

Responsabilidad social empresarial en el modelo de negocio de las mipymes: análisis de una empresa con reconocimiento RSE como base para el benchmarking de las mipymes de la ciudad de san francisco de Campeche, Campeche, México.

Corporate social responsibility in the business model of MSMEs: analysis of a company with CSR recognition as a basis for benchmarking of MSMEs of the city of San Francisco de Campeche, Campeche, Mexico

Fernando Medina Blum

Universidad Autónoma de Campeche
femedina@uacam.mx

Evarista González García

Universidad Autónoma de Campeche
egonzale@uacam.mx

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche
rmpatron@uacam.mx

Fidel Ramón Alcocer Martínez

Universidad Autónoma de Campeche
falcoce@uacam.mx

Resumen

Este trabajo pretende analizar la filosofía empresarial que incorpora una empresa con reconocimiento de Responsabilidad Social Empresarial en su modelo de negocios, identificando las acciones que se implementan y el nivel de cumplimiento de los indicadores en los ejes propuestos.

La finalidad de este estudio es establecer una base para el benchmarking que sea aplicable a las MiPyMEs de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México que se encuentren en el mismo sector

económico, resaltando las principales actividades diferenciadoras que les permitan integrar acciones de RSE en su modelo de negocio.

Abstract

This paper analyzes the business philosophy that incorporates a company in recognition of corporate social responsibility in their business model, identifying the actions implemented and the level of compliance with the indicators in the proposed axes.

The purpose of this study is to establish a basis for benchmarking to be applicable to MSMEs in the city of San Francisco de Campeche, Campeche, Mexico who are in the same economic sector, highlighting the key differentiating activities that allow them to integrate actions CSR in their business model.

Palabras clave / Key words: Responsabilidad social empresarial, benchmarking, MiPyMEs / Corporate social responsibility, benchmarking, MSMEs

Introducción

El presente trabajo se encuentra enfocado en determinar y analizar la filosofía empresarial implementada por una organización con reconocimiento nacional debido a la inclusión de acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de su administración.

Esta investigación se divide en dos etapas. La primera consiste en un estudio exploratorio para determinar las características con las que debe contar una empresa con reconocimiento y certificación de la implementación de acciones de RSE.

La segunda etapa define el nivel de cumplimiento de la organización propuesta en relación a las acciones de RSE implementadas, a través de la aplicación de un instrumento validado por juicio de expertos para determinar el perfil de la organización y que éste pueda ser utilizado para comparar en un estudio posterior la distancia que existe entre las MiPyMES y la empresa con reconocimiento de RSE.

La finalidad de esta investigación radica en contemplar el incremento de la competitividad de las MiPyMEs a partir de la implementación o formalización de acciones de RSE.

DESARROLLO

Modelo de negocio

La importancia que tiene la identificación sobre la importancia de generar un modelo de negocio que se adapte a las necesidades de una organización, permite obtener ventajas de los elementos que lo conforman, para que de esta manera se cuente con una estructura que coadyuve a la obtención de un desempeño óptimo.

Osterwalder y Pigneur (2002), definen el término modelo de negocios como la herramienta conceptual que a través de su conjunto de elemento y su relación permite expresar en una organización la forma y logística de su negocio. De acuerdo a Magretta (2002), un modelo de negocio es equivalente al método científico pero a nivel empresarial, debido a que se inicia con una hipótesis, posteriormente se prueban a través de las acciones y por último se revisa o se le da seguimiento si es necesario.

Parte de la función de un modelo de negocios es abstraer la idea de negocios y hacerla identificable de forma visual. Zimmerer (2002), define un modelo de negocio como un resumen de la propuesta del negocio, en donde se incluyen las especificaciones financieras y operativas, estrategias y los requerimientos de personal.

De acuerdo a lo anterior, un modelo de negocios contribuye como a ser una guía para edificar un negocio. Betz (2002), refiere un modelo de negocio como una abstracción de un negocio, para identificar la forma en que la organización obtiene ingresos.

Parte esencial de la construcción de un modelo de negocio es la identificación de sus componentes. Chesbrough y Rosenbloom (2002), proponen como principales elementos del modelo de negocio a la identificación del segmento de mercado, la claridad de la propuesta de valor, los elementos de la cadena

de valor, definición de costos y ganancias (generación de ingresos), posición de la organización en el mercado y la formulación de la estrategia competitiva. (Ver Figura 1)



Figura 1. Elementos del Modelo de Negocio. Fuente: Chesbrough y Rosenbloom (2002).

De acuerdo con Osterwalder y Pigner (2010), son nueve los elementos fundamentales en un modelo de negocio: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los consumidores, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. (Ver Figura 2)

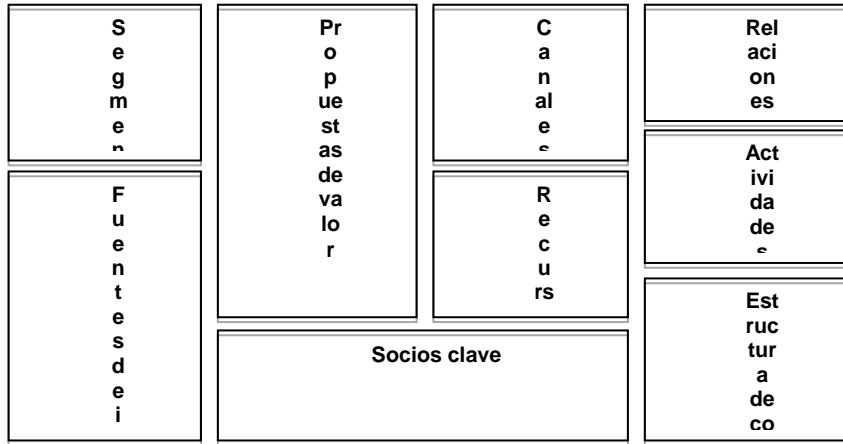


Figura 2. Modelo de Negocio Canvas . Fuente: Osterwalder y Pigner (2010)

El modelo de negocio se ha convertido en una herramienta fundamental para orientar las estrategias a implementar en una organización, el cual se debe diseñar desde un enfoque de adaptación al contexto.

Benchmarking

Tomando en consideración la importancia que tienen las MiPyMEs en la economía de nuestro país aportando más del 90% del Producto Interno Bruto (PIB), se hace necesario establecer Modelos de Negocios que le permitan permanecer y mejorar en sus procesos tanto productivos como administrativos.

El benchmarking es una herramienta que se ha utilizado de manera efectiva en áreas de responsabilidad pública, por lo tanto es de gran utilidad en las áreas de responsabilidad social y comportamiento ético. Dado lo anterior, las empresas deben llevar a cabo benchmarking, tanto competitivo como funcional, obteniendo información de los competidores y empresas que desarrollan informes sobre responsabilidad pública. (Joyner y Raiborn, 2005).

De acuerdo con Graafland et al (2004) citado por González, Alen y Rodríguez (2010), las ventajas que se derivan de la aplicación del benchmarking son las siguientes:

- 1) Fomenta la transparencia.
- 2) Mejora la medición.
- 3) Posibilita la comparación entre empresas.
- 4) La simplicidad del procedimiento.

- 5) Enfoque sistemático para juzgar la contribución de la empresa y no depende de incidentes.
- 6) Realizado por entidades externas independientes garantiza una visión más objetiva que la presentación de resultados de RSE por la propia empresa.
- 7) Requiere que la empresa recopile la información necesaria para la construcción del índice.

Según Beltrán y Burbano (2002), define las etapas a seguir para la implementación del benchmarking:

- 1) Definir la situación actual de la empresa.
- 2) Diagnóstico de la situación actual (resultado de la aplicación de la herramienta de diagnóstico).
- 3) Generar planes de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

Un modelo de benchmarking puede convertirse en la representación de cómo una MiPyME puede desarrollar una mejora en sus procesos y/o actividades, basándose en el análisis de las acciones realizadas por otras organizaciones, en las cuales pueden incluirse las que están encaminadas a la implementación del concepto de RSE como factor de competitividad.

Beltrán et al. (2002), plantean un modelo de benchmarking para pymes, que permita mejorar sus procesos básicos de logística. Al tener conceptos genéricos, se considera que este modelo puede ser adaptado a diferentes conceptos. (Ver Figura 3)



Figura 3. Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras. Fuente: Beltrán y Burbano (2002).

Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial tiene un contexto particular desde sus orígenes hasta su evolución. De acuerdo con Playán et al. (2010), determinan que la RSE se origina a partir de la iniciativa económica denominada Neoliberalismo, la cual tuvo como efecto la consolidación de la globalización y por consiguiente el crecimiento basado en la producción para satisfacer a los mercados por parte de las organizaciones. Según Gudiño y Sánchez (2005), lo anterior fomentó el consumismo, la búsqueda de mano de obra barata y el desvanecimiento de barreras de entrada, teniendo como resultado pocos límites para crear mercados y acumular mayores beneficios, particularmente económicos.

No obstante, el mercado a través de los consumidores han castigado estas malas prácticas empresariales, provocando crisis de confianza hacia las empresas. Por esta razón, se comienza a formular esquemas de regulación y normatividades. Truño (2007), menciona que los orígenes de este concepto en Europa, parten del Estado con la finalidad de regular el bienestar común. Por su parte Vidal (2003), determina que este concepto se consolida a partir de la Cumbre de la Tierra realizada en 1992 en Río de Janeiro por Naciones Unidas, promovido por el Informe Brundlant y entrando en vigor mediante el Tratado de Ámsterdam en 1999.

Otra aproximación importante se genera cuando la Organización de la Naciones Unidas, propone el Pacto Global, a través de la alineación a los “Diez principios del Pacto Global”. Además, otro efecto multiplicador se presenta por la elaboración del “Libro Verde de la Unión Europea”, el cual manifiesta el objetivo de desarrollar un marco de colaboración con un enfoque de responsabilidad social en las empresas. Otro factor importante, ha sido el desarrollo de la “Guía de recomendaciones para las empresas” por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), la cual tiene la finalidad de establecer la Norma ISO26000, que tiene un enfoque en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

A pesar de los esfuerzos, no existe a la fecha una normatividad o reglamentación a nivel internacional, que refuerce el concepto de RSE. Sin embargo, existen acciones a nivel regional y nacional que han mostrado una dinámica positiva en el desempeño de las empresas bajo un enfoque de responsabilidad y ética en su forma de operar.

En el caso de América Latina (AL) y particularmente en México, la RSE también ha tenido una evolución constante. De acuerdo a Canessa y García (2005), los primeros acercamientos que se dieron en AL se realizaron por la Asociación de Reguladores Cristianos y el Instituto Ethos en Brasil en 1965, en Perú con la estrategia denominada Perú 2021, Acción RSE en Chile y FUNDEMAS en El Salvador en el año 2000, en México con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en 1992, y consolidándose a través de redes internacionales como el caso de Forum Empresa donde participan algunas organizaciones ya mencionadas.

En México, el CEMEFI emite en 1997 el Programa de Responsabilidad Social Empresarial, pero es hasta el 2000, que emite la convocatoria para dar el reconocimiento a las empresas que incluyen las Mejores Prácticas de RSE. Entre otras iniciativas, se demarca la implementación de la Norma SA8000, la cual se encuentra basada en la ISO26000, además de usar el benchmarking a compañías que ya lo implementan (De la Torre, 2006)

De acuerdo al CEMEFI (2015), se emiten dos tipos de reconocimientos: el Distintivo ESR® y el de Mejores Prácticas de RSE. El primero, acredita a las empresas el compromiso de su gestión socialmente responsable incluida en su cultura organizacional y estrategias de negocios, y se clasifica en las siguientes categorías: empresa grande, micro, pequeña y mediana empresa, cadena de valor, empresa en modalidad regional y empresa ejemplar en América Latina. El segundo, se entrega con la finalidad de reconocer públicamente a aquellas empresas con prácticas ejemplares de RSE.

Actualmente, la implementación de acciones de RSE en una organización se ha convertido en una forma de generar competitividad a través de la diferenciación de sus actividades respecto a la competencia, mediante la aplicación de mejores prácticas orientadas a la responsabilidad social.

METODOLOGÍA

Tipo y diseño del estudio

El presente estudio es descriptivo con enfoque cuantitativo y transversal, ya que la información se obtuvo en un solo periodo de tiempo. El diseño es no experimental, ya que no se tiene injerencia en los resultados

(Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El método de estudio es de campo y la técnica utilizada es la encuesta.

Sujeto de estudio

Para determinar a las empresas participantes, se tomaron en consideración aquellas que realizan prácticas de RSE. Para ello, se utilizó la base datos del Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI), la cual otorga anualmente el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (Distintivo ESR®). El estudio se realizó en una empresa que cuenta con este reconocimiento.

Instrumento

Se utilizó un instrumento de diagnóstico propuesto por ADEC (2009), el cual presenta siete ejes de autoevaluación: Valores, transparencia y gobierno corporativo; Proveedores; Público interno; Medio ambiente; Consumidores/clientes; Comunidad; y Gobierno y sociedad. Cada eje cuenta con un número indicadores definido, en donde el encuestado plantea el nivel de cumplimiento de cada enunciado de acuerdo a la percepción de cómo se presenta la empresa con respecto al indicador propuesto (Ver Tabla 1).

Tabla1.
Estructura de los ejes de RSE del instrumento aplicado.

	TOTAL ÍTEMS
Valores, transparencia y gobierno corporativo	
<i>Compromiso ético</i>	11
<i>Cultura organizacional</i>	8
<i>Gobierno corporativo</i>	5
<i>Relaciones con la competencia</i>	2
<i>Balance social</i>	3
Proveedores	
<i>Criterios de selección y evaluación de proveedores</i>	3
<i>Trabajo infantil en la cadena de proveedores</i>	2
<i>Relaciones en las cadenas de proveedores</i>	5
Público interno	
<i>Salud, seguridad y condiciones laborales</i>	7
<i>Valoración de la diversidad</i>	6
<i>Compromiso con el desarrollo profesional</i>	3

<i>Gestión participativa</i>	4
<i>Relaciones con sindicatos</i>	2
<i>Política de remuneración y beneficios</i>	5
<i>Compromiso con el desarrollo infantil</i>	3
<i>Clima laboral</i>	4
<i>Compromiso con el futuro de los niños</i>	3
<i>Comportamiento en los despidos</i>	3
<i>Plan de retiro</i>	2
<i>Relaciones con colaboradores tercerizados</i>	3
Medio ambiente	
<i>El medio ambiente como compromiso empresarial</i>	4
<i>Prácticas de cuidado del medio ambiente</i>	8
<i>Impacto medioambiental</i>	5
<i>Sustentabilidad de la economía forestal</i>	3
<i>Minimización de resultados</i>	3
Consumidores/clientes	
<i>Consideración de la opinión del cliente</i>	7
<i>Proceso de reclamaciones</i>	1
<i>Marketing y comunicación</i>	5
<i>Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios</i>	3
Comunidad	
<i>Política de apoyo a la comunidad</i>	12
<i>Voluntariado y participación</i>	6
<i>Financiamiento de acciones sociales</i>	4
<i>Relaciones con organizaciones locales</i>	3
Gobierno y sociedad	
<i>Participación política</i>	3
<i>Contribución para campañas políticas</i>	2
<i>Prácticas anticorrupción</i>	2
<i>Participación en proyectos sociales gubernamentales</i>	1
<i>Construcción de la ciudadanía</i>	3

La Tabla 1 representa el desempeño obtenido por la empresa con reconocimiento RSE en cada uno de los ejes del instrumento aplicado.

La escala está representada de la siguiente forma: “sí”, que otorga 2 puntos; “no”, que otorga 0 puntos; y “en parte”, que otorga 1 punto. Posteriormente, se divide el puntaje alcanzado entre el total ítems del indicador para obtener la puntuación final. Con ello, se puede identificar el desempeño por indicador y por eje, comparando el puntaje alcanzado con el puntaje máximo a obtener. Finalmente, se realiza la ponderación de los resultados por indicador y por eje, para que se visualice el desempeño de la empresa.

La validación de este instrumento fue realizada por juicio de expertos previo a su aplicación. De acuerdo a Cabero y Llorente (2013), definen el juicio de expertos como una metodología de validación que consiste en solicitar a un grupo de personas emitir un juicio respecto a un objeto, instrumento, material de enseñanza o algún aspecto en concreto.

Procedimiento

Se contactaron a las empresas, las cuales tuvieron como filtro que durante la implementación del instrumento contarán con el Distintivo ESR® 2014 que otorga el CEMEFI. Como segundo filtro, que estuvieran ubicadas en la entidad federativa Campeche. De acuerdo a lo anterior, se obtuvo solamente la participación de una empresa que se interesó en dar las facilidades en este estudio, la cual cuenta con este reconocimiento desde hace ocho años.

Las personas que respondieron el instrumento son actualmente los responsables del área de responsabilidad social de la empresa y que le dan seguimiento a la obtención del reconocimiento mencionado.

RESULTADOS

Los resultados del desempeño de cada uno de los ejes se presentan de forma general y específica, para identificar el cumplimiento de los indicadores.

Desempeño general por Eje

Los resultados generales de la empresa estudiada por eje en relación a los indicadores de RSE que los integran son: Eje Consumidores/Clientes tiene el desempeño más alto con 2.00, seguido por el Eje Valores, transparencia y gobierno corporativo con 1.66, el Eje Público interno y el Eje Comunidad con 1.52, el Eje de Medio ambiente con 1.51, el Eje Gobierno y sociedad con 1.33 y por último el Eje Proveedores con 0.80 de puntuación. (Ver Figura 4)

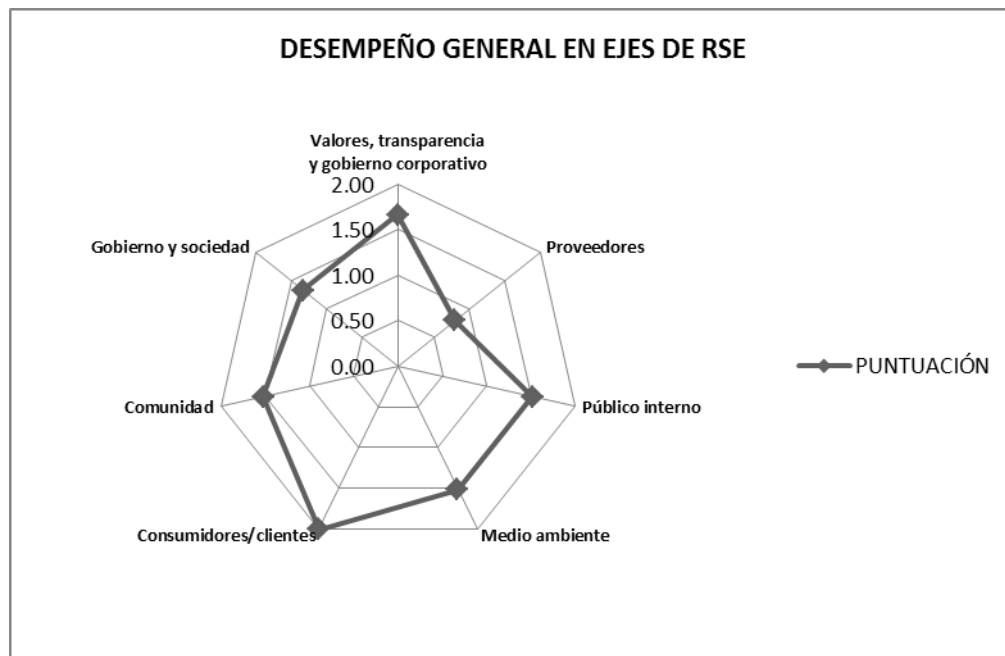


Figura 4. Desempeño general por Ejes de la empresa con reconocimiento RSE.

Desempeño del Eje Valores, transparencia y gobierno corporativo

Los resultados del Eje Valores, transparencia y gobierno corporativo de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Cultura organizacional tiene el desempeño más alto con 2.00, seguido por Compromiso ético con 1.82, Gobierno corporativo con 1.80, Balance social con 1.67 y por último Relaciones con la competencia con 1.00 de puntuación. (Ver Figura 5)

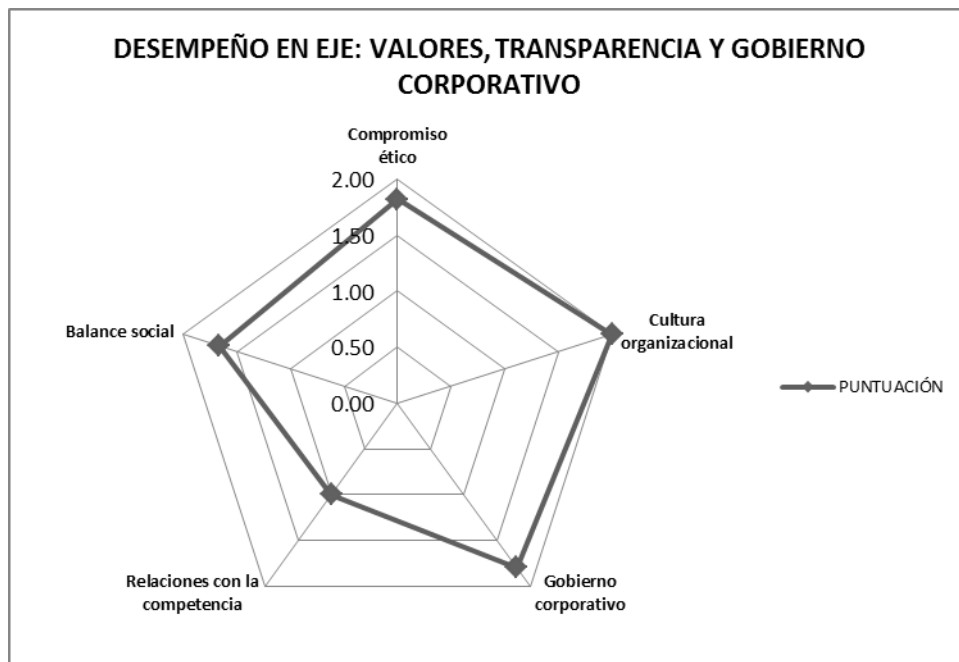


Figura 5. Desempeño en eje: Valores, transparencia y gobierno corporativo.

Desempeño del Eje Proveedores

Los resultados del Eje Proveedores de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Relaciones en las cadenas de proveedores tiene el desempeño más alto con 1.40, seguido por Trabajo infantil en la cadena de proveedores con 1.00 y por último Criterios de selección y evaluación de proveedores con 0.00 de puntuación. (Ver Figura 6)

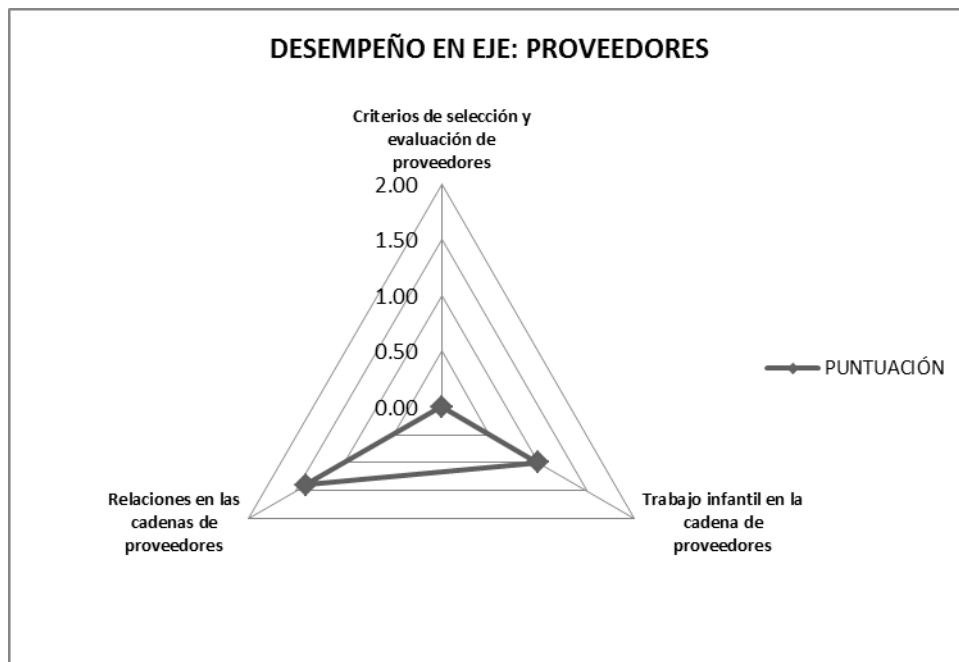


Figura 6. Desempeño en eje: Proveedores

Desempeño del Eje Público interno

Los resultados del Eje Público interno de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Salud, seguridad y condiciones laborales, Valoración de la diversidad, Compromiso con el desarrollo profesional, Relaciones con sindicatos, Clima laboral, Comportamiento en los despidos que tienen el desempeño más alto con 2.00, seguido por Políticas de remuneración y beneficios con 1.80, Gestión participativa con 1.75, Compromiso con el desarrollo infantil y Compromiso con el futuro de los niños con 1.33 y por último Plan de retiro y Relaciones con colaboradores tercerizados con 0.00 de puntuación. (Ver Figura 7)

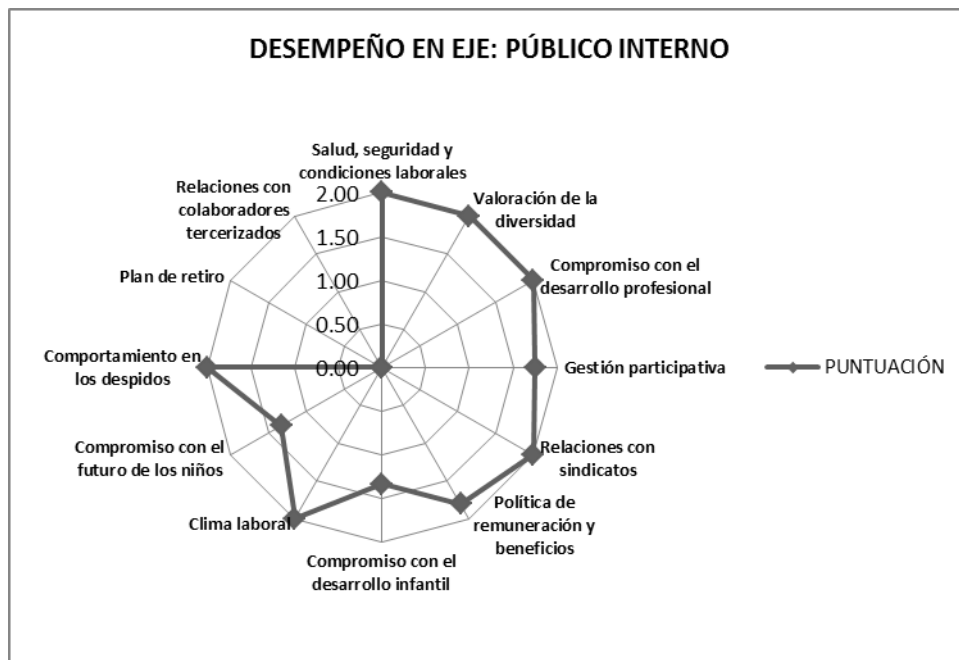


Figura 7. Desempeño en eje: Público interno

Desempeño del Eje Medio ambiente

Los resultados del Eje Medio ambiente de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Prácticas de cuidado del medio ambiente y Minimización de resultados que tienen el desempeño más alto con 2.00, seguido por Impacto medioambiental con 1.80, El medio ambiente como compromiso empresarial con 1.75 y por último Sustentabilidad de la economía forestal con 0.00 de puntuación. (Ver Figura 8)

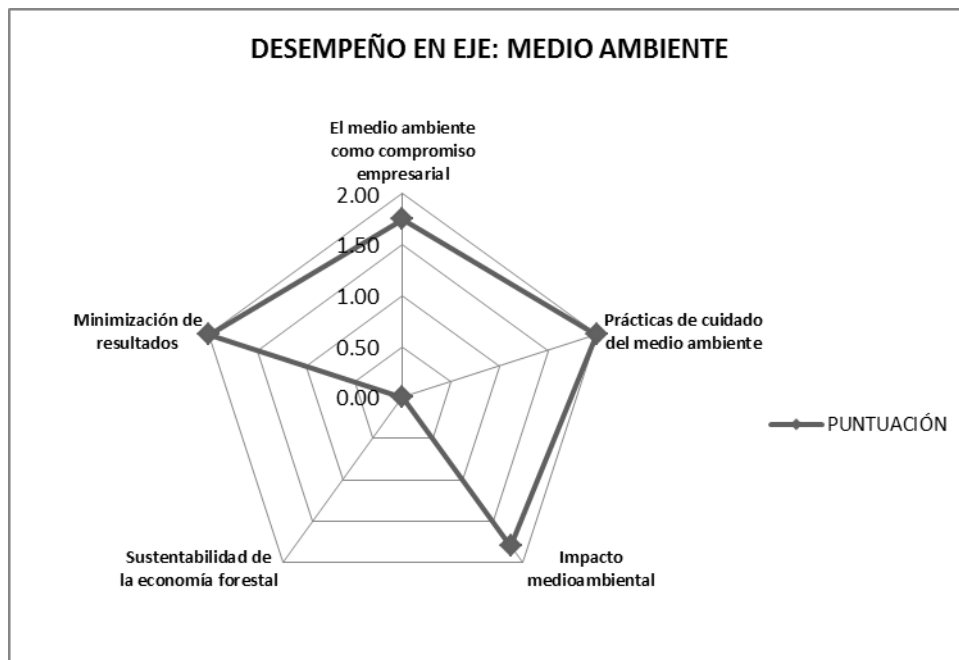


Figura 8. Desempeño en eje: Medio ambiente

Desempeño del Eje Consumidores/clientes

Los resultados del Eje Consumidores/clientes de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Consideración de la opinión del cliente, Proceso de reclamaciones, Marketing y comunicación, Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos o servicios, obteniendo todos el desempeño más alto con 2.00. (Ver Figura 9)

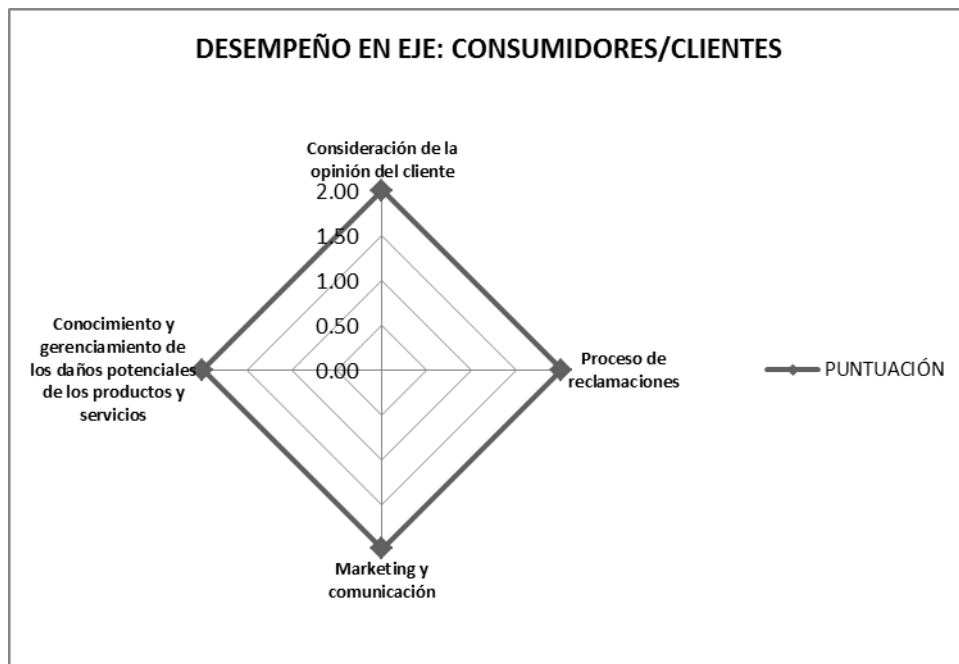


Figura 9. Desempeño en eje: Consumidores/clientes

Desempeño del Eje Comunidad

Los resultados del Eje Comunidad de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Relaciones con organizaciones locales que tiene el desempeño más alto con 2.00, seguido por Financiamiento de acciones sociales con 1.50, Política de apoyo a la comunidad con 1.42 y por último Voluntariado y participación con 1.17 de puntuación. (Ver Figura 10)

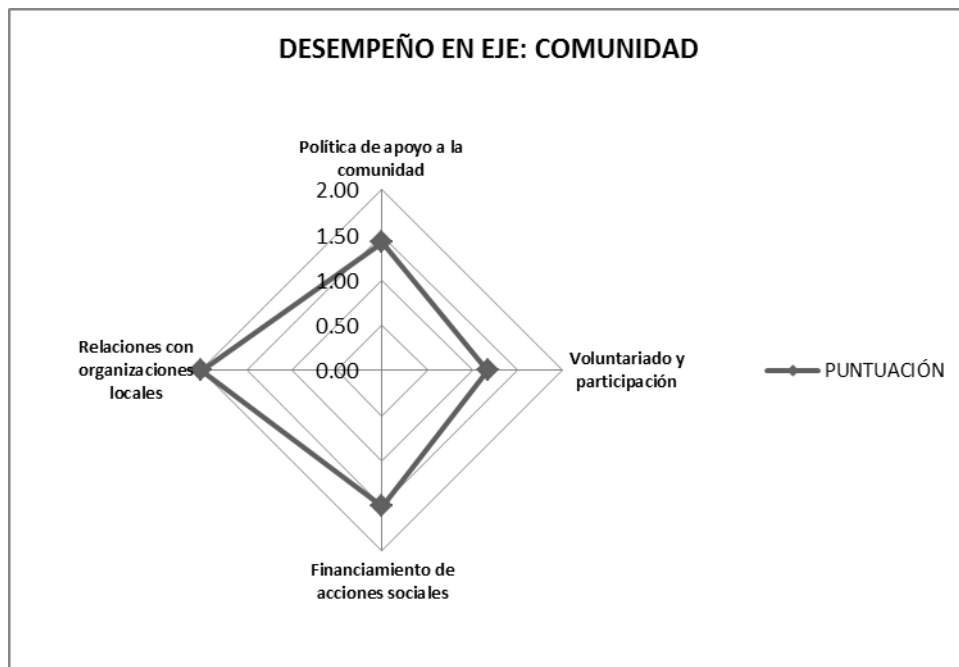


Figura 10. Desempeño en eje: Comunidad

Desempeño del Eje Gobierno y sociedad

Los resultados del Eje Gobierno y sociedad de acuerdo a los indicadores son los siguientes: Prácticas anticorrupción y Participación en proyectos sociales gubernamentales que tienen el desempeño más alto con 2.00, seguido por Participación política con 1.33, Contribución a campañas políticas con 1.00 y por último Construcción de la ciudadanía con 1.33 de puntuación. (Ver Figura 11)

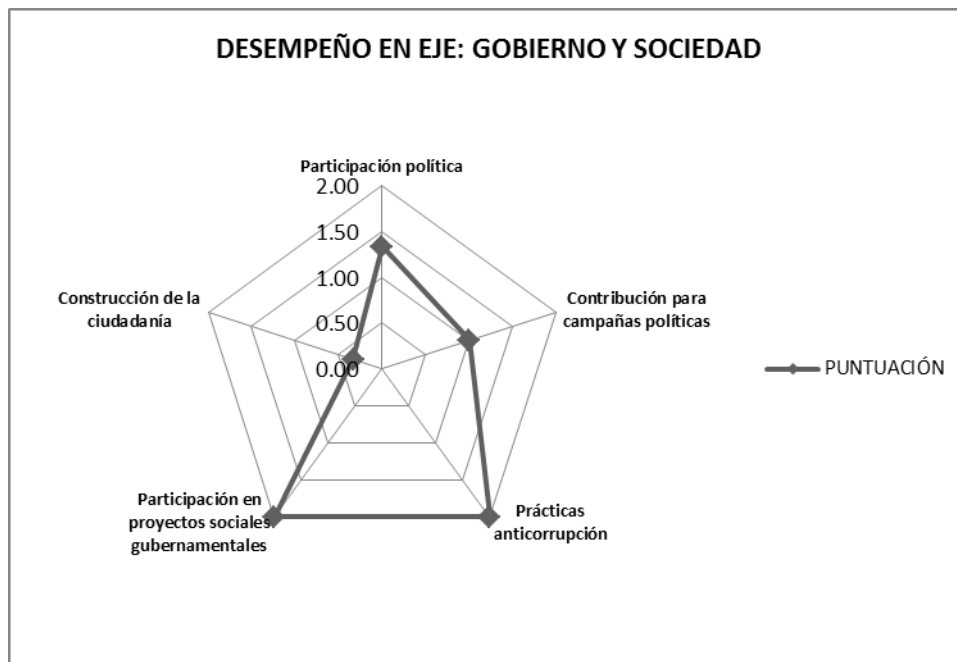


Figura 11. Desempeño en eje: Gobierno y sociedad

Conclusión

En este trabajo se pudo evaluar el desempeño de una empresa con reconocimiento de sus prácticas de RSE, con lo cual se puede visualizar el cumplimiento de los indicadores en los ejes propuestos por el instrumento seleccionado.

En estos resultados se refleja que su mayor compromiso es hacia sus clientes y un menor cumplimiento en cuanto a sus proveedores. Con esto, se puede observar que a pesar de obtener el reconocimiento nacional, cuenta con áreas de oportunidad para la mejora en su desempeño.

A pesar de la inexistencia de un modelo único de RSE a nivel internacional, este estudio permitirá que a través de un modelo de benchmarking se pueda establecer de manera cualitativa el estado actual y/o potencial de las MiPyMEs de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, mediante la comparación de su desempeño con la empresa que tiene reconocimiento para estar en posición de obtener este distintivo.

Parte fundamental, será que las empresas se basen en su entorno y con ello establezcan prácticas adecuadas al mismo, así como considerar su capacidad organizacional para el diseño, desarrollo, instrumentación, ejecución y evaluación de estas acciones.

Cabe señalar, que este estudio es el inicio de una investigación de varias etapas que tiene como finalidad la incorporación en la cultura organizacional de las MiPyMEs prácticas de RSE plenamente documentadas y que puedan ser susceptibles de validación.

Bibliografía

ADEC (2009). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de implementación para Pymes. Disponible en http://www.empresa.org/doc/Libro_RSE.pdf

Beltrán Amador, A., & Burbano Collazos, A. (2002). Modelo de Benchmarking de la Cadena de Abastecimiento para Pymes Manufactureras. *Estudios gerenciales*, 18(84), 13-30.

Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-28.

Cabero Almenara, J. y Llorente Cejudo, M. C. (2013), La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2) pp.11-22. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>

Canessa, G., & García, E. (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Disponible desde Internet en: <http://www.wbcds.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>.

CEMEFI (2015). Convocatoria Distintivo ESR 2016. Obtenido en: <http://www.cemefi.org/esr/pdf/2015/Convocatoria%20del%20proceso%20de%20diagnostico%20del%20Distintivo%20ESR2016.pdf>

CEMEFI (2015). Convocatoria Mejores Prácticas 2015. Obtenido en: <http://www.cemefi.org/esr/pdf/2015/Convocatoria%20MP%202015%20MEXICO.pdf>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

De la Torre, C., Portales, L., Ruelas, G., & Pérez, O. (2010). Instrumento de evaluación de Sustentabilidad y Responsabilidad social en Pymes. *Administracion y Organizaciones [serial online]*, 12(24), 91-103.

González Vázquez, E., Alén González, M., & Rodríguez Comesaña, L. (2011). Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas.

- Graafland, J. J., Eijffinger, S. C., & SmidJohan, H. (2004). Benchmarking of corporate social responsibility: Methodological problems and robustness. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 137-152.
- Gudiño, P., & Sánchez, A. (2005). Mercadotecnia para trascender: aplicación de la ética para la responsabilidad social. *Gestión y estrategia*, (28).
- Joyner, B. E., & Raiborn, C. A. (2005). Management caveats for measuring and assessing public responsibility performance. *Business horizons*, 48(6), 525-533.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School Publishing Corporation
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002, October). Business models and their elements. In Position Paper presented to the International BITA B4U workshop, Business Models for Innovative Mobile Services. Delft, The Netherlands (Vol. 15, p. 16).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Playán, I. F., Pérez, P. C., Salgado, C. M., Martínez, A. S., & Brum, M. C. (2010). Responsabilidad social empresarial en América Latina: Un panorama general. *Administracion y Organizaciones*, 12(24), 57-73.
- Truño, J., & Gual, J. (2006). La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial.
- Vidal, I. (2003). Desarrollo Sostenible, responsabilidad social corporativa y balance social. In España, Centro de Ciudadanía y Sociedad Civil de la Universidad de Barcelona.
- Zimmerer, T., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2002). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (pp. 1-3). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.