

# Value chain model oriented to social responsibility generating business competitiveness in SMEs

Hania Figueroa-Adrianzén, University Student<sup>1</sup>, Fiorella Nair Garcia-Rivero, University Student<sup>2</sup>,  
Christian Ovalle, Professor<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [N00190719@upn.pe](mailto:N00190719@upn.pe)

<sup>2</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [N00188379@upn.pe](mailto:N00188379@upn.pe)

<sup>3</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [pasionporinvestigar@gmail.com](mailto:pasionporinvestigar@gmail.com)

*Abstract— The present research seeks to offer an extension of Michael Porter's traditional value chain, to adapt it to the new era of social responsibility awareness in SMEs. Applied research with experimental design was conducted. The applied statistical analysis showed in the results of the variables that there is a strong relationship between value chains and social responsibility - competitiveness in 74.5%. Also, in the statistical results of indicators it was obtained that the indicator of digital social marketing reached 63% of the collections by number of observations made in the measurement in SMEs compared to the indicator of sales competitiveness that had a maximum range of 90% and sales growth reached only 1% of the collections by number. Therefore, this research affirms that there was a positive impact on sales due to the preference of customers and increased performance of workers, also producing a differentiation in the image of the company, being a determining factor of advantage.*

*Keywords— Corporate Social Responsibility, Value Chain, Competitiveness, SMEs, Model*

**Digital Object Identifier (DOI):**

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.216>

ISBN: 978-628-95207-0-5 ISSN: 2414-6390

# Modelo de cadena de valor orientada a la responsabilidad social generando competitividad empresarial en PYMES

Hania Figueroa Adrianzén, Estudiante<sup>1</sup>, Fiorella Nair García Rivero, Estudiante<sup>2</sup>, Christian Ovalle, Docente<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del norte, Perú, N00190719@upn.pe

<sup>2</sup>Universidad Privada del norte, Perú, N00188379@upn.pe

<sup>3</sup>Universidad Privada del norte, Perú, pasionporinvestigar@gmail.com

**Resumen—** La presente investigación busca ofrecer una extensión de la tradicional cadena de valor de Michael Porter, para adaptarlo a la nueva era de concientización de responsabilidad social en las PYMES. Se realizó una investigación aplicada con diseño experimental. El análisis estadístico aplicado mostró en los resultados de las variables que hay una marcada relación entre las cadenas de valor y la responsabilidad social - competitividad en un 74.5%. Asimismo, en los resultados estadísticos de indicadores se obtuvo que el indicador de marketing social digital alcanzó un 63% de los recaudos por número de observaciones realizados en la medición en las PYMES a comparación del indicador de competitividad de ventas que tuvo un rango máximo del 90% y el crecimiento de ventas alcanzó solo el 1% de los recaudos por número. Por consiguiente, en la presente investigación afirma que hubo un impacto positivo en las ventas debido a la preferencia por parte de los clientes e incremento del rendimiento en los trabajadores, produciendo además una diferenciación en la imagen de la empresa, siendo un factor determinante de ventaja.

**Palabras clave—** Metodología, Capacitación, Empresas, E-learning, G-learning.

**Abstract—** The present research seeks to offer an extension of Michael Porter's traditional value chain, to adapt it to the new era of social responsibility awareness in SMEs. Applied research with experimental design was conducted. The applied statistical analysis showed in the results of the variables that there is a strong relationship between value chains and social responsibility - competitiveness in 74.5%. Also, in the statistical results of indicators it was obtained that the indicator of digital social marketing reached 63% of the collections by number of observations made in the measurement in SMEs compared to the indicator of sales competitiveness that had a maximum range of 90% and sales growth reached only 1% of the collections by number. Therefore, this research affirms that there was a positive impact on sales due to the preference of customers and increased performance of workers, also producing a differentiation in the image of the company, being a determining factor of advantage.

**Keywords—** Corporate Social Responsibility, Value Chain, Competitiveness, SMEs, Model

## I. INTRODUCCIÓN

La pandemia iniciada a fines del año 2019, ha generado hoy diferentes tendencias en los consumidores, una de ellas es la de tomar más seriamente los asuntos sociales y ambientales, siendo así que aquellas empresas que emplean sus utilidades para contribuir a un mundo más verde y equitativo, serán recompensadas por la confianza y licencia social necesaria para

operar; además de presentar una mayor ventaja competitiva frente a las otras empresas del sector [1], resultando así muy relevante la implementación de diferentes estrategias para integrar la responsabilidad social empresarial (en adelante RSE) a la cadena de valor empresarial, con el fin de que pueda significar una herramienta de permanencia en el mercado y una forma pertinente de entablar una relación positiva con la sociedad y el ambiente.

A pesar de que la preocupación por el cuidado ambiental y la responsabilidad social sitúa sus antecedentes, por ejemplo, en la Segunda Guerra Mundial (1941) donde se causaron numerosos daños humanos y ambientales [2], a día de hoy, mencionadas variables continúan significando una inquietud para el mundo empresarial y social al tener las empresas un alto poder de influencia en ellas. En Perú, solo en el año 2019, “las micro y pequeñas empresas (mypes) representaron el 95% de las empresas peruanas y emplearon al 47.7% de la PEA, lo que equivale a un crecimiento del 4% en el empleo” [3]; además, para junio del 2021 el Instituto Nacional de Estadística e Informática mencionó que el crecimiento de empresas se incrementó en 11.9% dando a conocer que en el primer trimestre habían poco menos de 3 millones de empresas en el país. Por otro lado, se han presentado a lo largo del tiempo diversos inconvenientes por parte de empresas por su renuencia a la implementación de la RSE, debido a que “lo ven como un gasto innecesario y no como una inversión, desmereciendo el hecho de que el aspecto social es determinante para la existencia y continuidad de la empresa” [4].

Ahora bien, los datos presentados permiten reflexionar acerca del impacto que las pequeñas empresas pueden tener para bien o para mal en el ámbito ambiental, social y económico; por ello, la RSE debe ser estudiada e integrada por medio de estrategias desde el ámbito de las PYMES y no solo desde la perspectiva de grandes corporaciones [5] integrándola en el núcleo central de la organización, en la gestión y en la forma de hacer negocio [2]; en otras palabras, se debe incluir las prácticas de sustentabilidad social y ambiental en la cadena de valor [6].

A razón de estas realidades, en la presente investigación se plantea ¿De qué manera las actividades de responsabilidad social en el modelo de cadena de valor repercuten en la competitividad de las empresas? Se tiene por objetivo el ofrecer un nuevo modelo de cadena de valor orientada a la RSE que permita generar competitividad empresarial en PYMES. La

cual, posteriormente, se aplica a una empresa comercial en el rubro de venta de artículos para maternidad y bebés, a la cual finalmente se evalúa según la influencia del marketing social digital de iniciativas de RSE, el rendimiento del trabajador y crecimiento de ventas.

Posterior a esta introducción se presenta en el segundo capítulo el estado del arte donde se presentan algunos antecedentes de esta investigación, definiciones de las variables RSE y cadena de valor; además, del problema que presenta esta última. Luego, en el tercer capítulo, se desarrolla la parte metodológica introduciendo el modelo propuesto y explicando cada una de las variables nuevas; posteriormente se analiza y determina estrategias para la empresa siguiendo dicho modelo. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de la investigación según los indicadores y herramientas de medición establecidos previamente para verificar si se generó competitividad luego del empleo del nuevo modelo. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta una discusión y en el sexto capítulo se exponen las conclusiones obtenidas en la presente investigación.

## II. ESTADO DEL ARTE

### A. Antecedentes

Se han hallado diversas investigaciones previas de empresas que han adoptado la RSE en su gestión. En el plano internacional, se encontró a Hernández y Sánchez [7], quienes en su estudio realizado en España pretendió comprobar la influencia de la RSE en los resultados de las MiPymes, para ello se analizó a 278 micro, pequeñas y medianas empresas españolas bajo los estándares de GRI y se aplicó la técnica PLS. En esta investigación se halló que aquellas empresas que incorporan actividades de RSE mejoran sus resultados empresariales, influyendo de esta manera positivamente, sobre todo con la dimensión económica. Se concluyó que la ejecución de actividades de RSE no es solo de las grandes empresas, sino además de las MiPymes. Otro estudio que se halló fue el de Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez (2015) [5], quienes desarrollaron su investigación en base a 509 Pymes españolas por medio de cuestionarios y entrevistas semi estructuradas para de esta manera analizar el nivel de desarrollo de RSE de las mismas. Se encontró que la conducta ética y acciones de RSE de dichas empresas están direccionadas sobre todo a los clientes, desarrollando prácticas como la privacidad de datos, atención a reclamos, calidad, divulgación de información sobre los productos que ofertan y riesgos posibles, etc., además de la dimensión de los empleados comprendiendo la formación y estabilidad laboral, mientras que en menor medida el medio ambiente. Es de esta manera que se concluyó que las Mypes españolas presentan una actitud positiva para con la RSE.

Por otro lado, en cuanto a investigaciones a nivel de Latinoamérica, se encontró a Pastrana y Sriramesh (2013) [8],

quienes en su investigación realizada a empresas colombianas de diversos sectores buscaron analizar empíricamente las prácticas de RSE entre las PYMES en Colombia, por lo que estudiaron 54 Pymes y emplearon encuestas en línea autoadministradas y entrevistas cualitativas a profundidad. En dicha investigación se halló que entre los beneficios percibidos de las prácticas de RSC, principalmente se encontraba la mejora de la cultura organizacional, atracción y retención de los mejores empleados, mejoras en la imagen y reputación y mejora en la lealtad del cliente, además se reflejó la importancia que las PYME le dan a la satisfacción de sus grupos de interés más relevantes. Se concluyó que las Pymes colombianas practican una RSE informal interna y externa caracterizada por estar influenciada por aspectos culturales y contextuales de la sociedad del país, asimismo que sus stakeholders más importantes son los clientes, empleados y accionistas. Otro estudio que se encontró fue el de Fernández y Cervantes (2020) [9], quienes, en su investigación enfocada a empresas de diversos sectores de América Latina, pretenden analizar la situación de ésta con respecto a la sostenibilidad, asimismo las oportunidades que puede brindar a las Pymes, para ello se estudió doce artículos sobre sostenibilidad en Pymes pertenecientes a siete países de Latinoamérica por medio de una investigación cualitativo documental. Se obtuvo como principal hallazgo el interés creciente de las pequeñas y medianas empresas de América Latina por la sostenibilidad, habiendo un mayor aporte en el aspecto medioambiental y social. Finalmente, se concluye que se requiere de establecer estrategias sostenibles que proporcionen competitividad a largo plazo.

Por último, en cuanto a nivel nacional, se encontró a Quiroz (2009) [10], quien en su investigación expone un caso de RSE de la empresa peruana Compañía Minera Poderosa S.A., destinada al sector minero, el cual ejecutó un programa que fomentó la gobernabilidad del distrito de Patate dotando de capacidades al Gobierno local y a los pobladores, incentivando así la participación de los mismos para que sean gestores de su desarrollo. En este estudio de caso, presenta como principales resultados, tras su realización, la mejora de la imagen de la empresa, asimismo un fortalecimiento de relaciones con las instituciones locales y la comunidad y un buen clima de negocios que permite un desarrollo sostenible. Se concluyó que para que los proyectos de RSE sean exitosos se requiere de un consenso de las partes interesadas para garantizar la sostenibilidad.

### B. Responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE o también conocida como responsabilidad social corporativa (RSC), ha sido un concepto aplicado a las obligaciones y compromisos legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones [11] produce en actividades económicas, medioambientales, sociales, legales y éticas [12]. Por otro lado, Porter y Kramer (2011) mencionan que la mayor atención corporativa a la RSC

no ha sido totalmente voluntaria. Muchas empresas se dieron por enteradas sólo después de su sorpresa ante la respuesta pública por asuntos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales [13].

Independientemente de que algunas empresas han adoptado la RSE por la presión social y algunas otras voluntariamente por la empresa, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados [14], se puede concluir que es de suma importancia que las empresas realicen una introspección para definir qué buenas prácticas incorporar con el fin de generar un impacto positivo en su entorno, teniendo en cuenta que al inicio puede generar costos, pero que a largo plazo se traducirá en un factor de ganancias [15].

Es así como la RSE posee un visión integradora, teniendo en cuenta los aspectos medioambientales, económicos y sociales tal y como se muestra en la figura 1

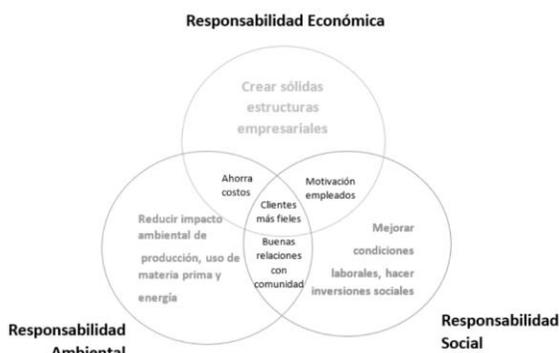


Fig. 1 Dimensiones de la RSE

Varios autores brindan sus definiciones sobre cada una de las responsabilidades mostradas en la Fig. 1, en cuanto a la responsabilidad económica; según Carroll [16], citado por [17], “se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia mediante la producción y venta de bienes y servicios”. También [18] la encuentra relacionada con la búsqueda de beneficios económicos generando e incrementando el valor agregado para sus interesados considerando valores como la equidad y justicia entre sus accionistas y colaboradores. Finalmente, Cajiga [19], citado por [20], menciona que obtener beneficios y minimizar los costos de cualquier tipo, económicos, medioambientales, sociales, etc., es una tarea fundamental de una empresa socialmente responsable. En suma, la responsabilidad económica refiere al compromiso de una empresa para generar rentabilidad y un flujo positivo de ingresos basándose en la promoción de sus productos y/o servicios, pero, sobre todo, en la gestión ética de los aspectos sociales (stakeholders) y ambientales para generar la reducción de costes.

Con respecto a la responsabilidad ambiental puede definirse como un compromiso ético, que se es implementado por medio de distintos instrumentos, de acuerdo a los medios a su alcance para cumplir sus metas ambientales y el nivel de compromiso de la empresa para con la preservación de su entorno natural [21]. Siendo de vital importancia la toma de conciencia por parte de las empresas para minimizar y/o mitigar el impacto ambiental que generan.

Finalmente, profundizando en la responsabilidad social, según Michael Porter dentro de la RSE existen dos dimensiones: una dimensión interna que comprende el ambiente de trabajo laboral, el acceso a capacitación, perfeccionamiento de condiciones laborales, etc.; y una dimensión externa que involucra el manejo del medio ambiente, cultura, entre otros [9]. Es en este punto donde la incorporación de las estrategias de RSE se hacen parte de la búsqueda de competitividad y la generación de valor, según los resultados que van obteniendo tras la implementación [6], por lo cual, cabe destacar que configurar su cadena de valor a partir de la integración de funciones de responsabilidad social se traducen en resultados y beneficios de carácter tangible como productividad, acceso a mercados de capitales, mayor nivel de ingresos por la operación, reducción de costos operativos y otros no tangibles como mayor reputación y reconocimiento, atracción de consumidores, posicionamiento de la marca entre otros [6], demostrando de esta manera cuán provechoso es el incluir la variable RSE en la cadena de valor.

### C. Cadena de valor

En la actualidad, el modelo más utilizado por las empresas es la cadena de valor creada por Michael Porter y propuesta en su libro “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance” en 1985. Al notar el potencial y algunas de las deficiencias que presentaba el previo modelo de McKinsey and Company, se basó en el concepto de sistemas de negocios de McKinsey para la creación del sistema de valor que alberga dentro de sí a la cadena de valor de los proveedores, los canales, los del cliente y entre ellos la de una empresa.

Es ahí donde se enfoca el desarrollo de este artículo de investigación, la cadena de valor de una empresa, aquella que está destinada a identificar y correlacionar las actividades estratégicas que esta contiene y que puedan generar un valor agregado frente a la competencia, ya sea mejorando alguna de las actividades (optimización o mejora de la actividad) o disminuyendo el costo de otra. A continuación, se presenta la cadena de valor propuesta por Michael E. Porter:

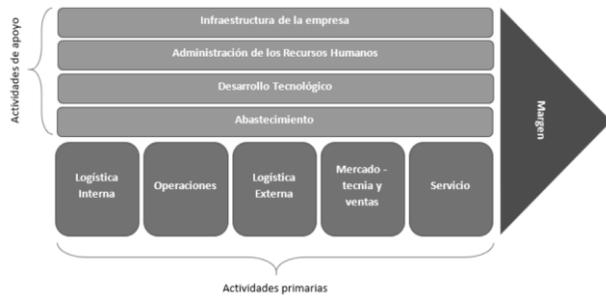


Fig. 2 Cadena de valor por Michael

El modelo presentado por este autor se basa en tres secciones importantes, las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen. Las actividades primarias presentan 5 etapas que representan las más generales, e implican dividendos:

**1. Logística interna:** Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, control de materias primas y lo que esto conlleva. Ej.: Almacenamiento de insumos, distribución de los materiales, recepción de insumos. [22]

**2. Operaciones:** Engloba las actividades que ocurren para la transformación de la materia prima en el producto final. Ej.: Confección de prendas, corte de tela, aplicación de estampados. [22]

**3. Logística externa:** Esta etapa consta de transportar el producto hacia el cliente final o hacia el ente mediador que le facilitará la obtención. Ej.: Transporte de los paquetes a empresa comercializadora. [22]

**4. Mercadotecnia y ventas:** A partir de la cuarta etapa se deja de lado lo que es en sí todo el proceso productivo y se enfoca en hacer crecer las ventas incitando a la gente, mediante actividades estratégicas, a la compra u obtención del producto. Ej.: Publicidad por redes sociales. [22]

**5. Servicio:** Actividades relacionadas con el servicio postventa que se le ofrece al cliente, esta etapa es importante porque es aquí donde el cliente percibe la calidad del producto y el valor agregado. Ej.: Atención a quejas, instalación del producto. [22]

Por otra parte, las actividades de apoyo son aquellas que brindan el soporte para la realización de las actividades primarias, se encuentran relacionadas. Explicando brevemente, la infraestructura de la empresa tiene relación directa con la planeación financiera, los asuntos administrativos, la planeación, los aspectos legales y normativos, calidad, etc. La administración de recursos humanos implica la contratación, capacitación y motivación que aplica la empresa en sus trabajadores. El desarrollo tecnológico hace referencia a todas las tecnologías que se usan a lo largo de las actividades

primarias por ejemplo un sistema de automatización o los diseños de un proceso. Por último, el abastecimiento, implica las compras de insumos que se realizan en toda la cadena de valor, por ejemplo, maquinarias, objetos para laboratorio, materiales del área contable, compra de insumos, etc. Finalmente, el margen que es la resta entre las ganancias por ventas menos el costo que implica toda su realización.

La variabilidad del grado de importancia de alguna de las actividades primarias o de apoyo depende del tipo de industria, ya que esta cadena al igual que la de McKinsey se adapta al tipo de empresa en la que se aplique. Concluyendo, para cualquier empresa el realizar este modelo de cadena de valor debería ser indispensable para poder crecer, desarrollarse de manera correcta y tener un lugar en el amplio mercado competitivo.

Es una herramienta que ayuda a minimizar los costos y permite observar en qué actividad hay una falla o un cuello de botella, permite reconocer los factores tecnológicos, la mano de obra indirecta en las actividades primarias que dan inicio con la recepción de insumos y finaliza con la entrega al cliente y el servicio postventa que se le ofrece, también, da muestra de actividades contables, administrativas, de obtención de insumos, y demás. Permitiendo a la gerencia de una empresa conocer las actividades que realizan y cómo las realizan, puesto que ahí está la diferenciación: Indudablemente, existe una empresa del mismo rubro que la tuya, pero no son iguales ya que en, la muy probable, diferencia de proveedores, políticas, o la forma de realización de las actividades operacionales se encuentra el valor único de tu empresa junto con las oportunidades de mejora.

#### D. El problema con la cadena de valor

Esta cadena fue propuesta hace aproximadamente 35 años atrás y aunque, evidentemente, se sigue utilizando y sigue siendo una herramienta muy útil en la gestión de una empresa, los requerimientos y exigencias del cliente están en constante cambio y no solo el de ellos, sino también el de los trabajadores y la sociedad en sí. Entonces es ahí donde se encuentra la necesidad de actualizar esta cadena de valor junto con las actualizaciones que ocurren en el mercado laboral. Se pueden observar algunas deficiencias en este último modelo, como por ejemplo la falta de la RSE, donde los conceptos de competitividad y responsabilidad social empresarial van de la mano y comprenden a todas las empresas, especialmente las pequeñas y medianas que tienen una relevancia creciente en la creación del empleo y el desarrollo de los países de América Latina [3], asimismo podemos encontrar otra deficiencia que es que solo sirve para el rubro industrial, sin tomar estudio de otro tipo de empresa como las de servicio. Partiendo de la primera premisa podemos destacar que la gestión de la cadena de valor de las grandes empresas se transforma en un elemento clave para la competitividad global. Las pymes que son proveedoras en esta cadena deben adoptar a la responsabilidad social empresarial (RSE) como una herramienta de gestión si desean mantenerse o ingresar a esta cadena, aumentando sus ingresos

(como resultado de un mejor acceso al mercado, precios preferenciales) y reduciendo sus costos. [15]

### III. METODOLOGÍA

#### A. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de validar la metodología propuesta, se realizó una investigación de tipo aplicada bajo un diseño experimental que según Hernández, Fernández y Baptista [23] la define como un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes). Siendo nuestra variable independiente el modelo de cadena de valor orientada a la RSE y la independiente la competitividad en PYMES.

#### B. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se empleó para la recolección de datos es la observación. Consecuentemente, como instrumento se elaboró una guía de observación para realizar las mediciones cuantitativas post aplicación del modelo.

#### C. PROPUESTA DE MODELO

A partir de la información que brinda la agrupación de empresas privadas comprometidas con el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial en “Guía para la implantación de la RSE en la empresa”, se ha interpretado y establecido en la figura 4 las actividades de evaluación y autoevaluación, gestión estratégica de RSE y divulgación como principales inductoras de una cultura responsable en la empresa.

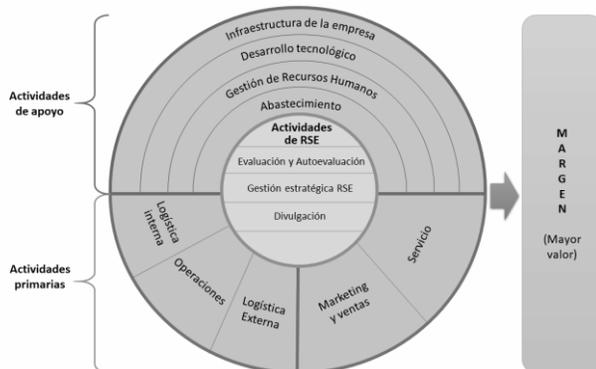


Fig 3. Integración de la RSE en la Cadena de Valor

Como se puede apreciar, el nuevo modelo propuesto basado en la cadena de Porter posee una variación con respecto a la estructura original. Dicha variación, radica en el adición de las actividades de responsabilidad social empresarial, en donde se le asigna una ubicación central, puesto que esta debe ser

adoptada, no como una actividad externa a las demás que desempeña la organización, sino como actividades integradoras que deben estar sumergidas en la gestión de la empresa y las demás actividades (apoyo y primarias), que deben adecuarse e ir rumbo al compromiso de la empresa considerando los impactos que genera.

Con respecto a las actividades de este nuevo modelo, se tiene las actividades primarias de las cuales se mantiene las mismas definiciones y subactividades que implica cada una de ellas, la única alteración que se ha realizado es separar las actividades directamente relacionadas con el proceso operativo (Logística interna, Operaciones, Logística externa) y las que se relacionan directamente con los clientes (Marketing y ventas, Servicio), con el objetivo de definir un límite más preciso entre estos dos enfoques que si bien se relacionan, no pertenecen a una misma área; también, se incluyen las actividades de apoyo que como ya se conoce complementan y dan soporte a todas las actividades primarias, y, finalmente, se mantiene el margen, cuyo objetivo es reflejar el mayor valor obtenido por la empresa.

Entre los cambios más relevantes que se observan es el agregado de las actividades de RSE orientados a la generación de valor al trasladar el compromiso voluntario de adopción a una estrategia, pasando de las buenas intenciones a las buenas acciones, que permitirán una mejor reputación ante los ojos de los stakeholders ampliando las oportunidades de fidelización de clientes, retención de personal de gran valor y el aumento en su productividad, de negociaciones con empresas que se rigen bajo el mismo enfoque, entre otras.

Se dividen en tres apartados generales, que al igual que las demás actividades pueden ser disgregadas o subdivididas en otras actividades de valor dependiendo del sector industrial al que se dirija: evaluación y autoevaluación, gestión estratégica de RSE y divulgación.

#### 1. Evaluación y autoevaluación

La evaluación y autoevaluación está orientada a las actividades relacionadas con el análisis de la situación inicial de la empresa como la definición o redefinición de objetivos, misión y visión (evidenciando el cumplimiento o la falta de la responsabilidad social dentro de su gestión), asimismo, la consideración de los requerimientos, necesidades, apreciaciones de los grupos de interés (stakeholders). Para ello, se considera parte del modelo de Excelencia EFQM, el cual se basa en la autoevaluación mediante nueve criterios siendo clasificados en:

- Criterios de agentes: que son los aspectos en que la empresa debe trabajar para obtener resultados.
- Criterios de resultados: que evidencian lo que la empresa consigue.

Es de esta manera que se redefine el modelo, orientándose más hacia una perspectiva de RSE tal como se muestra en la tabla 1.

TABLA I  
 MODELO EFQM ORIENTADO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Tipo de criterio	Criterio	Definición
Agentes	Liderazgo	¿Cuál es la misión, visión y valores de la organización?, ¿Cómo aseguran que se concrete?, ¿Están alineados a la RSE?
	Política y estrategia	¿Presenta una estrategia centrada en los stakeholders y dimensiones de la RSE?
	Personas	¿Cuáles son los stakeholders y que impacto tienen?, ¿Cómo se gestionan en la actualidad con respecto a los factores de la RSE?
	Alianzas y recursos	¿Cómo se gestionan los recursos y alianzas en apoyo de las estrategias de RSE?
	Procesos	¿Cómo se gestionan los procesos para apoyar las estrategias de la RSE y generar valor en los stakeholders?
Resultados	Resultados en cliente	¿Qué resultados se están obteniendo en relación con sus clientes externos?
	Resultados en personas	¿Qué resultados se están obteniendo en relación con sus clientes internos?
	Resultados en sociedad	¿Qué resultados se están obteniendo en relación a la sociedad?
	Resultados clave	¿Qué resultados se están obteniendo en relación con el rendimiento?

## 2. Gestión estratégica de RSE

Esta etapa denominada gestión estratégica de RSE se orienta principalmente a la parte práctica, es decir, a la mejora o adopción de buenas prácticas empresariales, de políticas o medidas relacionadas con las tres dimensiones de la RSE: económica, social y ambiental. Donde cada una de ellas se basa en normas y/o estándares de responsabilidad social enfocadas a las mismas, con el fin de que este modelo sea lo más eficaz posible dentro del sector en el que la empresa se desenvuelve.

**2.1. Aspecto económico:** El aspecto económico constituye todas aquellas actividades que la empresa realiza y con las cuales contribuye o actúa sobre la responsabilidad social empresarial, es decir, actividades como el uso de indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos sociales y ambientales en términos financieros, el uso de indicadores para

cuantificar la eficacia de iniciativas que buscan mitigar los impactos ambientales y evaluar cómo han sido percibidos y evaluados por la sociedad, Según Isotoools [24], o la gestión ética y transparente al momento de realizar manipulación financiera o del capital, en la comunicación con los stakeholders y entre otras actividades que pueda desenvolver la empresa. Por otro lado, este aspecto también contempla actividades como las inversiones socialmente responsables, que, en el caso de las PYMES, se habla de la contribución o alianzas estratégicas donde las ganancias pueden destinarse total o parcialmente a proyectos, ONGs, empresas quienes tienen iniciativas sociales y fines humanitarios.

**2.2. Aspecto social:** Según Asencio, Neyra & Gonzalez [25] en su artículo concluyen que, el aspecto social implica tanto las relaciones y la gestión que se da con las partes interesadas internas (trabajadores) como con las partes interesadas externas (clientes, comunidad, proveedores, etc.), donde es de suma importancia tener una participación responsable y transparente para la obtención de resultados que conlleven a la ventaja competitiva. Al tratarse de la gestión en el aspecto interno, se debe promover las mejores condiciones laborales asegurando sobre todo la seguridad y salud ocupacional, orientar al cumplimiento de derechos humanos priorizando la igualdad de oportunidades y rechazando la discriminación, apuntando a conseguir una aplicación exitosa de responsabilidad social. Con la finalidad de cumplir con los puntos mencionados anteriormente y entre otros más, se ha tomado, en el modelo propuesto, los ámbitos que establece la norma SA 8000 al esta dirigirse a la dimensión social interna corporativa y al tratarse de una norma internacional voluntaria; además, de ciertas materias de la ISO 26000. Lo mencionado y las prácticas que se deberían considerar en el aspecto externo se puede visualizar en la Figura 5.



Fig 4. Aspecto social de la RSE externo e interno

**2.3. Aspecto ambiental:** Este aspecto implica todo lo que se encuentra relacionado con la gestión ambiental que lleva a cabo la empresa en cuestión. Basándose en el apartado de medio ambiente de la guía ISO 26000, algunos de los puntos generales que se deben considerar, para definir las buenas prácticas de la empresa en este ámbito, son: la mejora continua del desempeño ambiental, el nivel de cumplimiento legal en el aspecto ambiental, la evaluación de impacto ambiental al momento de iniciar una nueva actividad o proyecto, las actividades que

realizan para contribuir a la reducción de contaminación y al eficiente uso de recursos, y demás.

### 3. Divulgación

La divulgación comprende el dar a conocer la información de las buenas prácticas y estrategias de RSE implementadas en la empresa, en donde se exponen los resultados obtenidos al grupo destinado, tanto de forma interna (trabajadores y proveedores) como externa (comunidad y mercado), a través de los medios con los que dispone la empresa, con el fin de realizar un marketing social para aquellas personas que demandan y se encuentran interesadas en la contribución responsable de cada organización hacia la sociedad. Por ejemplo, si la empresa realizó un cambio sustentable dentro de las operaciones de la empresa implementando políticas Cruelty free, debería ser comunicado por redes sociales y por medio del empaque para dar a conocer a los consumidores el interés por el cuidado animal, por otro lado, si la empresa denota nuevas políticas de pacto comercial basados en la transparencia y ética con sus proveedores, debería resaltarlos y comunicados al personal interno por medio de diferentes medios: correos electrónicos, intranet, página web, entre otras vías.

#### B. APLICACIÓN DEL MODELO

Se implementó la propuesta de modelo a una empresa comercial en el rubro de venta de artículos para maternidad y bebés. Para iniciar se definieron se realizó la evaluación y autoevaluación de la empresa tal y como se muestra en la tabla.

#### 1. Evaluación y autoevaluación

TABLA II

Modelo EFQM orientado a la responsabilidad social empresarial de empresa comercial

Tipo de criterio	Criterio	Definición
Agentes	Liderazgo	Misión: Ofrecer a las familias de Lima Metropolitana y provincias, artículos y productos caracterizados por su calidad y precio justo, a fin de satisfacer las necesidades de los más pequeños del hogar y de las madres.  Visión: Ser una empresa líder en experiencia al cliente y productos tanto de maternidad como para bebés y niños. Consiguiendo un alto reconocimiento en el sector por su cálido trato, variedad, tendencias y calidad, permitiendo una fidelización por parte de los mismos.
	Política y estrategia	La empresa cuenta con una estrategia centrada principalmente a los clientes, priorizando su satisfacción y mostrando transparencia por medio de políticas de devoluciones y cambios.
	Personas	Internos: trabajadores (se gestiona respetando los derechos humanos y RMV)

		Externos: clientes (se gestiona respetando derechos humanos, por medio del sentido de responsabilidad sobre los productos, reclamación de productos, satisfacción del cliente, privacidad del cliente), proveedores (selección, evaluación y aprobación con proveedores), medioambiente (condiciones ambientales en el lugar de trabajo)
	Alianzas y recursos	No cuentan con ninguna alianza, pero se enfocan en el uso de empaques eco amigables.
	Procesos	No tienen procesos definidos ni documentados que impacten en la RSE.
Resultados	Resultados en cliente	Mayor seguridad al adquirir los productos de la marca por políticas de devolución.  Satisfacción por la calidad en el servicio.  Proveedores satisfechos por puntualidad en pagos.  Retención de proveedores mediante el compromiso y transparencia brindada
	Resultados en personas	Retención de personal, buen clima laboral, marketing de boca a boca de la empresa en el aspecto interno (trabajadores).
	Resultados en sociedad	No se obtienen resultados en relación a la sociedad
	Resultados clave	Alta productividad en las áreas de administración y ventas, logística y contabilidad.

Realmente la misión y visión se encuentran alineadas con la responsabilidad social empresarial en lo que respecta al ámbito social, priorizando estas la satisfacción del cliente por medio de adquisiciones y atención de calidad; no obstante, se podría reorientar la misión hacia los trabajadores puesto que ellos son quienes satisfacen a los clientes en la solución que se busca ofrecer. Por otro lado, no se encontraron valores definidos, lo cual se traduce en una oportunidad para la definición de valores sociales entre aquellos que se encuentran dirigidos a los de desarrollo y servicio al cliente, también es una oportunidad para alinearlos a la misión de la empresa y a lo que representa la RSE. Asimismo, la falta de políticas permite la redefinición de las mismas orientadas a la conducta del personal, gestión medioambiental, gestión de calidad o incluso políticas relacionadas con la salud ocupacional.

En cuanto a personas tanto internas como externas se puede identificar un enfoque en los clientes y trabajadores, lo cual para una empresa de su magnitud es suficiente y lo que le otorga mayores resultados en cuanto a resultados de personas y claves.

No cuentan con alianzas ni recursos que tengan un impacto significativo en la comunidad, a excepción del uso de empaque eco amigables el cual guarda relación con la dimensión de la RSE. Por último, no cuenta con procesos definidos ni documentados así que no se puede apreciar gráficamente la inclusión de prácticas de RSE en los procesos.

## 2. Gestión de estratégica de la RSE

### 2.1. Aspecto económico

En este aspecto la empresa no cuenta con indicadores que muestren reflejadas el beneficio obtenido por el impacto social o ambiental que tienen sus políticas o estrategias y cómo va su desempeño. Posterior a charlas con los dueños de la empresa, se decidió definir los indicadores de las estrategias y políticas orientadas a la RSE; asimismo, se buscaron proyectos con potencial de crecimiento y bien encaminados hacia lograr un impacto significativo en la protección integral de niños de 3 a 12 años.

### 2.2. Aspecto social

Con lo respecta al ámbito interno, por medio de conversaciones con el personal se reflejó que la empresa cumple con varios puntos de la responsabilidad social empresarial como el respeto en los derechos humanos, inclusión y equidad hacia cada uno de los integrantes del equipo, no aceptan el trabajo infantil, tampoco se evidencia algún tipo de medida disciplinaria que incentive el abuso físico o verbal, que ha dado como resultado un excelente clima laboral. Por otro lado, los sueldos son de acuerdo a cada puesto de trabajo y se encuentran de acuerdo con la remuneración mínima vital (RMV). De igual manera, cuentan con un horario de trabajo establecido cumpliendo las 48 horas semanales máximas establecidas en la Constitución Política del Perú. Como aspecto de mejora, basándose en algunas materias de la ISO 26000, se propuso a la gerencia la implementación de iniciativas orientadas a la salud ocupacional, asimismo el establecimiento de procedimientos documentados con respecto a la gestión de quejas o reclamos del personal.

Por otro lado, en el ámbito externo, se tienen las relaciones con los clientes, comunidad, y proveedores, donde para todos se respetan los derechos humanos brindando una atención basada en valores y respeto independientemente de raza, sexo, religión, y demás. En cuanto a clientes hay responsabilidad social sobre los productos, sobre las políticas de cambios y devoluciones, y con respecto a la privacidad del cliente; junto con la gerencia se decidió priorizar esfuerzos en la elaboración de contenido informativo sobre el producto ya que esto contribuye a la responsabilidad sobre los mismos. En línea con los proveedores, se resalta la buena gestión de los mismos por medio de los pagos puntuales que realiza la compañía.

### 2.3. Aspecto ambiental

Actualmente la MYPE en cuestión, aplica acciones relacionadas a la dimensión ambiental mediante el uso de bolsas

eco amigables para la entrega de los productos. Sin embargo, para que no quede en un mero acto y se traslade a la cultura de la organización se recomendó establecer la política de formar a los empleados en las prácticas medioambientales, asimismo, reducir el impacto ambiental mediante el uso consciente y responsable de los recursos. Para ello, se pretende emplear acciones tal como la reducción de impresiones innecesarias, implementación de facturación electrónica, mejorar la iluminación del espacio priorizando la luz natural o focos led, gestionar y optimizar el tiempo de entregas y movilizaciones con el fin de reducir las emisiones de carbono o en su defecto priorizar medios de transporte sustentables.

## 3. Divulgación

La empresa destinada al comercio de artículos de maternidad y bebés, actualmente no utiliza sus páginas ni redes sociales con las que cuenta para dar a conocer y comunicar las acciones socialmente responsables que realiza. Por lo que se propone que mediante su página web y Facebook realice publicaciones acerca de su compromiso bajo las 3 dimensiones y comunique las acciones, medidas o políticas que se están implementando, asimismo, convocar a una reunión con los trabajadores para transmitirles la orientación de la RSE por parte de la empresa y puedan ser partícipes de las iniciativas.

## IV. RESULTADOS

Con relación al Modelo de cadena de valor orientada a la responsabilidad social que permita generar competitividad empresarial en PYMES; se aplicó medidas estadísticas para posteriormente ser analizadas acorde a los resultados obtenidos. En la siguiente tabla 3 se observa en la columna sig. Shapiro-Wilk de todos son menores que 0.05, lo cual se rechaza la hipótesis Nula.

TABLA III  
RESULTADO DE COLUMNA SIG. SHAPIRO-WILK

	Shapiro-Wilk <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
V1: CADENA DE VALOR	0,452	4	0,002
V2: RESPONSABILIDAD SOCIAL - COMPETITIVIDAD	0,324	4	0,002

Concluimos que la variable 1 (V1) cadena de valor, y la variable 2 (V2) responsabilidad social - competitividad no se distribuyen en forma normal. Por tanto, aplicaremos en la tabla 4 la prueba estadística no paramétrica de escala ordinal de Rho de Spearman.

TABLA IV  
MATRIZ DE CORRELACIÓN ENTRE V1 Y V2

Matriz de Correlaciones				
		V1	V2	
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1,000	0,745
		Sig. (bilateral)	.	0,014
		N	4	4

	V2	Coefficiente de correlación	0,745	1,000
		Sig. (bilateral)	0,014	.
		N	4	4

Finalmente se observa que hay una marcada relación entre las cadenas de valor y la responsabilidad social - competitividad en un 74.5%. Posteriormente, en la tabla 5, se realiza la medición de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

TABLA V  
CONFIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	VARIABLES
74,2%	76.3%	V1: CADENA DE VALOR
77,7%	79.4%	V2: RESPONSABILIDAD SOCIAL - COMPETITIVIDAD

Concluyendo en que existe muy buena confiabilidad elaborado para el recojo de la información de la presente investigación, de las que son la variable cadenas de valor del 76,3%, la variable responsabilidad social - competitividad del 79,4%.

Por otro lado, se puede observar en la Tabla 6 la comparación del indicador de influencia del marketing social digital de iniciativas de RSE en la medición se observa que el recaudo por observación un promedio fue de 58.25% con una variación de 4.64579% de la influencia del marketing social digital de iniciativas de RSE, la mitad fueron menor al 59% mientras que 52% fueron los recaudos con mayor frecuencia acercándose a un rango máximo de 63% de los recaudos por número de observaciones realizados en la medición en las PYMES

TABLA VI  
CUADRO DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL INDICADOR DE INFLUENCIA DEL MARKETING DIGITAL DE INICIATIVAS DE RSE

Estadísticos		
Indicador: influencia del marketing social digital de iniciativas de RSE		
N	Válido	4
	Perdidos	0
Media		58,2500
Mediana		59,0000
Moda		52,00 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		4,64579
Mínimo		52,00
Máximo		63,00
Percentiles	95	.
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

En la figura 5, se muestra los resultantes del análisis descriptivo de la influencia del marketing social digital de iniciativas de RSE; en la medición se obtuvo una media porcentual de 58.33% de la primera observación de la fecha de

04-10-2021, en la segunda observación de la fecha de 11-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 60%, en la tercera observación de la fecha de 18-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 62.50% y por último en la cuarta observación final de la fecha de 25-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 52.38%.



Fig. 5 Resultados del análisis descriptivo de la influencia del marketing social digital de iniciativas de RSE

También, se puede observar en la Tabla 7 la comparación del indicador de competitividad en ventas: rendimiento de trabajador en la medición se observa que el recaudo por observación un promedio fue de 67% con una variación de 21.57159% de la competitividad en ventas: rendimiento de trabajador, la mitad fueron menor al 67% mientras que 44% fueron los recaudos con mayor frecuencia acercándose a un rango máximo de 90% de los recaudos por número de observaciones realizados en la medición en las PYMES.

TABLA VII  
CUADRO DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL INDICADOR DE INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN VENTAS: RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR

Estadísticos		
Indicador de la competitividad en ventas: rendimiento de trabajador		
N	Válido	4
	Perdidos	0
Media		67,0000
Mediana		67,0000
Moda		44,00 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		21,57159
Mínimo		44,00
Máximo		90,00
Percentiles	95	.
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

A continuación, en la figura 6, se muestra los resultantes del análisis descriptivo del rendimiento de trabajador; en la medición se obtuvo una media porcentual de 80% de la primera observación de la fecha de 04-10-2021, en la segunda observación de la fecha de 11-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 54.05%, en la tercera observación de la fecha de 18-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 44% y por último en la cuarta observación final de la fecha de 25-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 90%.

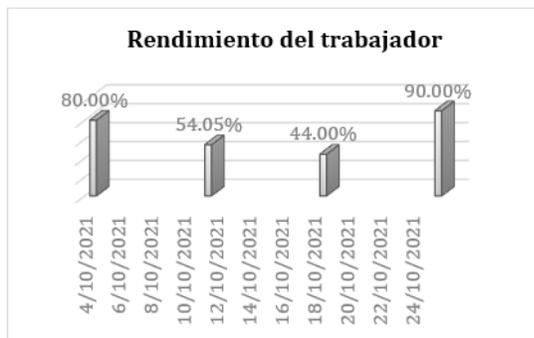


Fig 6. Resultados del análisis descriptivo del rendimiento del trabajador

Finalmente, se puede observar en la Tabla 8 la comparación del indicador de crecimiento de ventas en la medición se observa que el recaudo por observación un promedio fue de 71.25% con una variación de 49.76193% del crecimiento de ventas, la mitad fueron menor al 85% mientras que 1% fueron los recaudos con mayor frecuencia acercándose a un rango máximo de 114% de los recaudos por número de observaciones realizados en la medición en las PYMES

TABLA VIII  
CUADRO DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL INDICADOR DE INFLUENCIA EN CRECIMIENTO DE VENTA

Estadísticos		
Indicador: crecimiento de ventas		
N	Válido	4
	Perdidos	0
Media		71,2500
Mediana		85,0000
Moda		1,00 <sup>a</sup>
Desv. Desviación		49,76193
Mínimo		1,00
Máximo		114,00
Percentiles	95	.
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

A continuación, en la figura 7, se muestra los resultantes del análisis descriptivo del crecimiento de ventas; en la medición se obtuvo una media porcentual de 72.80% de la primera observación de la fecha de 04-10-2021, en la segunda observación de la fecha de 11-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 113.90%, en la tercera observación de la fecha de 18-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 96.55% y por último en la cuarta observación final de la fecha de 25-10-2021 se obtuvo un porcentaje de 1%.

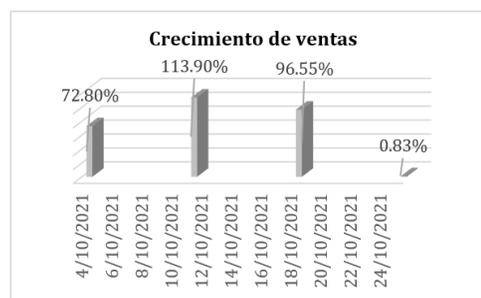


Fig 7. Resultados del análisis descriptivo del crecimiento de ventas

## V. DISCUSIÓN

El objetivo del presente artículo es ofrecer un nuevo modelo de cadena de valor orientada a la RSE que permita generar competitividad empresarial en PYMES. Bajo este contexto, se estudió la cadena de valor de Porter y el principio del valor compartido establecido por Porter y Kramer [13], [22], en donde en esta última resalta que las empresas deben abordar problemas de acuerdo a su tipo de negocio creando así un beneficio mutuo tanto para la empresa como para la sociedad y el ambiente, ya que estas se ven influenciadas por las actividades que realiza la empresa.

Los resultados de la presente investigación muestran una mejora en la competitividad de la empresa en cuestión de influencia de marketing digital (58.25%), rendimiento del trabajador (67%) y crecimiento de ventas (71.25%). Con el fin de sacar a relucir el aporte de la presente investigación, se procede a comparar con otros estudios relacionados al tema.

Mencionados resultados coinciden con lo obtenido por Pastrana y Sriramesh [8] quienes encontraron que un 96,3% de PYMES estaban de acuerdo en que la RSE debería ser una función empresarial central y un 81,5% de que la RSE debe ser una consideración al momento de establecer la estrategia corporativa, a lo que se relaciona íntegramente con nuestro modelo. Además, que la RSE influye positivamente en los resultados empresariales, donde las PYMES prefieren realizar este tipo de actividades por la posibilidad de reducir costos y obtener oportunidades de mercado para ser percibido como un buen ciudadano corporativo. Estando relacionado en nuestro caso a un incremento de las ventas e influencia del marketing digital debido a tal percepción.

Por otro lado, los resultados positivos obtenidos por cada indicador definido, que demuestran el incremento de competitividad en la empresa, se relacionan con la investigación realizada por Cifuentes et. al [26], al descubrir que las PYMES se empiezan a relacionar con la RSE con el fin de entablar mejores relaciones con stakeholders que mejoren su competitividad y competitividad en el sector económico. Resultando así en una concordancia de resultados a pesar de ser diferentes tipos de investigaciones.

Sin embargo, desde otra perspectiva, otro estudio de López, Contreras y Molina [27] obtuvieron un resultado que no concuerda con nuestra investigación, ya que hallaron que un 61.6% de empresas no consideran que las prácticas de RSE incrementan la competitividad de la organización, lo que se contradice con otros resultados del mismo estudio tras mencionar que un 62% corroboró mayores beneficios que costos de implementación de la RSE, además de que un 50% considera que las empresas generadoras de valor son preferidas por los consumidores. Se atribuye esta diferencia de resultados a que la metodología utilizada no es de tipo aplicada - experimental, más bien, los investigadores obtienen resultados cualitativos al emplear como instrumento una encuesta, que se basa en la opinión de los entrevistados, siendo éstas menos objetivas que cuando se realiza una investigación cuantitativa del tipo aplicada.

De acuerdo a los antecedentes citados, se evidencia que realmente existe una relación entre la cadena de valor y la responsabilidad social-competitividad, demostrando los beneficios del uso de estrategias de RSE y la relevancia de estos para las partes interesadas. Finalmente, se concluye que hoy en día las pequeñas y medianas empresas, dependiendo a lo que se dediquen, deben buscar caminos, estrategias y nuevas prácticas que transformen su gestión tradicional a una más responsable social y ambientalmente asegurando siempre la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que, el alfa de Cronbach tiene una alta fiabilidad acorde a la relación de variables. De manera que la variable cadena de valor cuenta con 76.3% y la variable responsabilidad social- competitividad con 79.4% en su medición final. Asimismo, se ejecutó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk en donde se observó que todos los datos son menores que 0.05, por lo cual la variable cadena de valor y la variable responsabilidad social- competitividad se distribuyen en forma normal.

De manera análoga, la aplicación de la medida estadística permitió registrar los resultados de los indicadores propuestos como son revelar datos significativos en relación a las tres dimensiones tomadas como son influencia del marketing digital de iniciativas de RSE con un 63%, el indicador de la competitividad en ventas con 90%, y el indicador de crecimiento de ventas obtuvo un porcentaje máximo de 114%. Siendo así que los resultados descriptivos expresan que el marketing social digital tuvo una media porcentual final de 52.38% por otra parte el rendimiento del trabajador obtuvo una media porcentual del 90% y finalmente el crecimiento de ventas tuvo el 1%.

Consecuentemente, las limitantes que se presentaron a lo largo de este estudio, fue el encontrarse bajo la coyuntura del Covid-19; puesto que acortó las opciones para realizar la metodología, sin embargo, para la comprobación del nuevo modelo propuesto se optó por el uso de la herramienta de guía de observación, en donde se brindaron las facilidades del caso. Por otro lado, hubiera sido ideal realizar la aplicación del modelo en una mayor cantidad de empresas para comparar los resultados

Aunado a ello, dentro de las implicancias teóricas y prácticas que se usó para el desarrollo de este artículo de investigación se resalta el estudio sobre modelos previos de cadena de valor, los beneficios de la RSE, el uso y comparación de los modelos de cadena de valor, tradicional y el propuesto, uso de la técnica de observación y la herramienta de una guía de observación.

## REFERENCIAS

- [1] G. Westbrook and A. Angus, "LAS 10 PRINCIPALES TENDENCIAS GLOBALES DE CONSUMO PARA 2021."
- [2] Y. I. Bom-Camargo, "Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial," *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 27, no. 2, pp. 130–146, Apr. 2021.
- [3] ComexPeru, "Las micro y pequeñas empresas en el Perú," Perú, 2019.
- [4] J. Andrés and P. Silva, "EL CRECIMIENTO ECONÓMICO PERUANO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS," *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, vol. 19, no. 35, pp. 21–27, 2011.
- [5] J. Herrera Madueño, M. Larrán Jorge, M. P. Lechuga Sancho, and D. Martínez-Martínez, "Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos," *Revista de Contabilidad*, vol. 19, no. 1, pp. 31–44, Jan. 2016, doi: 10.1016/J.RCSAR.2014.10.003.
- [6] C. G. Moreno, "LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA ESLABON DE LA CADENA DE VALOR Y EN EL PROCESO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA," 2020.
- [7] F. Hernández-Perlines and J. P. Sánchez-Infantes, "Analysis of effect of corporate social responsibility in the business results of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) | Análisis del efecto de la responsabilidad social empresarial en los resultados empresariales de las micro, pequeñas y medi," *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, vol. 10, no. 1, pp. 110–123, 2016, doi: 10.3232/GCG.2016.V10.N1.06.
- [8] N. Aya Pastrana and K. Sriramesh, "Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia," *Public Relations Review*, vol. 40, no. 1, pp. 14–24, Mar. 2014, doi: 10.1016/j.pubrev.2013.10.002.
- [9] I. A. Fernández and M. de los Ángeles Cervantes Rosas, "Sustainable development as a strategic imperative: The context of Latin American small and medium-sized enterprises," *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 16, no. 2, pp. 28–43, Jul. 2019, doi: 10.22507/rli.v16n2a3.
- [10] P. Quiroz, "Responsabilidad Social Empresarial como base para el Desarrollo Sostenible en el Perú," 2009.
- [11] J. G. Saldarriaga Ríos, "Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana," *Estudios Gerenciales*, vol. 29, no. 126, pp. 110–117, Jan. 2013, doi: 10.1016/S0123-5923(13)70026-3.
- [12] L. Salas-Arbeláez, M. García-Solarte, and A. R. Azuero-Rodríguez, "Effect of corporate social responsibility on the Colombian post-conflict: The case of SMEs | Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: El caso de las pymes," *Estudios Gerenciales*, vol. 36, no. 154, pp. 80–90, 2020, doi: 10.18046/j.estger.2020.154.3547.
- [13] M. Porter and M. Kramer, "Estrategia y sociedad," Dec. 2006.
- [14] F. Sánchez, H. Rodríguez, and D. Sandoval, "La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva," *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, 2011. [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03\\_](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_) (accessed May 26, 2022).

- [15] N. P. Stuart Alvarado and A. R. Robertha Aráuz Chávez, “La responsabilidad social empresarial: herramienta estratégica para la competitividad de las PYMES de la cadena de valor de la gran empresa del sector textil,” *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, vol. 19, no. 1, 2016.
- [16] A. B. Carroll, “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders,” *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39–48, 1991, doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- [17] A. Alvarado and M. Schlesinger, “Dimensionalidad De La Responsabilidad Social Empresarial Percibida Y Sus Efectos Sobre La Imagen Y La Reputación Una Aproximación Desde El Modelo De Carroll,” *Estudios Gerenciales*, vol. 24, no. 108, pp. 37–59, Sep. 2008.
- [18] H. M. Morales Ramos, F. E. Pomachagua Pacheco, and N. A. Lazo Palacios, “Responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los clientes de Sodimac Lima, 2020,” *Revista de Investigación Valor Agregado*, vol. 7, no. 1, pp. 45–54, Dec. 2020, doi: 10.17162/riva.v7i1.1416.
- [19] J. Cajiga, “EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.” [Online]. Available: [www.empresa.org](http://www.empresa.org).
- [20] N. Estela and H. Castro, “DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CASO EMPRESA PROCESADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS,” *Revista Internacional Administración & Finanzas*, vol. 12, no. 1, pp. 69–78, 2019, [Online]. Available: [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)
- [21] J. Begazo Villanueva, “RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL ECOSISTEMA,” *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, vol. 15, no. 29, Sep. 2012.
- [22] M. Porter, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1985.
- [23] R. Hernández, C. Fernández, and M. del P. Baptista, *Metodología de la investigación*, 6th ed. 2014.
- [24] ISOTools, “Responsabilidad Social Corporativa (RSC),” 2015. Accessed: May 26, 2022. [Online]. Available: <https://bit.ly/31enb2L>
- [25] L. Asencio, G. Neira, and E. Gonzales, “Análisis de factores de competitividad y su incidencia en la gestión de ventas del mercado artesanal Guayaquil,” *Revista Publicando*, vol. 5, no. 14, pp. 352–369, Mar. 2018.
- [26] C.-B. Diego, L.-V. Felipe, S.-B. Clara Eugenia, and O.-M. Edison, “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Creación de Valor Compartido (CVC), ejes determinantes para la gestión de las PYMES. Una revisión bibliométrica.”
- [27] A. López, R. Contreras, and R. Molina, “La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimenticio,” *Cuadernos de Administración*, vol. 24, no. 43, pp. 261–283, 2011.