidad social en las empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 366-378. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.366-378](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.366-378)

Salcedo, J. (2022, 17 de marzo). *Buen gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial*. Colegio de Economistas de Madrid. <https://www.cemad.es/buen-gobierno-corporativo-y-responsabilidad-social-empresarial/>

Saldaña, D., & Coutiño, S. (2020). Integrarse. Modelo de medición de la responsabilidad social empresarial. *Revista de Ciencias Empresariales. Universidad Blas Pascal*, (2 (2016)), 51-67. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2016\)004](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2016)004)

Sánchez, E. (2018, 19 de abril). *3 consecuencias de una mala comunicación de marca*. Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/marca-mala-comunicacion/>

Sansalone, J. (2022, 8 de junio). *El 90 % de las empresas cierran en los primeros 3 años de su creación*. Infobae. https://www.infobae.com/opinion/2022/06/08/el-90-de-las-empresas-cierran-en-los-primeros-3-anos-de-su-creacion/?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block

Santos, D. (2023, 1 de noviembre). *Qué es la responsabilidad social empresarial (RSE) y su relevancia*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/responsabilidad-social-empresarial>

Santos, D. (2023, 24 de noviembre). *Cuadro de mando integral: qué es y cómo hacerlo*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral#-que-es>

SAP Concur (2022, 3 de marzo). ¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla? <https://www.concur.com.mx/blog/article/planeacion-estrategica-mx>

SAP Concur (2023, 30 de junio). *10 elementos clave para alcanzar la estabilidad operativa*. <https://www.concur.pe/blog/article/elementos-clave-para-alcanzar-la-estabilidad-operativa>

Scarilli, J. (2020, 13 de noviembre). *La importancia de un excelente servicio al cliente y las encuestas de satisfacción*. MarketingDirecto.com. <https://www.marketing-directo.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli#:~:text=Brindar%20un%20servicio%20de%20calidad,sentirse%20m%C3%A1s%20valorados%20como%20consumidores>.

Segundo, W., & Janqui, M. (2022). La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en Latinoamérica en tiempos de pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 415-435. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1507

Severino-González, P., Medina-Giacomozzi, A., & Muñoz-Huarcán, S. (2021). Responsabilidad social empresarial y sistema de salud: Percepción de los trabajadores de la salud en Chile. *Interciencia*, 46(3), 126-132. <https://www.redalyc.org/journal/339/33966543006/33966543006.pdf>

Severo, E., De Guimarães, J. & Dorion, E. (2018). Cleaner production, social responsibility and eco-innovation: generations perception for a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 186(1), 91-103. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S095965261830790X>

Silva, J. (2018). La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano. *Alicante: 3 Ciencias*, 01-124. <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>

Soledispa-Rodríguez, X., Pionce-Choez, J. & Sierra-González, M. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

Sordo, A. (2023, 20 de enero). *Imagen corporativa: ¿qué es y en qué se diferencia de la identidad corporativa?* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/imagen-corporativa>

Taplin, S. (2024, 27 de febrero). *Decoding small business failures: top four contributing factors*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2024/02/27/decoding-small-business-failures-top-four-contributing-factors/>

Titko, J., Skvarciany, V. & Tambovceva, T. (2021). Corporate social responsibility perceived by employees: Latvian survey results. *Central European Business Review*, 10(3), 37-50. 10.18267/j.cebr.258

Toluna Start (2023, enero). *Entendiendo la perspectiva de los consumidores en 2023*. <https://tolunacorporate.com/client-resources/barometro-de-conosumidores-toluna/?lang=es>

Trevera, A. (2020). Modelos de identidad corporativa y la incorporación de la sustentabilidad en las instituciones de educación superior. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(2), 8-28. <http://cipres.sanmateo.edu.co/index.php/rcca>

Trinca, L. (2021, 18 de junio). ¿Cuál es la diferencia entre IDENTIDAD e IMAGEN corporativa? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1l-es-la-diferencia-entre-identidad-e-imagen-luisina-trinca>

UNIR (2021, 22 de diciembre). Las estrategias de CRM en marketing: ¿cuál es su importancia? <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/estrategias-crm/>

Universidad Internacional de Valencia (2022, 22 de agosto). *Comunicación corporativa: ¿Qué es y cuál es su importancia en una empresa?* <https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/comunicacion-corporativa-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-una-empresa>

Valverde, M., De Paz, A., Muro, J., Vilcarino, L. & Mariños, G. (2022). Responsabilidad social empresarial y el éxito competitivo de las empresas agroexportadoras de la provincia de Barranca. *Llamkasun, Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 3(1), 29-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8510587>

Van Monster (s.f.). *Motors by Memory. How accurately can the British public draw car logos from memory?* <https://www.vanmonster.com/en-gb/motoring-logos-from-memory>

Vintimilla, M., Erazo, J. & Narváez, C. (2020). Branding e identidad corporativa en el sector financiero popular y solidario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 255-286. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215010/html/>

Will, B. (2023, 10 de febrero). *Why do so many business startups fail? Ways to set yourself up for success*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/10/why-do-so-many-business-startups-fail-ways-to-set-yourself-up-for-success/>

Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Almenara: Revista Extremeña de Ciencias Sociales*, 10, 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

Zorrilla, G. (2020). *Nuevas estrategias para la promoción de la responsabilidad social empresarial en las pequeñas y micro empresas, a través de la implementación de factores de evaluación en las contrataciones públicas en el Perú* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17680>

SOBRE LOS AUTORES

Martin Paucara Rojas

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

<https://orcid.org/0000-0002-5169-102X>

Dominga Micaela Cano Ccoa

Universidad Nacional de Juliaca

<https://orcid.org/0000-0003-2146-3955>

Lucio Alberto Sosa Bitulas

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0000-0003-0328-9674>

Cyntia Primitiva Manrique Chavez

Universidad Nacional del Centro del Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6449-5530>

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

