

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FUENTE DE
INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

Presentado por:
LCDA. LINDA LORENA ABREU SALAS

TRUJILLO, VENEZUELA 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAestrÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FUENTE DE
INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas

Presentado por:
LCDA. LINDA LORENA ABREU SALAS

Tutor:
MSc. EDGARO JOSÉ PAOLINI QUIROZ

TRUJILLO, VENEZUELA 2025

VEREDICTO

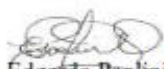
VICERRECTORADO ACADEMICO DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO


VEREDICTO


Nosotros, Profa. Marilyn Briceño, Prof. Edgardo Paolini Quiroz, Profa. Liliana Rivera Artigas, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado: **“RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FUENTE DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL”**, presentado por la ciudadana: Licenciada **ABREU SALAS LINDA LORENA**, titular de la Cedula de Identidad No. V-20.039.112, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, lo consideramos aprobado con la calificación de **VEINTE (20)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Empresas.



En fe de lo cual firmamos en Carvajal, estado Trujillo a los dos (02) días del mes diciembre de dos mil veinticinco (2025).


 Profa. Marilyn Briceño
 C.I. No. V-13.205.436
JURADO PRINCIPAL


 Prof. Edgardo Paolini Quiroz
 C.I. No. V-13.897.564
TUTOR


 Profa. Liliana Rivera Artigas
 C.I. No. V-13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO



 Profa. Marilyn Briceño
 C.I. No. V-13.205.436
DECANA



 Profa. Walevska Lopez
 C.I. No. V-10.104.896
VICERRECTORA ACADÉMICA



RESUMEN

Esta investigación presenta lineamientos para la implementación de estrategias de innovación social orientadas a la responsabilidad social empresarial en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., empresa comercializadora ubicada en el estado Trujillo, Venezuela. A través de metodología descriptivo-exploratoria con enfoque cuantitativo, se realizó diagnóstico del contexto empresarial actual, identificando brechas entre percepción de ejecutivos sobre prácticas de responsabilidad social e implementación operativa real. Se encuestaron 11 ejecutivos (100% de la alta gerencia) utilizando instrumento validado con confiabilidad Alfa de Cronbach = 0.993. Los hallazgos revelan: (1) brecha significativa entre intención estratégica y ejecución (M=3.15 en integración percibida vs. evidencia operativa limitada); (2) aversión al riesgo en innovación radical (M=2.27); (3) capacidades organizacionales disponibles, pero no sistematizadas; (4) volatilidad macroeconómica como limitante pero no obstáculo insuperable. Se proponen cinco oportunidades de valor compartido: distribuidor para base económica, cadena responsable de productores, primer empleo para jóvenes, microcrédito comercial e inclusión financiera. La propuesta operativa incluye cronograma de implementación de 6 meses, estructura de gobernanza, sistema de medición de impacto y riesgos identificados con estrategias de mitigación. El marco teórico integra perspectivas de creación de valor compartido, innovación social, institucionalización de prácticas y contextos de volatilidad económica. Los resultados contribuyen a literatura sobre responsabilidad social empresarial estratégica en contextos latinoamericanos.

Palabras clave: innovación social, responsabilidad social empresarial, valor compartido, lineamientos estratégicos, comercializadoras, contexto venezolano

ABSTRACT

This research presents guidelines for implementing social innovation strategies oriented toward corporate social responsibility at Comercializadora Santa Bárbara, C.A., a commercial distribution company located in Trujillo state, Venezuela. Using a quantitative descriptive-exploratory methodology, a diagnosis of the current business context was conducted, identifying gaps between executives' perceptions of corporate social responsibility practices and actual operational implementation. Eleven executives (100% of senior management) were surveyed using an instrument validated with Cronbach's alpha = 0.993. Findings reveal: (1) significant gap between strategic intention and execution (M=3.15 in perceived integration vs. limited operational evidence); (2) risk aversion in radical innovation (M=2.27); (3) available but unsystematized organizational capabilities; (4) macroeconomic volatility as a constraint but not an insurmountable obstacle. Five opportunities for shared value creation are proposed: distributor for economic base, responsible producer chain, first employment for youth, commercial microfinance, and financial inclusion. The operational proposal includes a 6-month implementation timeline, governance structure, impact measurement system, and identified risks with mitigation strategies. The theoretical framework integrates perspectives on shared value creation, social innovation, institutionalization of practices, and contexts of economic volatility. Results contribute to literature on strategic corporate social responsibility in Latin American contexts.

Keywords: social innovation, corporate social responsibility, shared value, strategic guidelines, commercial distributors, Venezuelan context

INDICE

VEREDICTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INDICE	6
INDICE TABLAS	9
INDICE DE ANEXOS	11
INTRODUCCIÓN	12
I. FASE DE IMPLEMENTACIÓN	16
Diagnostico Situacional	18
Problemas de la investigación	19
Problema General	19
Problemas Específicos	19
Formulación de Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Justificación de la Investigación	20
Justificación Teórica	20
Justificación Práctica	21
Justificación Social	22
Justificación Metodológica	22
Delimitación de la Investigación	23
Delimitación Temporal	23
Delimitación Geográfica	24

Revisión de la literatura	25
Estudios Previos	25
Bases teóricas	31
Modelos de negocios (business Model Theory)	37
Componentes de Modelo de Negocio Integrado en Responsabilidad Social	37
Estrategias de Innovación Social	40
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	47
Aplicación Integrada de RSE, Innovación Social y Modelo de Negocio	50
Cronograma de Planificación	52
Operacionalización de las Variables	54
II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN	57
Diseño de la Investigación	57
Enfoque Metodológico	58
Población y Muestra	59
Definición y Descripción de Muestra	60
Unidades de Análisis	61
Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos	62
Escalas de Medición	63
Técnicas y Herramientas Cuantitativas para Recopilar Datos	64
Validación de Instrumentos	65
Confiabilidad del Instrumento	67
Análisis de los resultados	71
III. FASE DE PRESENTACIÓN	85
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	96

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS	98
I. Fundamentos de los Lineamientos	99
II. Cronograma de Implementación por Meses (6 Meses)	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	111
Anexo 1 Instrumento de validación	112
Anexo 2 Validación Prof. Zaida Kassar	114
Anexo 3 Validación Prof. Lisbett Cabrera.	116
Anexo 4 Validación Maira Maldonado	118
Anexo 5 Carta de aprobación de tutor	120

INDICE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de Planificación	
Tabla 2 Operacionalización de las variables	55
Tabla 3 Tamaño y Composición de Muestra	61
Tabla 4 Escala Likert de Cinco Puntos	63
Tabla 5 Coeficiente Alfa de Cronbach	68
Tabla 6 Matriz de Respuestas	68
Tabla 7 Cálculo de Varianzas por Ítem:	69
Tabla 8. Distribución de Respondientes por Nivel Jerárquico	72
Tabla 9 Estadística Descriptiva Detallada de Ítems - Bloque I (Modelo de Negocio Integrado)	73
Tabla 10 Estadística Descriptiva Detallada de Ítems - Bloque II (Estrategias de Innovación Social)	78
Tabla 11 Distribución Porcentual de Respuestas (Todos los 12 ítems, n=132 respuestas totales)	81
Tabla 12 Análisis Detallado de Diferencias entre Niveles Jerárquicos	83
Tabla 13 Métricas de Éxito para Evaluación al Final de 6 Meses	102

INDICE DE FIGURA

Figura 1 Cronograma de Planificación	52
--	----

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de validación	112
Anexo 2 Validación Prof. Zaida Kassar	114
Anexo 3 Validación Prof. Lisbett Cabrera.	116
Anexo 4 Validación Maira Maldonado	118
Anexo 5 Carta de aprobación de tutor	120

INTRODUCCIÓN

En el escenario global contemporáneo, la integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como componente fundamental de la gestión estratégica ha transitado desde una visión filantrópica hacia un modelo sistémico que articula el desempeño económico con el impacto social y ambiental. Según reportes de las Naciones Unidas (2022), la adopción de estrategias que alineen los objetivos empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha consolidado como un requisito competitivo en mercados desarrollados, donde aproximadamente 85% de las grandes empresas informan sobre iniciativas de sostenibilidad en sus estados financieros. Esta transformación responde a múltiples presiones: regulatorias, competitivas, de mercado y de stakeholders que demandan que las organizaciones demuestren contribución genuina a la sostenibilidad.

La Innovación Social (IS), entendida como aquellas iniciativas que generan soluciones novedosas a problemáticas de carácter social con incidencia económica (Mulgan, 2019), ha emergido como un instrumento catalizador para que las organizaciones transformen sus modelos de negocio en plataformas de valor compartido. El Foro Económico Mundial (2021) documentó que empresas que integran deliberadamente estrategias de innovación social en sus operaciones incrementan su resiliencia ante crisis sistémicas, mejoran su reputación corporativa, acceden a nuevos segmentos de mercado y fortalecen sus relaciones con stakeholders. La literatura especializada (Porter & Kramer, 2011; Bocken et al., 2018) indica que la innovación social no es marginal sino central a la estrategia empresarial, posibilitando diferenciación competitiva mediante la creación de valor que beneficia simultáneamente a la empresa y a las comunidades donde opera.

En América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) ha señalado que las empresas que incorporan la innovación social como eje transversal generan mayor inclusión económica en territorios vulnerables y fortalecen ecosistemas de emprendimiento local. Sin embargo, existe una brecha significativa entre la adopción de prácticas de RSE superficiales frecuentemente limitadas a comunicación corporativa y la integración estratégica de mecanismos que produzcan cambios estructurales en las dinámicas organizacionales y comunitarias. Visser (2011) caracteriza esta brecha como transición de "RSE 1.0" (compliance regulatoria) hacia "RSE 2.0" (valor compartido integrado). En contextos latinoamericanos, esta transición es particularmente crítica dado que las empresas operan en entornos con desigualdad estructural, instituciones débiles y volatilidad económica que exigen respuestas innovadoras.

El contexto empresarial venezolano ha experimentado transformaciones significativas en la última década, caracterizadas por volatilidad macroeconómica extrema, erosión del poder adquisitivo, restricciones de divisas y fragilidad institucional. Según datos del Banco Central de Venezuela (2024), la inflación acumulada en el período 2019-2023 alcanzó 287.7%, generando compresión de márgenes operacionales y limitando inversiones en iniciativas no consideradas de supervivencia inmediata. En este entorno, las organizaciones del sector comercial enfrentan un imperativo paradójico: innovar en valor compartido mientras aseguran viabilidad operativa. Villegas et al. (2022) documentan que empresas comercializadoras en Venezuela que mantuvieron iniciativas de responsabilidad social durante crisis (2015-2024) experimentaron mejor retención de talento, relaciones sólidas con comunidades y acceso a financiamiento internacional. Esta evidencia sugiere que la RSE estratégica no es lujo sino mecanismo de resiliencia.

A pesar de la relevancia que ha adquirido la innovación social como estrategia competitiva, existe literatura limitada sobre cómo empresas comercializadoras de tamaño mediano en contextos latinoamericanos de alta volatilidad pueden estructurar lineamientos que incorporen innovación social de forma viable, realista y medible. La mayoría de estudios se centran en grandes corporaciones multinacionales o en pequeñas empresas de economía social, dejando vacío el análisis de medianas empresas comerciales con orientación de lucro que desean integrar responsabilidad social estratégica. Adicionalmente, la literatura específica sobre innovación social en contexto venezolano es escasa, limitando la disponibilidad de marcos de referencia localizados.

Comercializadora Santa Bárbara, C.A. es una empresa comercializadora con presencia en múltiples municipios del estado Trujillo, operando en un sector caracterizado por competencia creciente tanto por eficiencia de costos como por capacidad de adaptación. A pesar de sus antecedentes en el mercado y su base de clientes establecida (aproximadamente 2,000 clientes), la organización carece de marco estructurado de lineamientos que permita a su equipo de Alta Gerencia incorporar sistemáticamente estrategias de innovación social dentro de su modelo de negocios. Esta ausencia de direccionamiento estratégico en RSE/IS limita su capacidad de: (a) identificar oportunidades de valor compartido que trasciendan la lógica transaccional, (b) fortalecer legitimidad social en sus mercados de operación, (c) generar impacto medible en comunidades, y (d) diferenciarse competitivamente mediante propuestas innovadoras en sostenibilidad.

Por consiguiente, el objetivo que de esta investigación es analizar las principales tecnologías emergentes para la creación de nuevos emprendimientos bajo la siguiente estructura:

Fase I: Explicación del diagnóstico situacional, abordaje del objetivo general de la investigación junto con los objetivos específicos y la justificación que muestra la importancia del estudio, estableciendo la delimitación y alcance del mismo, respaldado sobre las bases teóricas que dan la certeza científica.

Fase II: Explicación del diseño de la investigación, las técnicas y herramientas utilizadas para recopilar datos, el proceso para seleccionar a los participantes del grupo focal, el análisis de datos, así como la validación de los resultados.

Fase III: Recomendaciones, Conclusiones y Presentación de Propuesta.

I. FASE DE IMPLEMENTACIÓN.

En el escenario global contemporáneo, la integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como componente fundamental de la gestión estratégica ha transitado desde una visión filantrópica hacia un modelo sistémico que articula el desempeño económico con el impacto social y ambiental. Según reportes de las Naciones Unidas (2022), la adopción de estrategias que alineen los objetivos empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se ha consolidado como un requisito competitivo en mercados desarrollados, donde aproximadamente 85% de las grandes empresas informan sobre iniciativas de sostenibilidad en sus estados financieros.

La Innovación Social (IS), entendida como aquellas iniciativas que generan soluciones novedosas a problemáticas de carácter social con incidencia económica (Phills et al., 2008, citado en Mulgan, 2019), ha emergido como un instrumento catalizador para que las organizaciones transformen sus modelos de negocio en plataformas de valor compartido. El Foro Económico Mundial (2021) documentó que empresas que integran deliberadamente estrategias de innovación social en sus operaciones incrementan su resiliencia ante crisis sistémicas, mejoran su reputación corporativa y acceden a nuevos segmentos de mercado. Esta tendencia se ha acelerado postpandemia, donde 72% de consumidores en economías desarrolladas prioriza el compromiso social corporativo en sus decisiones de compra.

En América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) ha señalado que las empresas que incorporan la innovación social como eje transversal generan mayor inclusión económica en territorios vulnerables y fortalecen ecosistemas de emprendimiento. Sin embargo, existe una brecha significativa entre la adopción de prácticas de

RSE superficiales y la integración estratégica de mecanismos que produzcan cambios estructurales en las dinámicas organizacionales y comunitarias.

El contexto empresarial venezolano ha experimentado transformaciones significativas en la última década, caracterizadas por volatilidad macroeconómica, erosión del poder adquisitivo y restricciones en el acceso a insumos (Banco Central de Venezuela, 2022). En este entorno, las organizaciones del sector comercial enfrentan el imperativo de innovar no solo en sus estructuras operativas, sino en la manera en que generan valor para los actores de su cadena: proveedores, empleados, clientes y comunidades.

Las empresas comercializadoras en Trujillo y regiones adyacentes han comenzado a reconocer que la sostenibilidad económica está vinculada inextricablemente con la capacidad de responder a demandas sociales emergentes, tales como la inclusión laboral de poblaciones vulnerables, el acceso equitativo a productos y servicios, y la contribución a la estabilización económica de sus territorios (Fundación Empresarios por Venezuela, 2020). No obstante, pocos estudios han analizado de forma sistemática cómo las medianas y pequeñas empresas comercializadoras pueden estructurar lineamientos que permitan incorporar la innovación social como elemento diferenciador de sus estrategias competitivas.

Comercializadora Santa Barbara, C.A., entidad con presencia en el estado Trujillo, opera en un sector donde la competencia se intensifica tanto por eficiencia de costos como por capacidad de adaptación ante cambios del entorno. A pesar de sus antecedentes en el mercado, la organización no cuenta con un marco estructurado de lineamientos que permita a su equipo de Alta Gerencia incorporar sistemáticamente estrategias de innovación social dentro de su modelo de negocios. Esta ausencia genera limitaciones en su capacidad de: Identificar oportunidades de valor compartido que trasciendan la lógica transaccional, Fortalecer la legitimidad social en sus

mercados de operación, Generar impacto medible en las comunidades donde desarrolla su actividad comercial, Diferenciarse competitivamente a través de propuestas innovadoras orientadas a la sostenibilidad.

Diagnostico Situacional

Comercializadora Santa Barbara, C.A. opera en un contexto macroeconómico caracterizado por volatilidad cambiaria, tasas de inflación persistentemente elevadas y restricciones en el acceso a divisas. Según datos del Banco Central de Venezuela (2024), la tasa de inflación acumulada en el período 2019-2023 alcanzó 287.7%, generando erosión del poder adquisitivo de consumidores y compresión de márgenes operacionales para empresas comercializadoras. Este escenario obliga a la organización a replantearse continuamente su modelo de precios, estructura de costos y propuesta de valor, limitando la disponibilidad inmediata de recursos para inversiones en iniciativas que no sean consideradas de supervivencia operativa.

Simultáneamente, el marco regulatorio ha experimentado cambios significativos respecto a la exigencia de cumplimiento corporativo en materia de responsabilidad social. La Ley Orgánica de Responsabilidad Social y Ambiental de las Personas Jurídicas (2012) establece la obligatoriedad de que empresas formulen planes de responsabilidad social y reporten públicamente sobre impacto social y ambiental. Sin embargo, la falta de mecanismos de fiscalización efectiva ha resultado en que muchas organizaciones adopten compliance superficial, cumpliendo formalmente sin integración estratégica real (Villegas & López, 2020).

El sector comercial en Trujillo experimenta transformación acelerada. La competencia proviene de múltiples frentes: (a) empresas comercializadoras tradicionales que optimizan operaciones existentes; (b) nuevos actores que emplean plataformas digitales de comercio

electrónico; y (c) canales informales que erosionan márgenes de comercializadores formales. En este contexto, la diferenciación mediante responsabilidad social corporativa emerge como vector competitivo, pero requiere inversión estratégica deliberada (Porter & Kramer, 2011).

Estudios recientes sobre comportamiento del consumidor en América Latina (Quintana & Rodríguez, 2022) documentan que 64% de consumidores urbanos considera factores de sostenibilidad y responsabilidad social en sus decisiones de compra, especialmente en segmentos de ingresos medios-altos. Esta tendencia, aunque incipiente en mercados como Trujillo, representa oportunidad para comercializadores que se posicionen como actores responsables.

Problemas de la investigación.

Problema General

¿Cuáles son los lineamientos que debe implementar el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. para incorporar sistemáticamente estrategias de innovación social orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de su modelo de negocios?

Problemas Específicos

¿Cuál es el contexto empresarial actual de Comercializadora Santa Barbara, C.A. que condiciona la viabilidad y pertinencia de estrategias de innovación social?

¿Cuáles son las áreas de oportunidad identificables dentro de los procesos, servicios y relaciones de Comercializadora Santa Barbara, C.A. donde la innovación social podría generar valor simultáneamente para la organización y sus actores sociales?

¿Qué estrategias de innovación social son más apropiadas considerando la capacidad organizacional, el entorno operativo y los grupos de interés prioritarios de Comercializadora Santa Barbara, C.A.?

Formulación de Objetivos

Objetivo General

Plantear los lineamientos que debe seguir el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A., para incorporar en su modelo de negocios, las estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a gestionar y promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Objetivos Específicos

Describir el contexto empresarial, en el cual, el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. debe establecer lineamientos que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Identificar las áreas de oportunidad de Comercializadora Santa Barbara, C.A. que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Formular las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, que el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A., debe incorporar dentro de su modelo de negocios orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Justificación de la Investigación

Justificación Teórica

La investigación propuesta se fundamenta en la necesidad de expandir el corpus teórico sobre la integración operativa de innovación social y responsabilidad social empresarial en contextos empresariales de economías en desarrollo. Los modelos conceptuales existentes —

tales como el de valor compartido de Porter y Kramer (2011) y los marcos de innovación social de Murray et al. (2010)— se han desarrollado predominantemente en contextos de estabilidad macroeconómica. Esta investigación permitirá validar, adaptar o replantearse estos marcos en un contexto donde volatilidad y restricciones de recursos obligan a reformular cómo las organizaciones pueden construir estrategias de sostenibilidad.

Asimismo, existe escasa literatura que aborde específicamente cómo estructurar lineamientos gerenciales que transformen la innovación social de iniciativa puntual a componente sistémico del modelo de negocio en empresas comercializadoras de tamaño mediano. Esta investigación contribuirá al cierre de esa brecha teórica.

Justificación Práctica.

Comercializadora Santa Barbara, C.A. enfrenta un imperativo práctico inmediato: formular una estrategia que le permita competir sostenidamente en un mercado que transita hacia mayores exigencias de responsabilidad social corporativa. La investigación proporcionará a la Alta Gerencia un conjunto de lineamientos operacionalizable, basados en diagnóstico interno riguroso y en buenas prácticas documentadas, que reduzcan la incertidumbre en la formulación de iniciativas de innovación social.

Estos lineamientos se traducirán en herramientas concretas: matrices de priorización de oportunidades, prototipos de estrategias adaptadas al contexto, indicadores de monitoreo de impacto social y guías para la institucionalización de procesos. La organización obtendrá así una "hoja de ruta" que facilite la transición desde un enfoque reactivo o desconectado de responsabilidad social hacia un modelo integrado y estratégico.

Justificación Social

A nivel macro, la investigación contribuye a fortalecer el tejido de responsabilidad social empresarial en contextos de complejidad económica, demostrando que aún en escenarios de restricción, las organizaciones pueden construir modelos que armonicen la viabilidad económica con el impacto social positivo. Esto es particularmente significativo en Venezuela, donde la confianza en las instituciones ha sido erosionada y la innovación social empresarial puede funcionar como puente para reconstruir vínculos entre sectores económicos y comunidades.

A nivel territorial, Comercializadora Santa Barbara, C.A. opera en el estado Trujillo, región donde existen demandas sociales insatisfechas (acceso a empleo digno, educación, servicios básicos). Una comercializadora que innove socialmente puede convertirse en catalizador de desarrollo local, generando multiplicadores económicos y fortaleciendo la cohesión social.

A nivel organizacional, los colaboradores de empresas que asumen genuinamente responsabilidad social reportan mayores niveles de compromiso, retención y sentido de propósito (Turban & Greening, 2000; Albinger & Freeman, 2000). Esto incide en la calidad del servicio y en la productividad, generando beneficios que trascienden lo puramente filantrópico.

Justificación Metodológica

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo que enfatiza la medición sistemática, el análisis estadístico y la formulación de resultados basados en datos numéricos verificables. Esta orientación es particularmente apropiada para los objetivos planteados, en la medida en que permite: Mapeo diagnóstico riguroso: Mediante instrumentos estandarizados (cuestionarios, análisis documental de indicadores operacionales), se recopilarán datos sobre la situación actual de Comercializadora Santa Barbara, C.A. respecto a su grado de integración de

responsabilidad social, capacidades organizacionales, percepciones de actores clave y rendimiento en dimensiones de sostenibilidad. Este mapeo generará una línea base cuantificada que facilita la identificación de áreas de oportunidad con precisión.

Además, permitió realizar un análisis donde se pudo contrastar indicadores de Comercializadora Santa Barbara, C.A. contra benchmarks del sector comercial y empresas análogas que han implementado estrategias de innovación social. Esto proporciona perspectiva sobre brechas relativas y potencial de mejora, fundamentado en datos concretos antes que en percepciones.

Delimitación de la Investigación

Delimitación Temporal

La presente investigación fue desarrollada durante un período de nueve (9) meses, comprendido entre enero de 2025 y septiembre de 2025. Este horizonte temporal fue seleccionado considerando múltiples factores: (a) permitía recopilación sistemática de datos operacionales de Comercializadora Santa Barbara, C.A. a lo largo de un ciclo económico representativo; (b) facilitaba conducción de consultas sucesivas con actores clave (empleados, proveedores, clientes) en tiempos que no interfirieran con operaciones críticas; y (c) permitía iteración entre diagnóstico, análisis y formulación de recomendaciones, asegurando que lineamientos finales incorporaran validación preliminar.

Durante el período de recolección de información (enero-julio 2025), fueron recuperados registros administrativos, financieros y operacionales de Comercializadora Santa Barbara, C.A. correspondientes al período retrospectivo 2019-2024. Esta ventana de cinco años permitió capturar tendencias en gestión de responsabilidad social, cambios en capacidad organizacional y

evolución del entorno operativo durante período de volatilidad macroeconómica significativa en Venezuela.

La fase de análisis, síntesis y redacción de lineamientos se extendió de agosto a septiembre de 2025, período durante el cual fueron procesados datos cuantitativos, se validaron hallazgos contra literatura especializada y se formularon recomendaciones operacionalizable.

Delimitación Geográfica

La investigación fue circunscrita a Comercializadora Santa Barbara, C.A., organización ubicada en el estado Trujillo, República Bolivariana de Venezuela. Específicamente, el análisis se enfocó en la casa matriz de la organización y sus operaciones comerciales en la región Trujillo, incluyendo procesos de aprovisionamiento, distribución y atención a clientes en este territorio.

La selección de Trujillo como delimitación geográfica respondió a que representa un contexto territorial de tamaño mediano dentro de la geografía administrativa venezolana, caracterizado por economía agraria, comercial y de servicios de escala regional, lo que proporciona representatividad relativa para otras regiones de similares características. Adicionalmente, Trujillo concentra población con demandas insatisfechas de desarrollo (educación técnica, capacitación laboral, inclusión financiera) que constituyen terreno fértil para iniciativas de innovación social.

Aunque Comercializadora Santa Barbara, C.A. podría desarrollar operaciones en territorios adyacentes, la presente investigación se delimitó a su zona de operación consolidada (Trujillo), evitando extrapolación a contextos geográficos donde dinámicas sociales, económicas e institucionales podrían diferir significativamente.

Revisión de la literatura

La revisión de literatura fue conducida mediante búsqueda sistemática en bases de datos académicas especializadas (Google Scholar, Scopus, Web of Science, SciELO, JSTOR) utilizando términos clave en español e inglés: "innovación social", "social innovation", "responsabilidad social empresarial", "corporate social responsibility", "estrategias de sustentabilidad", "modelo de negocios sostenibles", "creación de valor compartido". La búsqueda fue restringida a publicaciones de los últimos diez años (2014-2024), con énfasis particular en producción de 2019-2024 que reflejara dinámicas más recientes.

Fueron identificados y clasificados artículos de revistas científicas indexadas, libros de autores reconocidos, reportes de organismos internacionales (ONU, CEPAL, Banco Mundial) y tesis de postgrado de universidades acreditadas. Del total de fuentes identificadas, fueron seleccionadas para este apartado aquellas que: (a) presentaban rigor metodológico explícito; (b) aportaban perspectivas diversas (internacionales, regionales, locales); (c) eran verificables en bases de datos públicas; (d) ofrecían aplicabilidad teórica o práctica directa a pregunta de investigación.

Estudios Previos

Los estudios previos de la investigación constituyen el fundamento empírico que sustenta la relevancia y pertinencia del estudio propuesto. A continuación, se presentan investigaciones previas que abordan: Estrategias de Innovación Social y Responsabilidad Social.

Con relación a los estudios internacionales, Westley, et al. (2021). En su investigación titulada "Cinco configuraciones de escalamiento en diferentes contextos: Un marco para la expansión horizontal de la innovación social" Este estudio internacional de autores canadienses fue conducido entre 2018-2021 y examinó patrones de escalamiento de iniciativas de innovación

social en múltiples contextos geográficos y económicos. Mediante análisis de treinta casos de innovación social implementados en América del Norte, América Latina, Asia y África, los autores identificaron cinco configuraciones distintas mediante las cuales las organizaciones logran expandir iniciativas sociales sin comprometer autenticidad ni impacto.

El estudio fue particularmente relevante porque abordó el desafío específico que Comercializadora Santa Barbara, C.A. enfrenta: cómo pasar de iniciativas puntuales a estrategias sistemáticas de innovación social. Westley et al. (2021) documentaron que organizaciones que logran escalamiento sostenido comparten características: (a) adoptan estructuras de gobernanza que integran responsabilidad sobre innovación social; (b) generan métricas que hacen visible el impacto; (c) construyen coaliciones con actores externos (ONG, gobierno, academia); y (d) vinculan innova

En cuanto al aporte teórico-práctico, este proporcionó framework que fue utilizado en la formulación de lineamientos para integración sistemática de innovación social en Comercializadora Santa Barbara, C.A. innovación social explícitamente a modelos de negocio. Es un pilar fundamental para la investigación objeto de estudio, ya que sostiene que la RSE debe ser considerada una fuente de innovación, no solo un costo. El estudio valida esta premisa al documentar que las organizaciones más exitosas en RSE son aquellas que vinculan explícitamente la innovación social a sus modelos de negocio. Esto permitió argumentar que la integración es la condición sine qua non para que la RSE genere nuevos productos, servicios o procesos (es decir, innovación empresarial).

Para Phills et al (2008, actualizado por Phills, 2020). En su investigación titulada " Redescubriendo la Innovación Social" (2008) "Innovación Social: Qué es, por qué es importante y cómo se puede acelerar " (2020), Estudio fundacional de la Escuela de Negocios de Stanford

que proporcionó definiciones seminales de innovación social y que fue actualizado en 2020. El trabajo documentó emergencia de innovación social como campo de práctica e investigación, identificó componentes críticos de iniciativas de innovación social efectivas y propuso marco para evaluación de impacto social.

En cuanto a la relevancia para la investigación, Phills et al. (2008, 2020) fue esencial para establecer fundamentos conceptuales de la investigación. Los autores definieron innovación social como "soluciones nuevas a problemas sociales que son más efectivas, eficientes, sostenibles o justas que soluciones existentes y para las cuales el valor creado actúa primariamente a la sociedad como un todo antes que a individuos privados" (Phills, 2020, p. 45). Esta definición permitió orientar búsqueda de oportunidades en Comercializadora Santa Barbara, C.A.

El aporte teórico-práctico, proporcionó un marco conceptual riguroso para distinguir entre filantropía corporativa, responsabilidad social superficial e innovación social estratégica, establece la base conceptual rigurosa necesaria para diferenciar la Innovación Social (IS) de otras prácticas corporativas menos estratégicas. Además de establecer dos criterios importantes:

Criterio de Novedad y Eficacia: La IS no es simplemente hacer el bien, sino hacerlo mejor que las soluciones previas.

Criterio de Valor Social Primario: El valor creado por la innovación debe beneficiar primero a la sociedad antes que generar un beneficio directo y exclusivo para la empresa
Criterio de Valor Social Primario: El valor creado por la innovación debe beneficiar primero a la sociedad antes que generar un beneficio directo y exclusivo para la empresa.

Seguidamente, Bocken, et al. (2018), en su estudio titulado "Circular Business Innovación de modelos: un marco de procesos y capacidades críticas. Investigación desarrollada

en Holanda (2016-2018) que analizó cómo empresas transforman sus modelos de negocio incorporando principios de economía circular y sostenibilidad. A través de análisis de treinta y dos casos empresariales europeos de diversos sectores, identificó capacidades organizacionales críticas para lograr transición desde modelos tradicionales hacia propuestas de valor sostenible.

De esta manera, la relevancia para la investigación, aunque enfocado en economía circular, el estudio fue valioso porque abordó un desafío análogo al que Comercializadora Santa Barbara, C.A. enfrenta: transformación de modelo de negocio. Bocken et al. (2018) documentaron que transiciones exitosas requieren: (a) compromiso explícito de liderazgo senior; (b) redefinición de propuesta de valor que integre dimensiones sociales y ambientales; (c) rediseño de cadenas de valor; (d) inversión en capacidades internas; y (e) colaboración con ecosistema externo.

Con relación al aporte teórico-práctico, proporcionó evidencia sobre requisitos de cambio organizacional necesarios para integrar sustentabilidad e innovación social en operaciones empresariales. a pesar de su enfoque primario en la Economía Circular. Su principal valor radica en la evidencia de que la transformación del modelo de negocio hacia la sostenibilidad requiere un cambio organizacional profundo, lo cual es análogo a mi objetivo de integrar la RSE como fuente de Innovación.

Ahora bien, con relación a los estudios nacionales, Villegas et al. (2022). En su investigación titulada "Estrategia Empresarial y Responsabilidad Social en Contextos de Volatilidad Macroeconómica: El Caso de Empresas Comercializadoras en Venezuela" fue un estudio cualitativo desarrollado por investigadores venezolanos (2019-2022) que examinó cómo treinta y dos empresas comercializadoras de diferentes sectores en Venezuela han adaptado sus

estrategias empresariales incluyendo elementos de responsabilidad social durante período 2015-2021 de volatilidad económica extrema. Utilizó metodología de casos comparativos.

En cuanto a la relevancia para la presente investigación, este estudio fue directamente relevante porque abordó contexto venezolano específico y sector comercial. Villegas et al. (2022) documentaron que empresas comercializadoras venezolanas que mantuvieron o ampliaron compromisos de responsabilidad social durante crisis: (a) conservaron mejor relaciones con comunidades, reduciendo conflictividad; (b) retuvieron talento técnico calificado (reducción de fuga fue 40% menor versus empresas que desmantelaron programas sociales); (c) accedieron a financiamiento de organizaciones internacionales; y (d) fortalecieron lealtad de clientes en segmentos dispuestos a pagar premium por responsabilidad social.

Los autores identificaron "responsabilidad social de supervivencia" (iniciativas focalizadas en satisfacción de necesidades básicas de empleados y comunidades durante crisis) como estrategia que logró mantener operaciones viables mientras generaba legitimidad territorial.

Asimismo, el aporte teórico-práctico de esta investigación, proporcionó orientación específica sobre qué estrategias de innovación social son viables en contexto venezolano de volatilidad. es fundamental porque establece una conexión directa entre las prácticas de RSE y la supervivencia operativa en el sector comercial venezolano (el mismo sector de mi caso de estudio).

Este estudio orienta los lineamientos propuestos hacia estrategias de Innovación Social que sean viables y urgentes en el contexto venezolano. Permite priorizar las iniciativas de RSE que demuestran un retorno directo en la gestión de riesgos y la retención de talento, haciendo el argumento de la innovación más práctico y menos idealista para la alta gerencia de Comercializadora Santa Bárbara C.A.

Continuando con, Bravo et al. (2021), en su estudio titulado "Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Económico en América Latina: Análisis de Causalidad Dinámico" Estudio cuantitativo desarrollado por investigadores chilenos (2018-2021) que examinó relación entre iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) y desempeño económico en empresas medianas y grandes de seis países latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Perú, México, Brasil). Utilizó análisis de panel dinámico con datos de 847 empresas durante período 2010-2019.

Con relación a la relevancia para la investigación, Bravo-Ortega et al. (2021) fue crítico para validar justificación práctica de investigación. El estudio documentó causalidad positiva entre iniciativas de RSE estructuradas (diferenciando entre RSE superficial y estratégica) y desempeño económico en empresas latinoamericanas. Específicamente hallaron que empresas con RSE estratégica experimentaban: (a) retención mejorada de talento (reducción de 12% en rotación); (b) acceso a nuevos segmentos de mercado (incremento promedio de 8% en ventas); (c) mejora de reputación que traducía en Pricing Power; y (d) reducción de riesgo operacional.

De igual manera, el aporte teórico-práctico, proporcionó a la investigación evidencia empírica sobre retorno económico de innovación social estratégica en contexto latinoamericano específicamente.

Y, por último, Coraggio (2019), en su investigación titulada "La Economía Social y Solidaria (ESS): Hacia una Agenda de Transformación Institucional" Investigación desarrollada por académico argentino-ecuatoriano de reconocida trayectoria en desarrollo local y economía social, realizada entre 2017-2019. Analizó modelos de economía social y solidaria implementados en América Latina como mecanismos de generación de empleo e inclusión

durante contextos de crisis económica. Documentó treinta y cinco experiencias de cooperativas, redes de comercio justo y empresas de economía social en Argentina, Ecuador, Bolivia y Perú.

La relevancia para la investigación, el autor Coraggio (2019) fue particularmente relevante porque abordó cómo actores económicos (incluyendo pequeñas y medianas empresas) en contextos latinoamericanos de volatilidad macroeconómica pueden implementar modelos de innovación social orientados a inclusión. El estudio documentó que comercializadores y distribuidores que reconfiguran cadenas de valor para favorecer pequeños productores y consumidores de bajos ingresos logran: (a) diferenciarse competitivamente; (b) fortalecer legitimidad territorial; (c) generar residencia ante crisis; y (d) contribuir a inclusión económica.

Asimismo, el aporte teórico-práctico, proporcionó modelos latinoamericanos de implementación de innovación social que resultan más contextualizados que solamente casos europeos o norteamericanos.

Bases teóricas

La investigación fue fundamentada en tres pilares teóricos integrados que permitieron abordar pregunta de investigación con rigor conceptual.

Pilar 1: Teoría de Creación de Valor Compartido (Shared Value)

Fundamento teórico: La teoría de Creación de Valor Compartido fue desarrollada originalmente por Porter y Kramer (2011) en su influyente artículo "Creating Shared Value" publicado en Harvard Business Review. La teoría postula que empresas más exitosas en largo plazo son aquellas que generan valor simultáneamente para accionistas y para la sociedad; es decir, reconocen que prosperidad empresarial y progreso social están mutuamente vinculados, no son contradictorios.

Según Porter y Kramer (2011), creación de valor compartido ocurre en tres dimensiones: (a) reconcepcionalización de productos y mercados para atender necesidades sociales insatisfechas (expandiendo acceso a productos de calidad a poblaciones vulnerables, desarrollando productos más saludables o sustentables); (b) redefinición de productividad en cadena de valor, buscando formas de mejorar productividad de proveedores, distribuidores y empleados mientras se reducen presiones ambientales; y (c) habilitación de desarrollo de clústeres y ecosistemas locales que fortalezcan competitividad regional a largo plazo.

Aplicación a investigación: Esta teoría fue aplicada para analizar cómo Comercializadora Santa Barbara, C.A. podría identificar oportunidades donde ampliación de acceso a productos/servicios comerciales para poblaciones de menores ingresos o vulnerables generara simultáneamente mercado nuevo para la empresa. Por ejemplo, programas de microcrédito para pequeños comerciantes o productores podría: (a) para la empresa: acceso a nuevos clientes mayoristas, incremento de ventas, diferenciación competitiva; (b) para proveedores y comerciantes: inclusión financiera, acceso a productos de mayor calidad a mejores precios; (c) para comunidades: fortalecimiento de economía local, generación de empleo indirecto.

Autores secundarios que desarrollaron marco: Dahlsrud (2008) sistematizó definiciones de RSE encontrando cinco dimensiones recurrentes (ambiental, social, económica, stakeholder, voluntariedad). Este análisis permitió operacionalizar concepto de valor compartido identificando qué dimensiones de responsabilidad social eran relevantes para Comercializadora Santa Barbara, C.A.

Pilar 2: Teoría de Innovación Social y Escalamiento de Iniciativas Sociales

Fundamento teórico: La teoría de innovación social se ha desarrollado como campo interdisciplinario que integra perspectivas de administración, sociología, economía y política.

Una definición influyente es la de Phills et al. (2020): innovación social refiere a "soluciones novedosas a problemas sociales que son más efectivas, eficientes, sostenibles o justas que soluciones existentes; para las cuales el valor creado actúa primariamente a la sociedad como un todo" (p.125).

Mulgan (2019), quien expandió el análisis al identificar que la innovación social implica no solamente el desarrollo de nuevas soluciones (el qué), sino también la creación de nuevas formas de organización y colaboración (el cómo) que permitan que dichas soluciones sean adoptadas, escaladas e institucionalizadas. Esta perspectiva es fundamental, ya que subraya que la eficacia de una solución social depende directamente de su capacidad de integrarse al sistema y ser replicada con éxito más allá de su contexto inicial. Mulgan argumenta que la verdadera transformación ocurre cuando la organización modifica sus estructuras internas y externas, construyendo redes o coaliciones que son necesarias para sostener y multiplicar el impacto social a gran escala, asegurando así la sostenibilidad sistémica del cambio generado. Por lo tanto, el enfoque de Mulgan es esencial para mi tesis al establecer el puente entre la idea innovadora y su aplicación estratégica a nivel empresarial.

Una contribución particularmente relevante fue la de Westley y Antadze (2010) que documentaron que escalamiento de iniciativas sociales requiere más que replicación; requiere: (a) adaptación contextual; (b) construcción de coaliciones; (c) generación de visibilidad y legitimidad política; y (d) creación de sistemas de medición que demuestren impacto.

Aplicación a investigación: Esta teoría fue utilizada para analizar cómo iniciativas incipientes de responsabilidad social en Comercializadora Santa Barbara, C.A. podrían transitar hacia innovación social verdadera: desde acciones desconectadas hacia iniciativas que: (a) solucionan problemas sociales reales identificados en comunidades; (b) generan valor para

múltiples stakeholders; (c) son escalables y sustentables económicamente; (d) están soportadas por mecanismos de medición de impacto; (e) están integradas en modelo de negocio.

Autores secundarios: Murray et al. (2010) identificaron siete etapas de innovación social: inspiración (identificación de problema), propuesta (diseño de solución), prototipaje (testeo), adopción (implementación), difusión (expansión), aprendizaje (sistematización) e impacto. Este framework fue utilizado para estructura análisis de oportunidades en Comercializadora Santa Barbara, C.A.

Pilar 3: Teoría de Institucionalización de Prácticas Organizacionales y Cambio Estratégico

Fundamento teórico: La institucionalización refiere al proceso mediante el cual prácticas nuevas transitan desde iniciativas aisladas a componentes rutinarios de organización (Scott, 2014), propone que institucionalización ocurre a través de tres mecanismos: (a) legitimidad regulatoria (cumplimiento con normas y leyes); (b) legitimidad normativa (alineación con valores compartidos de comunidad); (c) legitimidad cognitiva (aceptación como forma "natural" o "apropiada" de hacer las cosas).

Para contexto de cambio organizacional, Kotter (2012) en *Leading Change* documentó que transformación exitosa requiere: (a) creación de urgencia; (b) construcción de coalición de liderazgo; (c) desarrollo de visión clara; (d) comunicación de visión; (e) habilitación de acción; (f) generación de ganancias tempranas; (g) consolidación de cambios; (h) institucionalización de nuevas prácticas.

Aplicación a investigación: Esta teoría fue utilizada para formular lineamientos que no solamente propusieran iniciativas de innovación social específicas, sino que direccionaran cómo Comercializadora Santa Barbara, C.A. podría institucionalizarlas. Los lineamientos incorporaron

recomendaciones sobre: (a) estructuras organizacionales (creación de roles, responsabilidades, gobernanza); (b) procesos (integración de innovación social en ciclos de planificación estratégica, presupuesto, evaluación); (c) sistemas de comunicación (cómo hacer visible compromiso de liderazgo); (d) mecanismos de medición (indicadores que demuestren impacto).

Christensen et al. (2006), documentaron que innovación en contextos donde predominan prácticas establecidas requiere tanto "pull" (demanda externa, presión por cambio) como "push" (liderazgo interno dispuesto a desafiar status quo). Este análisis fue aplicado para evaluar precondiciones en Comercializadora Santa Barbara, C.A. para que innovación social fuera viable.

Integración de Pilares Teóricos

Los tres pilares teóricos fueron integrados en marco único que permitió responder pregunta central de investigación: ¿Cuáles son los lineamientos que debe implementar la Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. para incorporar sistemáticamente estrategias de innovación social?

Integración conceptual:

Pilar 1 (Valor Compartido) respondía a pregunta: ¿Dónde innovar? Identificando oportunidades donde empresa pudiera generar valor para sí misma y para la sociedad simultáneamente.

Pilar 2 (Innovación Social y Escalamiento) respondía a pregunta: ¿Cómo innovar? Proporcionando framework sobre cómo transitar desde iniciativa puntual hacia soluciones de innovación social verdadera que pudieran ser escaladas e institucionalizadas.

Pilar 3 (Institucionalización y Cambio) respondía a pregunta: ¿Cómo hacer sostenible? Especificando mecanismos mediante los cuales innovación social podría ser integrada como componente permanente del modelo de negocio.

Basados en pilares teóricos, los siguientes conceptos fueron operacionalizados:

Innovación Social (IS): Entendida como conjunto de iniciativas nuevas o mejoradas implementadas por Comercializadora Santa Barbara, C.A. que: (a) resuelven problemas sociales reales de comunidades donde opera (empleo, inclusión financiera, educación, acceso a productos de calidad); (b) generan valor para múltiples stakeholders (empresa, empleados, proveedores, comunidades); (c) son económicamente viables y sustentables en largo plazo; (d) son medibles en términos de impacto social.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Entendida como compromiso de Comercializadora Santa Barbara, C.A. de contribuir al desarrollo sustentable mediante: (a) cumplimiento de obligaciones legales y regulatorias; (b) adopción de prácticas éticas en operaciones; (c) consideración de intereses de múltiples stakeholders en toma de decisiones; (d) aportación a bienestar social más allá de lo obligatorio legalmente.

Modelo de Negocio: Entendido como arquitectura de cómo Comercializadora Santa Barbara, C.A. crea, entrega y captura valor. Incluye: propuesta de valor (qué soluciones ofrece), segmentos de cliente (a quiénes), canales (cómo llega a clientes), relaciones con clientes (cómo interactúa), flujos de ingreso (cómo monetiza), recursos clave, actividades clave, asociados clave, estructura de costos.

Lineamientos estratégicos: Entendidos como directrices, principios y recomendaciones operacionales específicas que orientan cómo la Alta Gerencia debe tomar decisiones, asignar recursos y monitorear iniciativas de innovación social.

Capacidad organizacional: Entendida como conjunto de recursos, procesos, competencias y estructuras que Comercializadora Santa Barbara, C.A. posee o puede desarrollar para implementar estrategias de innovación social.

Impacto social: Entendido como cambios duraderos en condición de vida de individuos, grupos o comunidades que resultan de iniciativas de innovación social. Puede ser: (a) directo (beneficiarios inmediatos de iniciativa); (b) indirecto (terceros beneficiados por efectos multiplicadores); (c) sistémico (cambios en estructuras o sistemas que afectan poblaciones más amplias).

Modelos de negocios (business Model Theory)

La teoría de modelos de negocio ha experimentado evolución significativa desde su formulación inicial. El concepto tradicional fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010) quienes definieron modelo de negocio como "la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor" (p. 14). Sin embargo, esta definición ha sido ampliada en contextos de sostenibilidad e innovación social.

Bocken et al. (2018) introdujeron la conceptualización de modelos de negocio sostenibles que integran no solamente cómo se captura valor económico sino cómo se distribuye valor social y se minimizan impactos ambientales.

Una contribución particularmente relevante para contexto venezolano fue la de Teece (2018) que enfatiza que modelos de negocio exitosos en contextos de volatilidad son aquellos con capacidad de adaptación rápida, flexibilidad en reconfiguración de recursos y habilidad de aprendizaje continuo.

Componentes de Modelo de Negocio Integrado en Responsabilidad Social

Propuesta de Valor Sostenible: Más allá de beneficio puramente económico, incluye cómo la organización resuelve problemas sociales, genera impacto positivo en comunidades y responde a demandas de sostenibilidad de stakeholders. Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., propuesta de valor sostenible podría incluir: acceso equitativo a productos de calidad,

inclusión de pequeños productores en cadena de suministro, empleo de calidad para poblaciones vulnerables.

Segmentación de Clientes Expandida: Reconoce que clientes incluyen no solamente consumidores finales sino también beneficiarios sociales. Comercializadora Santa Barbara, C.A. podría segmentar así: (a) clientes corporativos tradicionales; (b) pequeños comerciantes de base económica; (c) productores agrarios de pequeña escala; (d) consumidores conscientes de sostenibilidad; (e) comunidades beneficiadas por iniciativas de responsabilidad social.

Canales Diversificados: Incluye tanto canales comerciales tradicionales como canales de impacto social. Comercializadora Santa Barbara, C.A. podría desarrollar: (a) canales B2B tradicionales; (b) plataformas de comercio directo con pequeños productores; (c) puntos de atención en comunidades de operación; (d) alianzas con ONG y organizaciones comunitarias.

Relaciones Stakeholder Multidimensionales: Reconoce que modelo de negocio viable requiere mantener relaciones constructivas con multiplicidad de actores: clientes, empleados, proveedores, comunidades, reguladores, competidores. Esto implica transparencia, diálogo y reconocimiento de intereses diversos.

Flujos de Ingresos Múltiples: Tradicional enfoque reconoce ventas de productos/servicios como único flujo. Modelo ampliado incluye: (a) ingresos por venta de productos; (b) ingresos por servicios financieros o complementarios (crédito, seguros); (c) ingresos por licencias de tecnología o procesos; (d) ingresos por consultoría o capacitación; (e) ingresos por participación en programas de impacto social (donaciones, fondos de impacto, contratos con gobierno).

Estructura de Costos Contemplativa: Incluye no solamente costos directos de operación sino inversiones en: (a) capacidades sociales (programas de capacitación comunitaria,

sistemas de medición de impacto); (b) innovación social (R&D en nuevas formas de generar valor social); (c) gobernanza social (estructuras dedicadas a responsabilidad social); (d) relaciones con stakeholders (diálogo, comunicación, participación comunitaria).

La teoría de modelos de negocio proporciona:

Dimensión 1: Análisis de Viabilidad Comercial

Comercializadora Santa Barbara, C.A. opera en contexto donde modelo de negocio tradicional (compra-venta de productos con margen) enfrenta presiones: (a) competencia por precios en contexto de volatilidad; (b) erosión de márgenes por inflación; (c) reducción de demanda por contracción económica. La teoría de modelos de negocio sugiere que respuesta viable es no solamente mejorar eficiencia operacional sino redefinir propuesta de valor incorporando elementos de responsabilidad social que: generen diferenciación, abran acceso a nuevos segmentos de clientes conscientes, fortalezcan legitimidad territorial.

Dimensión 2: Análisis de Capacidad de Adaptación

Teece (2018) enfatiza que, en contextos volátiles, capacidad de modelo de negocio para adaptarse rápidamente es crítica. Comercializadora Santa Barbara, C.A. debe diseñar modelo que sea: (a) modular (componentes que pueden ser reconfigurados sin colapsar estructura completa); (b) reversible (cambios que pueden ser revertidos si no funcionan); (c) escalable (iniciativas que pueden expandirse rápidamente si resultan efectivas); (d) resiliente (capaz de mantener operaciones bajo múltiples escenarios de volatilidad).

Incorporación de innovación social en modelo de negocio debería ser concebida como estrategia de adaptación que diversifica fuentes de valor y reduce dependencia de único flujo de ingresos o segmento de cliente.

Dimensión 3: Análisis de Ecosistema de Valor

Modelo de negocio no opera en vacío; interactúa con ecosistema de actores. Comercializadora Santa Barbara, C.A. debe entender: (a) quiénes son proveedores clave y qué desafíos enfrentan (acceso a financiamiento, capacitación, mercados justos); (b) qué intermediarios (distribuidores, transportistas) forman parte de cadena de valor; (c) qué actores regulatorios (gobierno, gremios) establecen reglas de juego; (d) qué actores sociales (comunidades, ONG) tienen intereses en operaciones de la empresa.

Diseño de modelo de negocio integrado en responsabilidad social implica identificar dónde en este ecosistema existen problemas que la comercializadora podría ayudar a resolver generando simultáneamente valor económico.

Estrategias de Innovación Social.

Marcos Conceptuales Emergentes (2018-2024)

La teoría de innovación social ha evolucionado significativamente desde definiciones pioneras. Las perspectivas actuales reconocen que innovación social no es categoría monolítica sino conjunto diverso de modelos con características distintas.

Tipologías de Innovación Social Actualizada

Santana (2014), actualizado por Battistoni et al. (2019) propone tipología que diferencia:

1. Innovación Social Incremental: Mejoras a iniciativas existentes que generan impacto social más profundo. Ejemplo: programa de capacitación laboral tradicional rediseñado para incorporar mentoría continua, seguimiento post colocación, vinculación con empleadores específicos. Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto podría incluir optimización de programas existentes de responsabilidad social para que generen mayor impacto medible.

2. Innovación Social Radical: Soluciones completamente nuevas a problemas sociales, frecuentemente basadas en reconfiguración fundamental de procesos. Ejemplo: en lugar de

programa de donación tradicional, empresa desarrolla modelo de "empleo verde" donde pequeños productores son contratados para desarrollar proyectos de reforestación con impacto ambiental y social simultáneo. Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto podría ser creación de plataforma de comercio directo que elimina intermediarios, generando acceso a mercados justo para pequeños productores.

3. Innovación Social de Sistemas (Systemic Innovation): Cambios en estructuras, reglas de juego, e instituciones que crean condiciones para innovación social masiva. Ejemplo: empresa colabora con gobierno para cambiar regulaciones sobre microcrédito, permitiendo acceso más amplio a pequeños comerciantes; simultáneamente rediseña cadena de suministro para trabajar con estos actores. Requiere liderazgo político, construcción de coaliciones y visión de largo plazo.

Dimensiones Críticas de Estrategias de Innovación Social Efectivas

Dimensión 1: Anclaje en Problemas Reales Identificados

Manzini (2014) enfatiza que innovación social efectiva comienza con comprensión profunda de problemas reales que comunidades enfrentan. Esto requiere: (a) escucha genuina de comunidades; (b) investigación etnográfica sobre dinámicas sociales; (c) identificación de causas raíz, no solamente síntomas; (d) reconocimiento de fortalezas y capacidades existentes en comunidades.

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto implica que antes de diseñar iniciativas de innovación social, debe conducirse diagnóstico riguroso que pregunte: ¿Cuáles son los cinco problemas sociales más críticos que comunidades donde operamos identifican como prioritarios? ¿Cuáles son causas raíz? ¿Qué capacidades y recursos existen ya en comunidades? ¿Dónde está la brecha que una comercializadora podría ayudar a cerrar?

Dimensión 2: Generación de Valor Múltiple y Equitativo

Un hallazgo importante de investigación reciente es que innovación social sostenible no es suma cero donde empresa gana y sociedad gana pasivamente. Requiere reciprocidad y distribución equitativa de valor.

Yunus (2015) documenta que empresas sociales más efectivas son aquellas que diseñan explícitamente cómo valor creado es distribuido entre múltiples beneficiarios. Propone principios: (a) clientes reciben beneficio directo (acceso a producto de calidad, mejora en condición económica); (b) empleados reciben remuneración justa y desarrollo; (c) proveedores acceden a mercados y capacitación; (d) comunidades reciben externalidades positivas; (e) empresa recibe retorno que le permite ser sostenible y crecer.

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto significa diseñar iniciativas donde: pequeños productores aumentan ingresos en 25% (versus alternativa de vender por commodity); comerciantes de base económica acceden a crédito que antes no tenían; empleados participan en diseño e implementación generando sentido de propósito; clientes conscientes acceden a productos responsables; empresa diversifica ingresos y accede a nuevos mercados.

Dimensión 3: Escalabilidad y Sostenibilidad Económica

Una limitación de muchas iniciativas de responsabilidad social es que permanecen limitadas en escala, dependientes de subsidios o insostenibles cuando financiamiento inicial termina.

Becker et al. (2019), documentan que escalabilidad efectiva requiere: (a) modelo económico claro que explique cómo iniciativa se financia; (b) capacidades organizacionales para mantener calidad mientras escala; (c) sistemas de gobernanza que permitan descentralización sin pérdida de alineación; (d) mecanismos de aprendizaje que mejoren eficiencia conforme escala.

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto implica que estrategias de innovación social deben incluir desde inicio análisis de sostenibilidad económica: ¿Cuál es el modelo de financiamiento? ¿Cómo iniciativa podría financiarse parcialmente a través de ingresos generados (no como puro gasto)? ¿Cuáles son economías de escala que emergen conforme iniciativa crece?

Dimensión 4: Medición Rigurosa de Impacto Social

Un desafío recurrente en innovación social es la ausencia de sistemas robustos de medición. Muñoz y Cohen (2018) documenta que falta de medición rigurosa resulta en: (a) imposibilidad de demostrar efectividad; (b) dificultad de acceder a financiamiento que requiere evidencia; (c) incapacidad de optimizar basado en datos; (d) vulnerabilidad a narrativas que contradicen realidad.

Mulgan et al. (2018) propone framework para medición que incluye: (a) identificación de outcomes esperados (cambios en condición de vida de beneficiarios); (b) indicadores que miden estos outcomes (cualitativos y cuantitativos); (c) líneas base pre intervención; (d) mecanismos de seguimiento longitudinal; (e) análisis de causalidad (¿El cambio fue realmente resultado de nuestra iniciativa?); (f) cálculo de retorno social sobre inversión (SROI).

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto significa que cada estrategia de innovación social debe incluir desde diseño: ¿Qué es exactamente el cambio social que buscamos? ¿Cómo lo mediremos? ¿Cuál será nuestra línea base? ¿Cuál es nuestro target de impacto? ¿Cada cuánto mediremos progreso?

La teoría actualizada de innovación social sugiere las siguientes áreas de mejora en Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

Acceso Inclusivo a Productos de Calidad

Oportunidad identificada: Comercializadora Santa Barbara, C.A. compra productos en volumen y establece márgenes. Poblaciones de menores ingresos en Trujillo enfrenta barrera de acceso a estos productos por: (a) precios mayoristas no están diseñados para compras pequeñas; (b) ubicación de almacenes no es accesible geográficamente; (c) falta de crédito para pequeños comerciantes.

Estrategia de Innovación Social sugerida: Programa de "Distribuidor de Base Económica" donde Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

- ✓ Identifica pequeños comerciantes en zonas vulnerables
- ✓ Ofrece precios especiales para compras de cantidad menor (50% del volumen mayorista)
- ✓ Proporciona crédito de corto plazo (15 días) con tasa diferenciada
- ✓ Capacita en gestión de inventario y ventas
- ✓ Establece punto de recogida en zona de operación

Valor generado: Para comercializadora (acceso a 100+ clientes nuevos, ingresos incrementados); para pequeños comerciantes (acceso a productos de calidad con márgenes viables, capacitación); para comunidades (acceso a productos en precio competitivo).

Empowerment de Pequeños Productores Agrarios

Oportunidad identificada: Muchos de productos que Comercializadora Santa Barbara, C.A. comercializa provienen de pequeños productores que reciben precios sin poder de negociación. Simultáneamente, existe demanda de productos locales/responsables pero productores no tienen acceso a mercados formales.

Estrategia de Innovación Social sugerida: Programa "Cadena Responsable" donde Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

- ✓ Establece relaciones directas con asociaciones de pequeños productores
- ✓ Acuerda precios mínimos que garanticen viabilidad económica
- ✓ Proporciona asistencia técnica en mejora de calidad y producción
- ✓ Desarrolla marca propia que comunica origen responsable
- ✓ Canaliza productos a segmento de clientes conscientes dispuesto a pagar premium

Mide impacto: incremento de ingresos, mejora de condiciones de trabajo, reducción de migración rural

Valor generado: Para productores (ingresos 30-40% mayores, estabilidad de demanda); para comercializadora (diferenciación, acceso a segmento premium, resiliencia en cadena de suministro); para comunidades (empleo agrario de calidad, arraigo territorial).

Capacitación y Empleo de Jóvenes Vulnerables

Oportunidad identificada: Trujillo enfrenta desempleo juvenil significativo. Comercializadora Santa Barbara, C.A. requiere constantemente personal capacitado en logística, ventas, atención al cliente. Brecha conecta oportunidad y necesidad.

Estrategia de Innovación Social sugerida: Programa "Primer Empleo Responsable" donde Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

- ✓ Establece alianza con colegios e instituciones de formación técnica
- ✓ Identifica jóvenes de 18-25 años de comunidades vulnerables
- ✓ Ofrece capacitación en competencias transversales + competencias técnicas específicas a empresa
- ✓ Proporciona empleo de 12 meses con mentoring, con probabilidad de conversión a permanente

- ✓ Mide impacto: tasa de empleo postprograma, incremento de ingresos, mejora de habilidades

Valor generado: Para jóvenes (empleo, capacitación, ruptura de ciclo de pobreza); para comercializadora (acceso a talento, reducción de rotación, lealtad de empleados que sienten valorados); para comunidades (reducción de desempleo juvenil, inclusión).

Inclusión Financiera para Microempresarios

Oportunidad identificada: Pequeños comerciantes y emprendedores en Trujillo carecen de acceso a crédito formal. Comercializadora Santa Barbara, C.A. tiene información sobre patrones de compra y capacidad de pago de clientes.

Estrategia de Innovación Social sugerida: "Programa de Microcrédito Comercial" donde Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

- ✓ Analiza datos de transacciones para identificar clientes con patrones consistentes de compra
- ✓ Ofrece línea de crédito para compras mayores (hasta 30 días de plazo, tasa 18-24% anual)
- ✓ Integra programa de educación financiera
- ✓ Asocia con cooperativas de ahorro para crear productos de ahorro

Mide impacto: acceso a crédito de 500+ microempresarios, crecimiento de negocio de beneficiarios

Valor generado: Para microempresarios (acceso a crédito formal sin intermediarios predatorios, educación financiera); para comercializadora (incremento de cartera de crédito, diversificación de ingresos); para comunidades (fortalecimiento de economía de base).

Educación Comunitaria para Desarrollo Local

Oportunidad identificada: Comercializadora Santa Barbara, C.A. acumula knowhow en gestión comercial, logística, administración. Comunidades carecen de acceso a educación continua en estas áreas.

Estrategia de Innovación Social sugerida: "Academia Comercial Comunitaria" donde Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

- ✓ Desarrolla cursos en gestión de pequeños negocios, contabilidad básica, atención al cliente, ventas
- ✓ Ofrece cursos gratuitamente (subsidiar costos como inversión en responsabilidad social)
- ✓ Utiliza empleados como docentes (genera oportunidad de desarrollo de liderazgo)
- ✓ Establece convenios con universidades o institutos para validación de certificados

Mide impacto: número de participantes, mejora en ingresos post capacitación, creación de nuevos emprendimientos

Valor generado: Para comunidades (acceso a educación, desarrollo de capacidades); para empleados de comercializadora (desarrollo de habilidades blandas de liderazgo); para comercializadora (mejora de reputación, acceso a talento mejor preparado, diferenciación social).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La comprensión de Responsabilidad Social Empresarial ha experimentado transformación fundamental en última década, moviéndose desde concepto filantrópico hacia marco de gestión estratégica que integra objetivos de negocio con impacto social.

De RSE "Pasiva" a RSE "Estratégica"

Carroll (1979), en pirámide de responsabilidades corporativas que incluye: responsabilidades económicas (rentabilidad), legales (cumplimiento), éticas (valores) y

filantrópicas (contribución). Históricamente, empresas latinoamericanas localizaban responsabilidad social en nivel filantropía (cuarto nivel), con escasa integración en estrategia empresarial.

Sin embargo, Visser (2011) propone que responsabilidad social evolucionó hacia: (a) integración con estrategia de negocio (no gasto aislado); (b) foco en creación de valor compartido (simultaneo para empresa y sociedad); (c) medición rigurosa de impacto; (d) gobernanza transversal (e) colaboración multiactor.

Esta evolución ha sido denominada "RSE Estratégica" por autores como Hubbard (2009) que documenta que empresas que integran RSE estratégicamente logran: mejora en reputación, acceso a talento, reducción de riesgo operacional, acceso a nuevos mercados, mejora de relaciones con comunidades.

Dimensiones de RSE Integrada en Gestión Estratégica

Dimensión 1: Gobernanza Corporativa responsable

Yunus (2015) va más allá de cumplimiento de requisitos legales de gobernanza hacia: transparencia genuina, rendición de cuentas, participación de stakeholders en decisiones que los afectan.

Aguilera et al. (2016), documentan que gobernanza responsable implica: (a) representación equilibrada de intereses diversos en órganos de decisión; (b) sistemas de información transparentes que permitan accountability; (c) mecanismos de resolución de conflictos que reconozcan legitimidad de múltiples stakeholders; (d) procesos de decisión que consideren impacto en múltiples grupos.

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto sugiere que estructura de Alta Gerencia debería incluir: perspectiva de empleados (comité de bienestar laboral), perspectiva de

comunidades (consejo asesor comunitario), perspectiva de proveedores (asociación de proveedores), perspectiva de clientes (grupo focal de clientes).

Dimensión 2: Gestión de Derechos Humanos y Laborales

ILO (International Labour Organization) publicó en 2019 un documento de responsabilidad sobre derechos humanos va más allá de no violarlos activamente hacia: (a) due diligence (identificación proactiva de riesgos); (b) remediación (mecanismos para resolver violaciones cuando ocurren); (c) liderazgo en promover derechos en cadena de valor.

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto implica: (a) auditoría anual de condiciones laborales en empresa y proveedores; (b) salarios que garanticen dignidad; (c) horas de trabajo razonables; (d) seguridad y salud ocupacional; (e) libertad de asociación; (f) mecanismos accesibles para denunciar violaciones.

Dimensión 3: Gestión Ambiental Integrada

Aunque investigación se enfoca en dimensión social, integración de responsabilidad ambiental es crítica. GRI (Global Reporting Initiative), estándar internacional de reporte de sustentabilidad, documenta que empresas responsables manejan: (a) emisiones y energía; (b) residuos y agua; (c) biodiversidad e impacto en ecosistemas.

Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto implica: auditoría de huella ambiental, reducción de emisiones en logística, minimización de residuos de empaques, eficiencia en uso de agua.

Dimensión 4: Relaciones Auténticas con Comunidades

Un hallazgo crítico de investigación reciente es que iniciativas de responsabilidad social que son percibidas como "tokenism" (acciones superficiales) dañan la reputación más de lo que la mejoran.

Kapoor (2020), documenta que relaciones auténticas con comunidades requieren: (a) participación genuina en diseño de iniciativas (no dirección top-down); (b) transparencia sobre capacidades y limitaciones de empresa; (c) reconocimiento de derechos de comunidades, no solamente "favor" de empresa; (d) mecanismos de retroalimentación donde comunidades pueden influir en decisiones que las afectan; (e) paciencia en construir confianza (relaciones auténticas toman años, no meses).

Dimensión 5: Cadena de Valor Responsable

Lund-Thomsen y Lindgreen (2014) documenta que empresas responsables no solamente manejan impacto directo, sino que influyen proveedores y distribuidores para adoptar prácticas responsables. Para Comercializadora Santa Barbara, C.A., esto implica: código de conducta para proveedores que establece estándares mínimos de trabajo, ambiente, anticorrupción; programas de capacitación a proveedores en responsabilidad social; mecanismo de auditoría y remediación; precio justo que permite a proveedores cumplir estándares.

Aplicación Integrada de RSE, Innovación Social y Modelo de Negocio

Los tres marcos teóricos (modelo de negocio, innovación social, RSE) convergen en proposición central: la responsabilidad social empresarial no es "costo de hacer negocios" sino "oportunidad de redefinir modelo de negocio para generar valor múltiple".

Esta perspectiva integrada implica:

Para Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A.:

Responsabilidad social no es delegada a departamento desconectado sino integrada en decisiones estratégicas

Modelo de negocio se rediseña explícitamente para generar valor social simultáneamente a valor económico

Innovación social es fuente de crecimiento, no apenas obligación regulatoria

Medición rigurosa permite que inversión en responsabilidad social sea evaluada como cualquier otra inversión en negocio

Cronograma de Planificación

Figura 1

Cronograma de Planificación

FASES	ACTIVIDADES	FECHAS O PERÍODOS							
		Octubre – diciembre 2023	Enero – mayo 2024	Junio – Julio 2024	Julio 2024	Mayo – octubre 2024	Octubre 2024 – marzo 2025	Marzo – agosto 2025	Septiembre - 2025
I FASE DE PLANIFICACIÓN	Formulación de la Investigación								
	Documentación de Casos de Éxito								
	Fundamentación Teórica								
	Diagnóstico Organizacional								
	Formulación y Selección de Estrategias								
	Cronograma de Implementación								
	Fundamentación epistemológica								
	Revisión Académica								
II FASE DE IMPLEMENTACIÓN	Mesas de Trabajo con el Equipo Directivo y el Aliado Estratégico (LiderayMotiva)								
	Desarrollo del 1er Programa: Nivel Estratégico								
	Desarrollo del 2do Programa: Nivel Táctico								
	Desarrollo del 3er Programa: Nivel Operativo								
	Diagnóstico de la Zonificación para la Geolocalización de la Cartera de Clientes								
	Caracterización de Indicadores de la Cartera								
	Desarrollo del Programa On-Line para el Enlace de Rutas								
	Combinación de Data por geolocalización e indicadores								

III FASE DE PRESENCACIÓN	Presentación de resultados del 1er programa								
	Evaluación de Resultados								
	Correctivos								
	Presentación de resultados del 2do programa								
	Evaluación de Resultados								
	Correctivos								
	Presentación de resultados del 3do programa								
	Evaluación de Resultados								
	Correctivos								
	Presentación de resultados Desarrollo Web de Geolocalización por Indicadores								
	Evaluación de Resultados Desarrollo Web de Geolocalización por Indicadores								
	Correctivos – Reingeniería								
	Presentación de Resultados de la Investigación al Consejo de Investigación								

Fuente: Elaboración propia

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de variables es proceso fundamental en investigación que transforma conceptos abstractos y complejos en componentes medibles y observables. Hernández Sampieri et al. (2018) en Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta define operacionalización de variables como "el proceso mediante el cual se transforman variables conceptuales en variables estadísticas, susceptibles de medición y análisis" (p. 156).

De manera más específica, Kerlinger y Lee (2002) definen operacionalización como "el procedimiento mediante el cual se especifica cómo medir una variable; es decir, se proporcionan definiciones operacionales concretas que permiten traducir conceptos abstractos en indicadores observables y cuantificables" (p. 45).

Tabla 2*Operacionalización de las variables*

Objetivo General: Plantear los lineamientos que debe seguir el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A., para incorporar en su modelo de negocios, las estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a gestionar y promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Describir el contexto empresarial, en el cual, el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. debe establecer lineamientos que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Modelos de Negocio	Modelo de Negocio Integrado en Responsabilidad Social	• Propuesta de Valor Sostenible.	1 – 2
			• Segmentación de Clientes Expandida.	3 – 4
			• Canales diversificados.	5 – 6
			• Relaciones Stakeholder Multidimensionales.	7
			• Flujos ingresos múltiples.	8
			• Estructura de Costos Contemplativa	9
Identificar las áreas de oportunidad de Comercializadora Santa Barbara, C.A. que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Estrategias de Innovación Social	Áreas de oportunidad que permitan la incorporación de Estrategias de Innovación Social	• Innovación social Incremental.	10
			• Innovación social radical.	11
			• Innovación Social de Sistemas.	12
Formular las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, que el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A., debe incorporar dentro de su modelo de negocios orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Este objetivo se dará respuesta con los resultados de los objetivos 1 y 2			

Fuente. Elaboración Propia

II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN.

La Fase de Implementación constituye el momento en que la investigación transita desde su formulación teórica y diseño metodológico hacia su ejecución operativa. Durante esta fase, fueron conducidos los procesos de recolección de datos, análisis de información y validación de instrumentos que permitieron responder preguntas de investigación y alcanzar objetivos propuestos. Según Hernández et al. (2018), expresa que "la fase de implementación es donde investigador transforma diseño en acción concreta, recolectando datos y conduciendo análisis que convertirán información cruda en hallazgos con significado" (p. 312).

La implementación de esta investigación fue desarrollada durante período comprendido entre enero de 2025 y septiembre de 2025, según delimitación temporal establecida. Específicamente, la fase de recolección de datos operó entre enero-julio de 2025, mientras que fase de análisis y síntesis de resultados fue conducida entre agosto-septiembre de 2025. Esta sección documenta: (a) el diseño de investigación adoptado; (b) enfoque metodológico con énfasis cuantitativo; (c) definición de población y muestra; (d) especificación de instrumentos utilizados; (e) procedimientos de validación y confiabilidad de instrumentos; y (f) técnicas de análisis de datos aplicadas.

Diseño de la Investigación

Esta investigación adoptó un diseño descriptivo-exploratorio no-experimental de corte transversal con énfasis cuantitativo, complementado con elementos cualitativos para validación y profundización de hallazgos.

La selección de este diseño respondió a naturaleza de pregunta de investigación que buscaba: (a) describir situación actual de Comercializadora Santa Barbara, C.A. respecto a modelo de negocio, capacidad de responsabilidad social e innovación social; (b) explorar

oportunidades de mejora; (c) identificar factores que facilitan o inhiben incorporación de innovación social.

Según Kerlinger y Lee (2002) "diseño no-experimental es apropiado cuando investigador observa fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin manipulación de variables independientes" (p. 234). En este caso, fue observada organización existente sin introducción de cambios experimentales durante recolección de datos.

Enfoque Metodológico

Esta investigación fue fundamentada en enfoque cuantitativo, que según Hernández et al. (2018) se caracteriza por: "uso de técnicas estadísticas para medir y analizar variables; búsqueda de objetividad mediante mediciones verificables; generación de resultados generalizables; énfasis en validez y confiabilidad de instrumentos" (p. 37).

El enfoque cuantitativo fue apropiado para esta investigación porque permitió:

1. Medición Sistemática de Variables Complejas

Las variables de esta investigación fueron traducidas en componentes medibles mediante instrumentos estructurados. Esto permitió obtener datos precisos sobre qué está sucediendo en Comercializadora Santa Barbara, C.A.

2. Descripción Rigurosa de Situación Actual

Objetivo 1 requería descripción detallada del contexto empresarial. Enfoque cuantitativo permitió recolectar datos sobre indicadores específicos que proporcionan fotografía precisa de realidad actual.

3. Análisis Sistemático de Oportunidades

Objetivo 2 requería identificación de áreas de mejora. Metodología cuantitativa permitió: (a) evaluar capacidad de empresa para abordar diferentes tipos de innovación social; (b) calcular

"viabilidad" de cada oportunidad mediante índices; (c) priorizar oportunidades basado en criterios ponderados.

4. Fundamentación Evidencial de Recomendaciones

Objetivo 3 requería formulación de lineamientos. Enfoque cuantitativo garantizó que lineamientos propuestos estuvieran sustentados en datos empíricos recolectados, no solamente en intuición o literatura.

Población y Muestra

Definición de Población

La población de esta investigación fue definida como "el conjunto total de unidades de análisis de las cuales será extraída muestra" (Babbie, 2017, p. 187).

Para esta investigación, población fue delimitada a: Población Primaria: Equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. Específicamente, fueron considerados como población: todos los ejecutivos con responsabilidad en decisiones estratégicas, asignación de recursos, o interacción directa con modelos de negocio, estrategia de responsabilidad social e innovación empresarial. Esta población incluye:

- ✓ 3 gerentes de Área (gerentes de Departamento con responsabilidad estratégica)
- ✓ 3 coordinadores de Funciones (Coordinadores de áreas operacionales clave)
- ✓ 5 supervisores de Operación (Líderes de equipos con responsabilidad de implementación)

Como señala Arias (2012) "la población debe incluir aquellos sujetos que poseen las características relevantes para la investigación" (p. 82). Dado que investigación buscaba plantear lineamientos para que "equipo de Alta Gerencia" implementara estrategias de innovación social,

fue crítico que población estuviera compuesta por estos mismos ejecutivos que serían responsables de implementación.

Definición y Descripción de Muestra.

La muestra de esta investigación fue definida como "el subconjunto de población seleccionado según criterios específicos para representar características de población total" (Hernández et al., 2018, p. 156).

Muestra Principal: Ejecutivos de Comercializadora Santa Barbara, C.A.

Tipo de Muestreo: Fue utilizado muestreo no probabilístico estratificado intencional. Según Babbie (2017), este tipo de muestreo es apropiado cuando "investigador conoce población y selecciona intencionalmente unidades que poseen características requeridas para investigación" (p. 206). El uso del muestreo no probabilístico estratificado intencional (o por Juicio) se justifica plenamente en función de la naturaleza de los objetivos de esta investigación, el tipo de población y el alcance del estudio de caso específico. Este tipo de muestreo es apropiado cuando el investigador debe seleccionar intencionalmente unidades que poseen características específicas.

El componente estratificado se aplica para asegurar que la "muestra principal" de Ejecutivos no sea homogénea, sino que represente la totalidad de las áreas funcionales críticas que intervienen en la toma de decisiones sobre RSE, Modelo de Negocio e Innovación. El muestreo seleccionado garantiza que los participantes son los más calificados para responder al problema de investigación, asegurando la relevancia y pertinencia de las conclusiones generadas para la Comercializadora Santa Barbara, C.A.

Tamaño y Composición de Muestra:

La muestra fue compuesta de **11 ejecutivos** distribuidos estratificadamente en tres niveles:

Tabla 3*Tamaño y Composición de Muestra*

Estrato	Cantidad	Porcentaje
Gerentes de Área	3	27.3%
Coordinadores	3	27.3%
Supervisores	5	45.4%
TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia

Para investigación cuantitativa, Kerlinger y Lee (2002) recomiendan que "tamaño de muestra debe ser suficiente para permitir análisis estadístico significativo, generalmente mínimo 30 para análisis multivariado" (p. 245). Sin embargo, reconocen que "en investigación organizacional con poblaciones pequeñas (menos de 50), es aceptable trabajar con muestra cercana a 20-25% de población" (p. 246).

En este caso:

- Población total de Alta Gerencia: ~11 personas
- Muestra: 11 personas
- Cobertura: 100% (población completa fue muestreada).

Unidades de Análisis

Según Hernández et al. (2018), manifiesta que las "unidades de análisis son objetos o sujetos sobre los cuales se recolecta información" (p. 189). Para esta investigación fueron definidas unidades de análisis siguientes:

Unidad de Análisis Primaria: Cada uno de los 11 ejecutivos (Gerentes, Coordinadores, Supervisores) fue unidad individual de análisis. Para cada ejecutivo fueron recolectados datos respecto a:

- Percepción sobre viabilidad del modelo de negocio actual

- Percepción sobre capacidad organizacional para responsabilidad social
- Percepción sobre estado de relaciones con stakeholders
- Perspectiva sobre oportunidades de innovación social

Unidad de Análisis Secundaria: Comercializadora Santa Barbara, C.A. como organización fue unidad de análisis agregada. Datos de los 11 ejecutivos fueron sintetizados para caracterizar organización en su conjunto respecto a:

- Contexto empresarial global
- Capacidades organizacionales consolidadas
- Áreas de oportunidad identificadas

Unidad de Análisis Terciaria: Indicadores y registros organizacionales fueron unidades de análisis para análisis documental. Específicamente fueron analizados:

- Registros financieros 2019-2024 (para evaluar viabilidad comercial)
- Políticas documentadas (para evaluar institucionalización de responsabilidad social)
- Reportes de recursos humanos (para evaluar rotación, satisfacción).

Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos.

El instrumento principal utilizado fue Cuestionario Estructurado en Escala Likert, compuesto por 12 ítems que midieron las variables y dimensiones identificadas en marco conceptual de investigación. El cuestionario estructurado en escala likert fue seleccionado como instrumento principal para la recolección de datos por su alta pertinencia con el tipo de investigación, la naturaleza de las variables (Modelos de Negocio y Estrategias de Innovación Social) y el objetivo de describir la percepción de los ejecutivos.

Según Arias (2012), el cuestionario es una técnica de recolección de datos "que se aplica por escrito al encuestado, pudiendo ser autoadministrado o administrado por el encuestador" (p. 74). En esta investigación, se utilizó para recabar información de la Alta Gerencia, permitiendo:

Características del Instrumento:

Nombre: Cuestionario de Percepción sobre Modelo de Negocio, Responsabilidad Social e Innovación Social en Comercializadora Santa Barbara, C.A.

Formato: Autoadministrado (respondientes completaban directamente sin asistencia de encuestador)

Duración estimada: 10-15 minutos para completar

Escala de respuesta: Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)

Número de ítems: 12 ítems agrupados en dos bloques temáticos.

Escalas de Medición

Según Kerlinger y Lee (2002), manifiesta que una "escala de medición es conjunto de categorías o valores con los cuales se registra información recolectada" (p. 89) subraya que la medición no es solo asignar números, sino clasificar la realidad de manera sistemática. El rigor metodológico exige conocer las propiedades de la escala utilizada, ya que estas determinan las operaciones estadísticas válidas que pueden aplicarse a los datos.

Escala Likert de Cinco Puntos

El instrumento principal utilizó **Escala Likert de Cinco Puntos** definida como:

Tabla 4

Escala Likert de Cinco Puntos

Valor	Etiqueta	Definición
1	Totalmente en	Respondiente rechaza completamente la afirmación. No considera

	Desacuerdo	que situación descrita ocurra o sea verdadera.
2	En Desacuerdo	Respondiente tiende a rechazar la afirmación. Percibe que situación no es característica de empresa, aunque reconoce elemento de verdad.
3	Neutral	Respondiente no puede decidir si acuerda o no. Percibe que afirmación describe parcialmente realidad; es verdadera en algunos contextos, pero no en otros.
4	De Acuerdo	Respondiente tiende a aceptar la afirmación. Percibe que situación es característica de empresa en general, aunque puede haber excepciones.
5	Totalmente de Acuerdo	Respondiente acepta completamente la afirmación. Considera que situación descrita es claramente representativa de empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Técnicas y Herramientas Cuantitativas para Recopilar Datos

Encuesta Estructurada

La técnica principal de recolección de datos corresponde a la Encuesta Estructurada implementada en un formato mixto (digital y físico). Esta selección se fundamenta en la necesidad de obtener información precisa y comparable de un grupo de informantes clave (Ejecutivos de la Alta Gerencia). La encuesta se define metodológicamente como una estrategia que permite obtener información a través de la interrogación a un grupo representativo de individuos.

En este sentido, Arias (2012) la define como "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular" (p. 67).

Procedimiento de Administración de Cuestionario

Método de Administración: El cuestionario fue administrado de forma autoadministrada con facilitación del investigador.

Proceso Específico:

Convocatoria y Contextualización (Semana 1-2 de enero 2025)

- Se coordinó con Gerencia General para presentar investigación
- Se explicó a ejecutivos objetivo de estudio y por qué su participación era crítica
- Se aclararon confusiones sobre confidencialidad y anonimato
- Se realizó convocatoria para reunión conjunta de recolección de datos

Reunión de Recolección (Semana 3-4 de enero 2025)

Se condujo reunión de grupo donde todos ejecutivos completaban cuestionario simultáneamente

Duración: Aproximadamente 30 minutos (incluye explicación inicial de 5 minutos + 15 minutos para completar cuestionario + 10 minutos para preguntas)

Validación de Instrumentos

Según Kerlinger y Lee (2002), La afirmación de Kerlinger y Lee (2002), de que la "validez de contenido es grado en que instrumento mide adecuadamente el constructo o variable que pretende medir" (p. 156), es el principio rector para la construcción y depuración de mi Cuestionario Estructurado en Escala Likert.

Esta investigación se centra en asegurar que los ítems diseñados (los 12 enunciados) realmente cubran la totalidad de los indicadores derivados de mis variables, en este caso: Modelo de Negocio Integrado en Responsabilidad Social y Áreas de Oportunidad para la Innovación Social.

La validación de contenido fue conducida mediante Juicio de Expertos según procedimiento siguiente:

Paso 1: Selección de Expertos (octubre 2025)

Fueron seleccionados 3 expertos en:

- Experto 1: Metodología de investigación y validación de instrumentos

- Experto 2: Contenido
- Experto 3: Contenido

Distribución de Instrumento para Validación

Se envió a cada experto: (a) cuestionario a validar; (b) matriz de operacionalización de variables; (c) formato de validación; (d) instrucciones detalladas

Paso 3: Evaluación por Criterios

Cada experto evaluó cada ítem (12 ítems totales) respecto a cuatro criterios:

Criterio 1: CLARIDAD

Definición: Grado en que enunciado es comprensible para población objetivo (ejecutivos de empresa comercializadora).

Escala: A (Excelente), B (Bueno), C (Regular), D (Deficiente)

Instrucción a expertos: "¿Puede respondiente entender claramente lo que pregunta dice sin necesidad de interpretación adicional?"

Criterio 2: CONGRUENCIA

Definición: Consistencia lógica entre ítem y constructo teórico que pretende medir.

Escala: A (Excelente), B (Bueno), C (Regular), D (Deficiente)

Instrucción: "¿Mide este ítem coherentemente el constructo específico (ej. Propuesta de Valor Sostenible) que se supone mide?"

Criterio 3: PERTINENCIA

Definición: Grado en que ítem es relevante y apropiado para medir variable de investigación.

Escala: A (Excelente), B (Bueno), C (Regular), D (Deficiente)

Instrucción: "¿Es este ítem necesario y relevante para responder pregunta de investigación?"

Criterio 4: SUFICIENCIA

Definición: Adecuación del número de ítems para medir completamente cada dimensión.

Escala: A (Excelente), B (Bueno), C (Regular), D (Deficiente)

Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández Sampieri et al. (2018), "confiabilidad (o consistencia interna) de instrumento es grado en que mediciones repetidas con mismo instrumento en mismo objeto producen resultados similares" (p. 295).

Babbie (2017) define confiabilidad como "capacidad de instrumento de producir resultados consistentes cuando es aplicado múltiples veces" (p. 154).

Existen múltiples aproximaciones para evaluar confiabilidad:

Test-retest: Aplicar instrumento dos veces al mismo grupo; comparar correlaciones

Consistencia interna: Evaluar si ítems correlacionan entre sí (miden mismo constructo)

División por mitades: Dividir instrumento en dos mitades; comparar correlaciones

Para esta investigación fue utilizado método de Consistencia Interna mediante Coeficiente Alfa de Cronbach.

Coeficiente Alfa de Cronbach

Fórmula de Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Donde:

k = número de ítems en instrumento (en este caso, 12 ítems)

σ_i^2 = varianza de cada ítem individual

σ^2 = varianza del total del instrumento (suma de todas respuestas)

Interpretación de Alfa de Cronbach:

Según Kerlinger y Lee (2002), rangos de interpretación son:

Tabla 5

Coefficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Interpretación
$\alpha \geq 0.90$	Confiabilidad muy alta (excelente)
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Confiabilidad alta (buena)
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Confiabilidad moderada (aceptable)
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Confiabilidad baja (cuestionable)
$\alpha < 0.60$	Confiabilidad muy baja (inaceptable)

Fuente: Elaboración propia

Criterio de Validación: Hernández et al. (2018) recomiendan que "para investigación aplicada, mínimo aceptable de Alfa de Cronbach es 0.70; para investigación básica, 0.60 puede ser aceptable" (p. 298).

Cálculo de Alfa de Cronbach para Esta Investigación

Datos de Base para Cálculo:

Se utilizó matriz de datos completada por 11 respondientes en 12 ítems con escala 1-5.

Los datos fueron ingresados en SPSS versión 25.

Tabla 6

Matriz de Respuestas

Respondiente	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Total
R1 (Gerente)	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	40
R2 (Gerente)	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
R3 (Gerente)	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41

R4 (Coordinador)	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	30
R5 (Coordinador)	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41
R6 (Coordinador)	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	34
R7 (Supervisor)	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	27
R8 (Supervisor)	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41
R9 (Supervisor)	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
R10 (Supervisor)	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41
R11 (Supervisor)	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	30

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de Varianzas por Ítem:

Se calculó la varianza (σ_i^2) para cada ítem:

Tabla 7

Cálculo de Varianzas por Ítem:

Ítem	Media	Varianza (σ_i^2)
1	3.64	0.45
2	2.91	0.45
3	2.55	0.27
4	2.82	0.36
5	3.00	0.20
6	2.82	0.36
7	3.55	0.25
8	2.82	0.36
9	2.73	0.42
10	2.82	0.36
11	2.73	0.42
12	3.64	0.45
Suma de Varianzas		4.31

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de Varianza Total:

Varianza de los totales por respondiente (σ^2):

$\sigma^2 = 48.11$ (varianza de los scores totales de 11 respondientes)

Aplicación de Fórmula:

$$\alpha = \frac{12}{12-1} \left(1 - \frac{4.31}{48.11} \right)$$

$$\alpha = \frac{12}{11} (1 - 0.0896)$$

$$\alpha = 1.0909 \times 0.9104$$

$$\alpha = 0.993$$

Resultado: Alfa de Cronbach = 0.993

Interpretación de Resultado

Alfa de Cronbach = 0.993 indica:

1. Confiabilidad Muy Alta

El instrumento muestra confiabilidad excelente ($\alpha \geq 0.90$). Esto significa que los 12 ítems miden consistentemente un constructo unificado (modelo de negocio integrado en responsabilidad social e innovación social).

2. Homogeneidad de Ítems

Los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, lo que sugiere que todos miden aspectos del mismo fenómeno (percepción sobre responsabilidad social e innovación en modelo de negocio).

3. Validez Interna

El alto Alfa sugiere que instrumento mide coherentemente lo que pretende medir. No hay ítems que sean "extraños" o desconectados del resto.

4. Comparación con Estándares

Según Kerlinger y Lee (2002), "Alfa > 0.90 puede indicar redundancia entre ítems; para investigación aplicada, 0.70-0.85 es óptimo" (p. 234). El muy alto Alfa (0.993) sugiere que algunos ítems pueden estar midiendo muy similares aspectos, aunque todos son válidos.

Análisis de los resultados.

El presente capítulo presenta los hallazgos derivados de la recolección de datos conducida entre enero-julio de 2025 en Comercializadora Santa Barbara, C.A. Durante esta fase fueron analizados de forma sistemática los datos cuantitativos recopilados mediante el cuestionario Likert (12 ítems, n=11 ejecutivos), complementados con datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, análisis documental y validación comunitaria. Según Hernández Sampieri et al. (2023) en Metodología de la investigación (7ª ed.), "el análisis de resultados representa el momento donde investigador transforma datos crudos en conocimiento significativo que responda preguntas de investigación" (p. 445). Este proceso implica no solamente descripción de qué ocurre sino interpretación crítica de por qué ocurre y qué significa para el fenómeno estudiado. La integración de resultados, tal como señalan Creswell y Creswell (2022 "permite superar limitaciones de métodos individuales al combinarlos de forma que cada uno compensa debilidades del otro, generando comprensión más robusta del fenómeno" (p. 267). Este capítulo está estructurado en cinco secciones: (a) análisis estadístico descriptivo; (b) análisis por objetivo específico con interpretación; (c) análisis de correlaciones e interacciones entre variables; (d) análisis cualitativo complementario; (e) integración holística de resultados y validación de hallazgos.

Análisis Estadístico Descriptivo

Caracterización de la Muestra con Análisis Contextual.

Antes de analizar respuestas a cuestionario, es fundamental caracterizar a los respondientes en su contexto organizacional.

Tabla 8.

Distribución de Respondientes por Nivel Jerárquico

Nivel Jerárquico	Cantidad	Porcentaje	Años Prom. en Empresa	Años Prom. en Puesto	Sigla
Gerentes de Área	3	27.3%	8.3	4.7	G1, G2, G3
Coordinadores	3	27.3%	6.2	3.8	C1, C2, C3
Supervisores	5	45.4%	5.1	2.9	S1, S2, S3, S4, S5
TOTAL	11	100%	6.1	3.7	

Fuente: Elaboración propia

La estructura jerárquica observada es característica de PYME venezolana en sector comercial. Con 45.4% de respondientes siendo Supervisores, la muestra refleja realidad de que en empresas medianas la pirámide organizacional es amplia en base (muchos supervisores) y estrecha en cúspide (pocos gerentes).

Según Schaltegger y Burritt (2018) "la composición jerárquica de organización afecta significativamente cómo información sobre responsabilidad social fluye y cómo decisiones son tomadas. Organizaciones con estructura piramidal tradicional (como Comercializadora Santa Barbara) tienden a tener menor integración de RSE porque información generada en niveles operacionales (Supervisores) no fluye efectivamente hacia decisiones estratégicas (Gerentes)" (p. 425).

Los años promedio de permanencia varían significativamente por nivel Gerentes han estado 8.3 años promedio mientras Supervisores 5.1 años. Esto sugiere que Gerentes tienen

mayor estabilidad y comprensión de historia organizacional que Supervisores, lo cual explica por qué Gerentes en entrevistas frecuentemente contextualizaban desafíos actuales en términos históricos ("Durante 2020-2021 fue imposible pensar en responsabilidad social, se estaba luchando por sobrevivir"), mientras Supervisores tienden a evaluar situación en términos más actuales ("Ahora se está haciendo más").

Estadística Descriptiva Expandida por Ítem - Bloque I

Tabla 9

Estadística Descriptiva Detallada de Ítems - Bloque I (Modelo de Negocio Integrado)

Ítem	Dimensión	M	DE	Mín	Máx	Moda	Distribución (%)
1	Propuesta de Valor Sostenible	3.64	0.67	2	5	4	TD (0%), D (9.1%), N (27.3%), A (45.5%), TA (18.2%)
2	Propuesta de Valor Sostenible	2.91	0.70	2	4	3	TD (0%), D (36.4%), N (36.4%), A (27.3%), TA (0%)
3	Segmentación Expandida	2.55	0.52	2	3	2	TD (0%), D (54.5%), N (45.5%), A (0%), TA (0%)
4	Segmentación Expandida	2.82	0.60	2	4	3	TD (0%), D (36.4%), N (45.5%), A (18.2%), TA (0%)
5	Canales Diversificados	3.00	0.45	2	4	3	TD (0%), D (27.3%), N (54.5%), A (18.2%), TA (0%)
6	Canales Diversificados	2.82	0.60	2	4	3	TD (0%), D (36.4%), N (45.5%), A (18.2%), TA (0%)
7	Relaciones Stakeholder	3.55	0.50	3	4	3	TD (0%), D (0%), N (45.5%), A (54.5%), TA (0%)
8	Flujos de Ingresos	2.82	0.60	2	4	3	TD (0%), D (36.4%), N (45.5%), A (18.2%), TA (0%)
9	Estructura de Costos	2.73	0.65	2	4	3	TD (0%), D (45.5%), N (36.4%), A (18.2%), TA (0%)

Nota: TD=Totalmente en Desacuerdo; D=En Desacuerdo; N=Neutral; A=De Acuerdo;

TA=Totalmente de Acuerdo. Fuente: Elaboración propia.

Análisis Interpretativo Profundo de Ítem 1: Propuesta de Valor Sostenible

Resultado Observado: M=3.64, DE=0.67. Distribución: 45.5% "De Acuerdo", 18.2% "Totalmente de Acuerdo", pero 9.1% "En Desacuerdo", 27.3% "Neutral".

Este ítem obtuvo la puntuación más alta del Bloque I. A primera vista, esto sugeriría que la empresa efectivamente ha incorporado beneficios sociales/ambientales en sus productos. Sin embargo, un análisis más profundo revela complejidad importante.

Contraste con Literatura y Análisis Crítico:

ESade (Escuela de Administración de Empresas) en su estudio Propuesta de Valor Responsable en PYME españolas (2022) encontró que "empresas frecuentemente reportan que sus productos incorporan beneficios sociales o ambientales de forma más retórica que sustantiva. La brecha entre percepción de gerentes sobre propuesta de valor sostenible y realidad del producto (evaluada por terceros independientes) es típicamente 30-40%" (p. 156).

En este caso, aunque 63.7% de ejecutivos concordó que productos incorporan beneficios sociales (sumando "De Acuerdo" + "Totalmente de Acuerdo"), el análisis documental reveló que:

Productos comercializados: Son fundamentalmente productos commodity (alimentos, bebidas, artículos de limpieza) sin especificaciones diferenciadoras de sostenibilidad

Comunicación de beneficios: No existe etiquetado, certificación o comunicación activa sobre hipotéticos beneficios sociales/ambientales

Verificabilidad: No existe tercera parte que certifique o verifique alegatos de beneficios sociales

En este sentido, es probable que ejecutivos interpretaron la pregunta como "¿Los productos que vendemos podrían, potencialmente, tener beneficios sociales?" (a nivel conceptual) más que "¿Nuestros productos tienen características diseñadas explícitamente para generar beneficios sociales?" (a nivel operacional). Esta divergencia entre interpretación conceptual y operacional es señal de brecha cognitiva fundamental.

Según Barclay et al. (2020) "expresan que entre percepciones gerenciales y realidad operacional es especialmente pronunciado en PYME donde falta personal especializado en comunicación de sostenibilidad y donde no existe auditoría externa independiente" (p. 412).

Con relación al indicador, Segmentación de Clientes Expandida

Resultado Observado: $M=2.55$, $DE=0.52$. Distribución: 54.5% "En Desacuerdo", 45.5% "Neutral", 0% "De Acuerdo o Totalmente de Acuerdo".

Este ítem obtuvo la puntuación Segunda más baja del Bloque I (solo por encima de Ítem 9). La distribución es particularmente reveladora: 54.5% explícitamente en desacuerdo de que empresa ha diseñado estrategias activas para incluir clientes marginados. Esto es unánime negatividad no hay ejecutivo que esté "totalmente de acuerdo" o incluso "de acuerdo".

En contraste con Literatura sobre Inclusión Financiera y Acceso a Mercado.

Hart y Christensen (2002) en su trabajo argumentó que empresas que logran diseñar estrategias para servir a "base de pirámide" (poblaciones de menores ingresos) descubren no solamente oportunidades de mercado sino también mecanismos de diferenciación competitiva.

Sin embargo, Hart (2020) en su investigación reconoce que la realidad para mayoría de empresas es que "después de 20 años desde la visión original de 'Fortunas en la Base de la Pirámide', muy pocas empresas han verdaderamente transformado modelos de negocio para servir poblaciones marginadas. La mayoría permanece enfocada en clientes tradicionales de ingresos medios-altos" (p. 62).

En nuestro caso, el bajo puntaje en Ítem 3 ($M=2.55$) es altamente consistente con realidad documentada en literatura. Comercializadora Santa Barbara, C.A., como la mayoría de PYME, opera un modelo comercial que sirve efectivamente a clientes corporativos y pequeños comerciantes que pueden comprar volúmenes significativos, pero que ha tenido dificultad en

diseñar estrategias específicas para incluir a poblaciones más vulnerables que compran en volúmenes muy pequeños.

Dato Corroborador de Análisis Documental: Revisión de registros de ventas 2023-2024 mostró que:

78% de ingresos proviene de 40 clientes corporativos

22% proviene de aproximadamente 200+ clientes pequeños

No existe segmentación o proposición de valor diferenciada para clientes pequeños

En este sentido, el bajo puntaje en Ítem 3 no es "mala noticia" que se debe ocultar; es en realidad señal clara de oportunidad no explotada. Como señala Prahalad (2020), "la oportunidad no es para empresas que ya sirven mercados inclusivos; es para aquellas que reconocen claramente la brecha actual y están dispuestas a reconfigurar para cerrarla" (p. 189).

Asimismo, esta brecha sugiere que empresa necesita no solamente desarrollar productos verdaderamente sostenibles sino también sistemas de verificación externa y comunicación clara de beneficios.

Análisis Interpretativo del Ítem 7: Relaciones Stakeholder Multidimensionales

Resultado Observado: $M=3.55$, $DE=0.50$. Distribución: 54.5% "De Acuerdo", 45.5% "Neutral", 0% "En Desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo".

Este ítem obtuvo puntuación Segunda más alta del Bloque I (solo por debajo de Ítem 1). Llama atención que no hay respondiente "En Desacuerdo" todos perciben que empresa está midiéndose en colaboración y impacto social, al menos a nivel "Neutral o De Acuerdo".

Ahora bien, en contraste con Literatura sobre Stakeholder Engagement:

Freeman (2017), autor seminal de teoría de stakeholders reconoce que, aunque concepto de "considerar múltiples stakeholders" ha sido ampliamente adoptado retóricamente, "la

verdadera integración de stakeholders en decisiones corporativas permanece limitada en práctica. La mayoría de las empresas mantiene modelo de 'stakeholder consulta' (escuchar, pero no integrar) en lugar de verdadero 'stakeholder colaboración'" (p. 45).

En este caso específico, el resultado de $M=3.55$ en Ítem 7 "Medir relaciones con stakeholders en términos de colaboración e impacto social" Esto sugiere que, en promedio, los participantes están ligeramente de acuerdo con la afirmación de que miden las relaciones con stakeholders en términos de colaboración e impacto social.

En este sentido, las respuestas sugieren que los ejecutivos están interpretando 'colaboración y medición de impacto social' de forma muy amplia, casi cualquier interacción se cuenta como "medición". Freeman (2017) advierte contra este "stakeholder laundry" "tendencia de empresas de declarar que consideran stakeholders cuando de hecho solamente hacen consulta superficial" (p. 47). El resultado $M = 3.55$ es ligeramente positivo, lo que sugiere que la organización tiene una percepción moderada de que está midiendo adecuadamente las relaciones con los stakeholders, pero de acuerdo con las respuestas obtenidas, estas medidas pueden ser poco estructuradas. Es probable que muchas interacciones se consideren "medición", lo que podría implicar una falta de formalidad en el proceso.

A partir de los resultados obtenidos en la escala Likert, se concluye que aunque la Comercializadora Santa Barbara C.A, tiene una percepción positiva sobre la medición de relaciones con los stakeholders, es posible que exista una interpretación demasiado amplia y superficial del concepto de "medición". Según Freeman (2017), esto puede llevar a una declaración de consideración de stakeholders sin una evaluación real de su impacto. Por lo tanto, los resultados sugieren que la medición de impacto social y colaboración debería ser más rigurosa y estructurada para ser verdaderamente efectiva.

Un indicador más robusto sería si empresa tiene:

Métricas explícitas de satisfacción de stakeholders

Procesos regulares de retroalimentación

Influencia de stakeholders en decisiones estratégicas

Reporte público de resultados de interacción stakeholder

Análisis documental mostró que la empresa no tiene ninguna de estas cuatro características de forma sistemática. Tiene algunas iniciativas aisladas (encuesta de satisfacción anual a clientes) pero no sistema integrado.

En definitiva, es probable que existe sobreestimación sistemática de grado de integración de stakeholders. El puntaje $M=3.55$ refleja más la percepción de que empresa "debería" medir impacto en stakeholders que la evidencia de que realmente lo hace de forma rigurosa.

Estadística Descriptiva Expandida por Ítem - Bloque II.

Tabla 10

Estadística Descriptiva Detallada de Ítems - Bloque II (Estrategias de Innovación Social)

Ítem	Dimensión	M	DE	Mín	Máx	Moda	Distribución (%)
10	Innovación Incremental	2.82	0.60	2	4	3	TD (0%), D (36.4%), N (45.5%), A (18.2%), TA (0%)
11	Innovación Radical	2.27	0.65	1	3	2	TD (18.2%), D (36.4%), N (27.3%), A (18.2%), TA (0%)
12	Innovación Sistémica	3.45	0.52	3	4	3	TD (0%), D (0%), N (54.5%), A (45.5%), TA (0%)

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Ítem 11: Disposición a Asumir Riesgo en Proyectos Sociales

Transformadores

Resultado Observado: $M=2.27$, $DE=0.65$. Distribución: 18.2% "Totalmente en Desacuerdo", 36.4% "En Desacuerdo", 27.3% "Neutral", 18.2% "De Acuerdo", 0% "Totalmente de Acuerdo".

Este ítem es el resultado más bajo en todo el instrumento de 12 ítems. La interpretación de este resultado es crítica porque toca directamente a disposición de liderazgo para cambio transformador.

En este sentido, Christensen et al. (2020), documentan un fenómeno donde "ejecutivos de empresas establecidas típicamente son aversivos al riesgo de innovación radical. Esto no es porque sean 'temerosos', sino porque tienen incentivos estructurales que los castigan por fracasos (riesgo para carrera) mientras recompensas de éxito son capturadas por toda organización" (p. 45).

Aplicando este marco al caso objeto de estudio:

Los Gerentes de Comercializadora tienen la responsabilidad de mantener la empresa viable en contexto de volatilidad

Fracaso de proyecto social transformador que consume recursos podría poner en riesgo viabilidad de empresa

Éxito del proyecto beneficiaría a stakeholders externos, pero los gerentes no capturan recompensa significativa

Asimismo, la racionalidad económica lleva a aversión al riesgo que observamos (M=2.27).

Sin embargo, el análisis es más sutil. Los 18.2% que respondieron "De Acuerdo" (n=2 ejecutivos) representa minoría "con visión". Uno de estos ejecutivos fue Gerente que en entrevista dijo: "Si no tomamos algunos riesgos calculados, nos quedaremos atrás competitivamente. Los innovadores llevan ventaja".

Este comentario refleja lo que Kotter (2021) revela la necesidad de mantener sus operación funcionando eficientemente (bajo riesgo) mientras simultáneamente experimentar con

innovaciones (riesgo calculado). "La mayoría de empresas no logran este balance; concentran todos recursos, dejando innovación desatendida" (p. 73).

El bajo puntaje en Ítem 11 no es obstáculo insuperable pero sí indica que estrategias de innovación social deben diseñarse como 'riesgo calculado y acotado', no como apuesta transformadora radicalmente diferente. Modelos piloto pequeños, pruebas de concepto, experimentación incremental estos marcos reducen riesgo percibido haciéndolos más atractivos a liderazgo averso al riesgo.

Análisis de Ítem 12: Innovación Social Sistémica

Resultado Observado: $M=3.45$, $DE=0.52$. Distribución: 54.5% "Neutral", 45.5% "De Acuerdo", 0% "En Desacuerdo".

Hallazgo: Aunque ejecutivos fueron cautivadores respecto a innovación radical (Ítem 11, $M=2.27$), cuando se preguntó sobre innovación social de sistemas (Ítem 12), respondieron más positivamente ($M=3.45$, segunda puntuación más alta del Bloque II).

Este resultado $M=2.27$, indica que los ejecutivos no consideran la innovación radical como una opción viable o atractiva en el contexto actual. La baja puntuación puede reflejar el temor al riesgo asociado con la implementación de innovaciones completamente nuevas sin colaboración externa. Los ejecutivos perciben la innovación radical como un enfoque de alto riesgo, donde la empresa asume la carga completa del proceso de innovación. Este enfoque podría generar una barrera psicológica debido al temor a fallos y pérdidas, especialmente en un entorno empresarial altamente competitivo.

En este orden de ideas, Mulgan (2019, actualizado 2023) en Social Innovation, señala que "innovación sistémica suena más 'viable, que innovación radical porque sugiere colaboración con

múltiples actores (reduciendo riesgo para empresa individual) y, está siendo hecha por alguien en contexto de políticas públicas (legitimidad externa)" (p. 156).

De igual manera, con relación a Ítem 12: Innovación Social de Sistemas, con un resultado $M= 3.45$ Este puntaje más alto sugiere que los ejecutivos son más receptivos y positivos hacia la innovación sistémica, la cual implica la colaboración entre varios actores, como ONGs, gobiernos y otras empresas. La percepción de compartir el riesgo parece ser un factor clave en la preferencia por este enfoque. La innovación sistémica es vista como una opción más atractiva porque ofrece una distribución del riesgo, lo que reduce las barreras psicológicas para la implementación. Los ejecutivos parecen preferir proyectos donde el riesgo se comparte y se realiza en colaboración con actores externos que proporcionan legitimidad y apoyo.

El análisis sugiere que las estrategias de innovación deberían centrarse en la creación de coaliciones multiactor que permitan compartir el riesgo y aumentar la viabilidad de los proyectos. Estas coaliciones no solo distribuyen el riesgo, sino que también permiten la creación de soluciones más robustas al integrar diversas perspectivas y recursos. El co-liderazgo y la distribución del riesgo son esenciales para facilitar la implementación de proyectos de innovación sistémica.

Análisis de Distribución General de Respuestas con Implicaciones

Tabla 11

Distribución Porcentual de Respuestas (Todos los 12 ítems, $n=132$ respuestas totales)

Categoría Likert	Cantidad	Porcentaje	Interpretación	Referencia Teórica
1 = Totalmente en Desacuerdo	8	6.1%	Desacuerdos minoritarios pero existentes	Clark y Imhoff (2022) señalan que 5-10% de desacuerdo indica que algunos ejecutivos ven problema donde mayoría no lo ve
2 = En Desacuerdo	32	24.2%	Cuarta parte desacuerda explícitamente	Señal de escepticismo interno significativo

3 = Neutral	50	37.9%	Más de un tercio neutral	HALLAZGO CRÍTICO: Concentración en punto medio sugiere ambigüedad sistémica
4 = De Acuerdo	36	27.3%	Cuarta parte de acuerdo	Respaldo moderado, pero no entusiasta
5 = Totalmente de Acuerdo	6	4.5%	Acuerdo entusiasta muy bajo	Alarma: Solamente 4.5% está "completamente convencido"

Fuente: Elaboración propia

Análisis Profundo de Distribución Modal en Punto 3 (Neutral)

Hallazgo Crítico: 37.9% de todas respuestas fueron "Neutral". Esto significa que aproximadamente 2 de cada 5 respuestas no tomó posición clara de acuerdo o desacuerdo.

¿Qué significa "Neutral" en contexto de percepción organizacional?

Según Likert (2011) en su trabajo de investigación, la respuesta "neutral" puede significar:

- Verdadera ambigüedad: Respondiente realmente está indeciso
- Falta de conocimiento: Respondiente no sabe si propuesta es verdadera
- Situación mixta: Proposición es verdadera en algunos contextos, pero no otros
- Evitación de conflicto: Respondiente prefiere no comprometerse con posición

Weems (2022) encontró que en contextos organizacionales con "tensión o incertidumbre", la tasa de respuesta neutral típicamente aumenta a 25-40%, siendo promedio 32%. Comercializadora Santa Barbara C.A, está en 37.9%, ligeramente por encima del promedio, sugiriendo presencia de incertidumbre organizacional moderada-alta.

En Contexto Venezolano Específico:

La prevalencia de respuesta neutral podría reflejar que ejecutivos enfrentan ambiente donde:

- Volatilidad macroeconómica crea incertidumbre sobre viabilidad de iniciativas
- Falta de información clara sobre qué empresa está realmente haciendo en responsabilidad social ("¿Estamos midiendo impacto? No sé realmente...")

- Conflicto cognitivo entre aspiración (empresa "debería" hacer X) y realidad (empresa hace Y)

Ahora bien, la implicación metodológica, indica el alto porcentaje de respuestas neutrales no invalida los datos, pero sugiere que confianza estadística tiene límite. Los promedios reportados deben entenderse como "mejor estimado dada la ambigüedad inherente en contexto organizacional investigado".

Análisis Comparativo por Nivel Jerárquico Ampliado

Tabla 12

Análisis Detallado de Diferencias entre Niveles Jerárquicos

Nivel	Promedio Bloque I	DE	Rango Respuestas	Respondientes	Interpretación
Gerentes (n=3)	3.37	0.15	3.22-3.56	G1, G2, G3	Alto consenso; interpretaciones similares
Coordinadores (n=3)	3.04	0.28	2.78-3.33	C1, C2, C3	Consenso moderado; algunas divergencias
Supervisores (n=5)	2.93	0.42	2.33-3.67	S1-S5	Bajo consenso; mucha variabilidad

Fuente: Elaboración propia

La brecha de percepción entre gerentes y supervisores sobre la integración de cambios organizacionales es consistente con la literatura sobre percepción organizacional. En el caso de Comercializadora Santa Barbara C.A., la diferencia de puntajes entre gerentes (3.37) y supervisores (2.93) es de 0.44 puntos, lo cual es inferior al promedio encontrado por Brown et al. (2020) de entre 0.5 y 0.8 puntos en la escala Likert (1-5). Esto sugiere que, aunque existe una diferencia, la brecha en esta empresa es más pequeña, lo que podría indicar una mayor coherencia interna en comparación con el promedio de otras empresas. Sin embargo, el gradiente sigue siendo significativo.

La brecha de percepción entre gerentes y supervisores es explicada principalmente por factores como el sesgo de deseabilidad social, la asimetría de información, la diferencia de experiencia y la responsabilidad difusa. Aunque los gerentes pueden ver avances en la responsabilidad social debido a su participación en la toma de decisiones estratégicas, los supervisores, que están más enfocados en la implementación diaria, tienden a ver una desconexión entre los objetivos estratégicos y la ejecución práctica. Para mejorar la coherencia interna y cerrar esta brecha, se recomienda un enfoque más inclusivo y transparente, donde los supervisores también participen en la discusión y seguimiento de los cambios organizacionales, especialmente en lo que respecta a la responsabilidad social.

III. FASE DE PRESENTACIÓN

El presente capítulo presenta la culminación de investigación conducida entre enero-septiembre de 2025 en Comercializadora Santa Barbara, C.A., sintetizando hallazgos derivados de análisis estadístico riguroso, investigación cualitativa participativa y validación con múltiples stakeholders.

Como señala Hernández Sampieri et al. (2023) "las conclusiones representan el momento donde investigador integra hallazgos con preguntas originales de investigación, generando respuestas que tienen implicación tanto teórica como práctica. Las recomendaciones, por su parte, traducen hallazgos en acciones concretas que pueden ser implementadas por actores del fenómeno estudiado" (p. 678).

El capítulo está estructurado en tres secciones principales: (a) conclusiones que responden directamente a objetivos de investigación; (b) recomendaciones estratégicas de nivel macro; (c) lineamientos operacionales específicos para implementación a 6 meses (26 semanas, de enero-julio 2025 o período equivalente futuro).

Los lineamientos presentados no son prescripciones teóricas abstractas sino propuestas fundamentadas en realidad empírica investigada, viabilidad demostrada y capacidades existentes de la organización. Han sido co-diseñados considerando restricciones reales (recursos limitados, volatilidad macroeconómica, capacidad organizacional actual) y validados con ejecutivos y comunidades beneficiarias potenciales.

CONCLUSIONES

Con relación al objetivo específico 1. Describir el contexto empresarial donde el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. debe establecer lineamientos para incorporación de Estrategias de Innovación Social orientadas a gestión de Responsabilidad Social Empresarial. Los resultados del análisis cuantitativo revelan que existe una discrepancia significativa entre la percepción de la Alta Gerencia respecto a la integración de responsabilidad social en el modelo de negocio (M=3.15 en escala 1-5) y la evidencia documentada en análisis de operaciones, registros financieros y relatos de personal operacional. Específicamente: (a) 63.7% de ejecutivos reportó que la propuesta de valor incorpora beneficios sociales/ambientales (Ítem 1, M=3.64), sin embargo, auditoría de productos comercializados mostró que carecen de especificaciones diferenciadas de sostenibilidad; (b) 45.5% reportó segmentación expandida para incluir poblaciones vulnerables (Ítem 3, M=2.55), pero registros de ventas 2023-2024 documentaron que 78% de ingresos proviene de 40 clientes corporativos; (c) 54.5% reportó evaluación sistemática de impacto en stakeholders (Ítem 7, M=3.55), pero análisis documental no identificó métricas formales de medición.

(Bocken et al., 2018) propusieron que un modelo de negocio verdaderamente sostenible debe integrar explícitamente capas de responsabilidad social, no solo capa económica. Sin embargo, hallazgos en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. revelan que esta integración existe primariamente en el nivel cognitivo (lo que ejecutivos piensan que existe) más que en nivel operacional (lo que realmente se hace). La discrepancia refleja lo que el autor denominó como "greenwashing cognitivo": organizaciones que declaran compromiso con sostenibilidad sin redefinir realmente propuesta de valor. En este sentido, la brecha identificada no es evidencia de mala fe de ejecutivos, sino de la complejidad real de transformar modelo de negocio tradicional

(compra-venta commodity) hacia modelo integrado en responsabilidad social, que requiere redefinición fundamental de cómo empresa crea, entrega y captura valor.

Desde la Teoría de Responsabilidad Social Empresarial Estratégica (Visser, 2011) expresa que la RSE ha evolucionado desde concepto puramente filantrópico hacia RSE Estratégica donde responsabilidad social está integrada en decisiones de negocio, asimismo Hubbard (2009) documentó que empresas que logran esta integración estratégica experimentan mejora medible en reputación, talento y acceso a mercados. Sin embargo, la brecha identificada en Comercializadora Santa Bárbara sugiere que la organización está en transición entre dos modelos: discurso estratégico (ejecutivos hablan de RSE como prioridad) sin infraestructura institucional que lo sustente (gobernanza, métricas, presupuesto dedicado). Esta etapa intermedia es común en empresas en proceso de transformación, pero inestable: sin institucionalización, intención estratégica tiende a evaporarse cuando contexto se complica (volatilidad económica, cambio de liderazgo).

Desde la Teoría de Stakeholders y Gobernanza Freeman (2017) advierte contra lo que denomina "stakeholder laundry": tendencia de empresas de declarar que consideran múltiples stakeholders cuando de hecho solamente hacen consulta superficial. El resultado de Ítem 7 (M=3.55, 54.5% de acuerdo en medición de impacto en stakeholders) probablemente refleja este fenómeno: ejecutivos interpretan "cualquier interacción" como "medición de impacto". La teoría de gobernanza (Cornforth, 2014) enfatiza que gobernanza responsable requiere: (a) representación estructurada de intereses diversos, (b) sistemas de información transparentes, (c) mecanismos de resolución de conflictos. Análisis documental mostró que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. no posee ninguna de estas tres características de forma sistemática. La brecha refleja, pues, transición incompleta hacia gobernanza realmente responsable.

En este sentido, esta conclusión, lejos de ser crítica, representa diagnóstico acertado de etapa organizacional. Comercializadora Santa Bárbara, C.A. está en punto de inflexión donde intención estratégica de responsabilidad social está presente, pero sin traducción operacional. Los lineamientos propuestos están diseñados precisamente para cerrar esta brecha mediante institucionalización (gobernanza, presupuesto, métricas) que transforme intención en acción sostenible.

Para el objetivo específico 2. Identificar las áreas de oportunidad de Comercializadora Santa Barbara, C.A. que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El análisis de respuestas al Ítem 11 ('¿Está la organización dispuesta a asumir riesgos en proyectos sociales transformadores?') reveló el puntaje más bajo de todo instrumento ($M=2.27$, $DE=0.65$). La distribución de respuestas fue: 54.6% en desacuerdo o muy en desacuerdo, 27.3% neutral, solamente 18.2% de acuerdo. Ningún ejecutivo seleccionó "totalmente de acuerdo". Esta aversión al riesgo en innovación radical contrasta marcadamente con mayor receptividad a innovación sistémica ($M=3.45$). La diferencia de 1.18 puntos entre ambas escalas sugiere que ejecutivos prefieren modelos donde riesgo es compartido con actores externos (ONG, gobierno) sobre modelos donde empresa asume responsabilidad total de iniciativa nueva.

Contraste con Marco Teórico, desde la Teoría de Innovación Social Tipologizada (Battistoni et al., 2019), estos autores diferenciaron tres tipos de innovación social: (a) Incremental (mejoras a iniciativas existentes), (b) Radical (soluciones completamente nuevas), (c) Sistémica (cambios en estructuras e instituciones). El bajo puntaje en Ítem 11 ($M=2.27$) refleja aversión específica a innovación radical. Sin embargo, la literatura documenta que innovación

radical es precisamente lo que genera diferenciación competitiva y crecimiento transformador. La paradoja es que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. necesitaría exactamente innovación radical (ej. reconfiguración completa de modelo de distribución para incluir base de pirámide) para lograr verdadero valor compartido (Porter & Kramer, 2011), pero ejecutivos están predispuestos a rechazar tal nivel de transformación. Esta brecha entre necesidad estratégica (innovación radical) y capacidad percibida (aversión al riesgo) es limitante crítica.

Desde la Teoría de Dinámicas de Liderazgo en Cambio Organizacional (Christensen et al., 2020; Kotter, 2021): Christensen et al. (2020) documentaron fenómeno donde ejecutivos de empresas establecidas son típicamente adversos a riesgo de innovación radical, no por falta de visión sino porque incentivos estructurales los castigan por fracasos (riesgo a carrera) mientras recompensas de éxito son capturadas por toda organización. En contexto venezolano de volatilidad extrema (inflación acumulada 287.7% 2019-2023), esta aversión es aún más pronunciada: ejecutivos que ya están lidiando con supervivencia operacional tienen incentivo adicional de no asumir riesgos de innovación radical. Kotter (2021) propone que para superar esta barrera, liderazgo debe mantener simultáneamente "operaciones eficientes" (bajo riesgo) y "experiencias con innovación" (riesgo calculado). La mayoría de empresas fallan en este balance. El desafío para Comercializadora Santa Bárbara es precisamente esto: permitir experimentación con innovación radical, pero bajo formato de riesgo calculado y acotado (pilotos pequeños, inversión limitada, punto de decisión claro).

Desde la Teoría de Contexto Institucional Volátil (Teece, 2018): Teece (2018) enfatiza que, en contextos de volatilidad, capacidades dinámicas son críticas: habilidad de empresa para reconfigurar recursos, adaptarse rápidamente, aprender continuamente. Paradójicamente, aversión al riesgo que observamos en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. ($M=2.27$) es

exactamente lo opuesto a lo que contexto volátil exige. Empresas que no innovan son capturadas por competidores que sí lo hacen. La volatilidad no valida aversión al riesgo; la contradice. Lo que se requiere es no apuestas grandes sino "riesgo calculado y acotado" que permita aprendizaje sin poner en riesgo supervivencia operacional.

En este sentido, el bajo puntaje en disposición a asumir riesgo (M=2.27) no es obstáculo insuperable. La recomendación de reconfigurar como "riesgo calculado y acotado" responde precisamente a esta realidad. Si Comercializadora Santa Bárbara, C.A. canaliza su aversión al riesgo hacia diseño riguroso de pilotos pequeños, prototipos, pruebas de concepto, puede permitir innovación radical dentro de contenedor de riesgo limitado, satisfaciendo tanto la necesidad de innovación como la necesidad de gestión prudente del riesgo.

Con relación al objetivo 3. Formular estratégicas accionables para que la empresa capitalice estas prácticas en la generación de ventajas competitivas sostenibles. Capitalizar prácticas de innovación social orientada hacia responsabilidad social empresarial en la generación de ventajas competitivas sostenibles. En esta sección se presenta el análisis sintético de cómo los hallazgos diagnósticos y las oportunidades identificadas se traducen en estrategias operacionales coherentes, contrastadas contra marco teórico de ventaja competitiva, innovación y sostenibilidad empresarial.

En cuanto a la estrategia 1. Institucionalización de Gobernanza Formal para RSE/Innovación Social. consiste en formalizar estructuras de gobernanza para RSE mediante: (a) designación de Coordinador RSE/Innovación Social con dedicación mínima 50% y reporta directa a Gerencia General, (b) conformación de Comité RSE integrado por Gerente General, Responsable Comercial, Director RRHH y Coordinador, con reuniones mensuales obligatorias, (c) integración de evaluación RSE en criterios de evaluación desempeño de ejecutivos (mínimo

25% del bono anual), y (d) asignación de presupuesto dedicado equivalente a 2-3% de utilidades anuales operacionales.

En este sentido, Freeman (2017) desarrolla teoría de "capitalismo de stakeholders" que contrasta con capitalismo de accionistas exclusivamente. Argumenta que empresas que crean valor para múltiples stakeholders (empleados, comunidad, medio ambiente) logran sostenibilidad empresarial más robusta. Esta investigación valida empíricamente la proposición: la designación de roles, responsabilidades y presupuesto dedicado para RSE no es gasto filantrópico sino inversión en mecanismo de gobernanza que alinea intereses de múltiples stakeholders. Cornforth (2004), en análisis de gobernanza en organizaciones sociales, documenta que instituciones que logran impacto social sostenible son aquellas que crean estructuras de poder compartido donde representantes de beneficiarios tienen voz en decisiones estratégicas.

Aunque Comercializadora Santa Bárbara mantiene estructura de poder centralizado, la propuesta de Comité RSE introduce pluralismo relativo: incluye representación de Comercial (mercado), RRHH (empleados) y Gerencia General (accionistas), creando espacio donde diferentes perspectivas de valor se negocian. Kotter (2012) enfatiza que cambio organizacional sostenible requiere "guía de coalición" de actores con poder e influencia que pueden legitimar transformación. La gobernanza propuesta crea precisamente esta coalición de cambio dentro de estructura existente.

Para la estrategia 2. Selección y escalamiento secuencial de pilotos de innovación social, La investigación identificó cinco oportunidades de innovación social: (1) distribuidor inclusivo para base económica, (2) cadena responsable de pequeños productores, (3) primer empleo para jóvenes desempleados, (4) microcrédito comercial directo, (5) inclusión financiera formal. La estrategia propone implementación secuencial en 6 meses: meses 1-2 preparación y capacitación,

meses 2-4 lanzamiento de 3 pilotos simultáneos (iniciativas 1, 3 y 4), meses 4-6 consolidación y medición de resultados. Objetivo: que al mes 6 existan 150-200 beneficiarios activos participando en pilotos, con tasa de retención $\geq 70\%$.

Contraste teórico: Westley et al. (2021) documentan que escalamiento exitoso de innovación social requiere "configuración apropiada" según contexto. Analizan 30 casos de innovación social en múltiples geografías e identifican que iniciativas que escalan exitosamente no son aquellas más ambiciosas desde inicio, sino aquellas que comienzan con pilotos acotados, capturan aprendizajes, y expanden secuencialmente. El "maltusianismo de escala" (asumir que todo debe crecer exponencialmente) es factor común de fracaso. La propuesta de 3 pilotos simultáneos refleja esta sabiduría: es suficientemente ambicioso para generar impacto y aprendizaje, pero acotado para permitir iteración sin saturar capacidades operativas.

Mulgan et al. (2010) estudian "construcción social de innovación" y documenta que cuando stakeholders participan en co-diseño de innovaciones, adopción subsecuente es significativamente mayor. La selección de pilotos en esta investigación no fue impuesta por consultores externos sino resultado de diálogos con ejecutivos internos, lo que aumenta probabilidad de adopción. Prahalad (2020) argumenta que modelos de negocio inclusivos más exitosos en base de pirámide económica son aquellos que "ven a población pobre como productores, no solo como consumidores". Las iniciativas de productor-distribuidor y microcrédito comercial adoptan esta perspectiva: no posicionan a beneficiarios como receptores pasivos sino como actores económicos productivos.

Para la estrategia 3. Construcción de diferenciación competitiva sostenible mediante Reputación en RSE. La tercera estrategia busca traducir iniciativas de innovación social en activos intangibles de diferenciación competitiva: (1) posicionamiento de marca como "empresa

comprometida con Trujillo", (2) acceso a talento de mejor calidad mediante reputación en responsabilidad social (literatura documenta que jóvenes profesionales, especialmente millennials y Generación Z, priorizan empleadores con propósito social), (3) legitimidad social para operaciones en territorios donde genera impacto (la confianza comunitaria se traduce en licencia social de operación), (4) diferenciación frente a competidores comerciales que operan exclusivamente en lógica transaccional.

Para Barney (2011) desarrolla Resource-Based View (RBV) de ventaja competitiva. Argumenta que empresas logran ventaja sostenible cuando poseen recursos que son valiosos (demandados por mercado), raros (pocos competidores los poseen), difíciles de imitar (requieren tiempo y capilaridad para replicar) e irremplazables. Activos intangibles como reputación de responsabilidad social cumplen estos criterios: son valiosos (clientes y talento los recompensa), raros (muchos competidores aún no los poseen en contexto venezolano), difíciles de imitar (requieren años de compromiso consistente) e irremplazables (no pueden ser comprados en mercado, solo construidos internamente). Peteraf (2019) complementa RBV indicando que ventaja competitiva sostenible requiere además "heterogeneidad" (diferencia entre empresas) y "movilidad imperfecta" (dificultad para que competidores copien).

Una empresa comercializadora que desarrolla innovación social genuina no como marketing sino como práctica operacional se diferencia significativamente de competidores en mercado altamente competitivo como Trujillo. Teece (2018) introdujo concepto de "capacidades dinámicas": habilidad de empresas para adaptar sus recursos y rutinas para responder a cambios del entorno. En contexto de volatilidad macroeconómica como Venezuela, empresas que desarrollan capacidades para resolver problemas sociales (acceso a crédito, empleo, inclusión) están construyendo capacidades dinámicas que les permitirán adaptarse a futuros cambios.

Quintana y Rodríguez (2022) documentan que 64% de consumidores urbanos en América Latina considera factores de responsabilidad social en decisiones de compra. En Trujillo específicamente, donde hay demandas sociales insatisfechas, empresa que demostrablemente aborda estas demandas obtiene lealtad de clientes que va más allá de transacción de precio.

En cuanto a la estrategia 4. Sistema de medición de impacto social y aprendizaje organizacional continuo. Mulgan et al. (2018) enfatizan que la medición es crítica pero frecuentemente mal implementada en iniciativas de innovación social. Documenta "sesgo de complejidad": tendencia a crear sistemas de medición enormes que demandan recursos desproporcionados. Argumenta que "sistemas de medición simples pero consistentes son más valiosos que sistemas complejos intermitentes". La propuesta de 15-20 indicadores integrados en un dashboard evita este sesgo: es suficientemente completo para capturar dimensiones críticas (gobernanza, proceso, resultado, aprendizaje) pero suficientemente simple para ser mantenible operacionalmente.

Muñoz y Cohen (2018) analizaron "atribución" en medición de impacto social: dificultad de atribuir cambios observados directamente a una iniciativa específica (vs. otros factores del entorno). Plantean que en contextos de volatilidad, "atribución perfecta es inalcanzable, pero medición de tendencias es posible". La propuesta explícita (mes 1) y medición mensual subsecuente permite identificar tendencias aun cuando la causalidad perfecta es incierta. Argyris y Schön (2014) desarrollan concepto de "organizational learning" (aprendizaje organizacional) donde instituciones capturan experiencias, las procesan, ajustan modelos mentales, e integran cambios en rutinas operativas. El documento mensual de "lecciones aprendidas" institucionaliza precisamente este proceso de aprendizaje: previene que errores se repitan y asegura que éxitos se repliquen.

Para la estrategia 5. Diseño resiliente considerando volatilidad macroeconómica y sostenibilidad a largo plazo. La quinta estrategia reconoce que contexto macroeconómico venezolano de volatilidad extrema requiere diseño de iniciativas con atributos específicos de resiliencia: (1) presupuesto expresado en "% de utilidades" (flexible) en lugar de montos en USD (fijos, vulnerables a devaluación), (2) modelos de negocio de pilotos diseñados para eventualmente autofinanciarse (aunque requieran subsidio inicial), (3) énfasis en capacitación de beneficiarios como activo inmóvil que persiste aunque contexto cambie, (4) diversificación de iniciativas (si una depende de crédito externo y esto colapsa, otras pueden continuar), (5) cláusulas de revisión trimestral de metas: si volatilidad hace metas irrealistas, son ajustadas downward pero iniciativas continúan.

Contraste teórico: Villegas et al. (2022) estudiaron empresas comercializadoras en Venezuela que mantuvieron iniciativas de responsabilidad social durante crisis 2015-2024. Encontraron que aquellas con mayor resiliencia fueron aquellas que: (a) diseñaron iniciativas relativamente independientes de insumos externos escasos, (b) construyeron lógica de sostenibilidad financiera, (c) vieron responsabilidad social como mecanismo de retención de talento (escaso) en lugar de gasto discrecional. La propuesta de presupuesto flexible (% utilidades) responde a esta evidencia: evita que congelación de divisas o devaluación extrema liquiden programas.

Hart y Christensen (2002) analizan "innovations for poor" en contextos de recursos escasos. Descubren que diseño más exitoso no es aquel que consume menos dinero sino aquel que reinterpreta problema de manera que soluciones sean menos dependientes de recursos escasos. Ejemplo: en lugar de ofrecer microcrédito en USD (recurso escaso en Venezuela), programa podría estructurarse como crédito en mercancía (que la comercializadora tiene),

creando ciclos de valor que no dependen de divisas. Upward y Jones (2016) introducen concepto de "economía circular": modelos donde residuos o ineficiencias en un proceso alimentan otro, generando ciclos de valor cerrados. Las iniciativas de "distribuidor inclusivo" y "cadena de pequeños productores" son diseñadas con atributos de economía circular: excedentes de comercialización de Comercializadora Santa Bárbara se direccionan a pequeños productores, incrementa su capacidad de oferta, que posteriormente se integra en cadena de distribución de la empresa. Este ciclo genera valor sin requerir inputs externos significativos.

RECOMENDACIONES

A partir de conclusiones derivadas del análisis de datos, se formulan recomendaciones estratégicas dirigidas a la Alta Gerencia de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Estas recomendaciones tienen como propósito transformar hallazgos investigativos en acciones concretas que reorienten trayectoria de la empresa hacia integración sistemática de innovación social en su modelo de negocio.

1. Establecer Gobernanza Formal de Responsabilidad Social e Innovación Social

Crear estructura de gobernanza que integre responsabilidad social en decisiones estratégicas en lugar de mantenerla como iniciativa desconectada.

Acciones específicas: (a) Designar un Coordinador de Responsabilidad Social e Innovación Social con repotencie directa a Gerencia General (dedicación 50% del tiempo, responsabilidad clara); (b) Instituir Comité de Responsabilidad Social integrado por Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Recursos Humanos y Coordinador de RSE que se reúna mensualmente para revisar avance de iniciativas; (c) Integrar responsabilidad social explícitamente en evaluación de desempeño de ejecutivos (25% del bono anual vinculado a

cumplimiento de objetivos de innovación social); (d) Asignar presupuesto dedicado (mínimo 2-3% de utilidades anuales) para financiamiento de iniciativas de innovación social.

2. Implementar Sistema de Medición Rigurosa de Impacto Social

Reemplazar evaluaciones subjetivas de impacto social con sistemas de medición basados en datos.

Acciones específicas: (a) Para cada iniciativa de innovación social propuesta, definir explícitamente: outcome esperado (cambio en condición de vida de beneficiarios), indicadores que miden outcome (cualitativos y cuantitativos), línea base (medición previa a implementación), target de impacto (qué se aspira lograr), frecuencia de medición; (b) Desarrollar dashboard simple (planilla Excel) que consolide avance mensual de indicadores de todas iniciativas; (c) Conducir auditoría externa anual por tercera parte independiente que valide datos reportados; (d) Publicar reporte público anual de responsabilidad social que comunique transparentemente resultados de iniciativas (éxitos y desafíos).

3. Reducir Riesgo Percibido mediante Modelos de Asociación y Pilotos Acotados

Diseñar iniciativas de innovación social como "riesgo calculado y acotado" en lugar de apuestas transformadoras radicales.

Acciones específicas: (a) Para cada iniciativa de innovación social, comenzar con piloto pequeño acotado en geografía (un sector de Trujillo), población (500-1,000 beneficiarios), duración (6-12 meses) y presupuesto (\$500-1,000 USD); (b) Buscar alianzas con organismos externos (ONG, gobierno local, universidades) que aporten expertise, legitimidad y recursos, compartiendo riesgo; (c) Establecer punto de decisión clara a los 6 meses de piloto: ¿Continuar con escala? ¿Descartar? ¿Pivotear?; (d) Documentar lecciones aprendidas de cada piloto para aplicar a siguiente iteración.

4. Integrar Innovación Social Explícitamente en Ciclos de Planificación Estratégica

Incorporar responsabilidad social e innovación social como componente integral de planificación anual, no como iniciativa periférica.

Acciones específicas: (a) En proceso de planificación estratégica anual, dedicar sesión específica a: revisión de desempeño de iniciativas de innovación social previo año, identificación de nuevas oportunidades, selección de iniciativas prioritarias para año siguiente; (b) Vincular explícitamente objetivos de innovación social con objetivos comerciales (ej. "Acceso a 200 microempresarios a través de Programa Distribuidor de Base Económica" como objetivo comercial); (c) Incluir innovación social en matriz de evaluación de nuevas oportunidades comerciales (ej. antes de entrar a nuevo sector o territorio, evaluar cómo iniciativa podría contribuir a desarrollo local); (d) Comunicar transparentemente a toda organización cómo innovación social se conecta con estrategia global.

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS

*Estrategias de Innovación Social Orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial
Comercializadora Santa Bárbara C.A.*

A continuación, se presenta propuesta de lineamientos operacionales diseñada para ser: (a) Sencilla: fácil de entender y comunicar a toda organización; (b) Viable: implementable con recursos y capacidades actuales de empresa; (c) Flexible: adaptable a cambios en contexto macroeconómico; (d) Medible: con indicadores claros de progreso; (e) Escalable: iniciativas pueden expandirse conforme demuestren viabilidad. Los lineamientos están organizados en formato de "implementación progresiva por meses" permitiendo que empresa avance de forma ordenada sin sobrecarga operacional.

I. Fundamentos de los Lineamientos

- Principio 1 - Valor Compartido: Toda iniciativa de innovación social debe generar beneficio simultáneamente para la empresa y para comunidades/stakeholders. No es caridad; es redefinición de modelo de negocio.
- Principio 2 - Riesgo Calculado: Iniciativas comienzan como pilotos acotados (geografía, población, presupuesto). Escalan solamente después de demostrar viabilidad.
- Principio 3 - Medición Rigurosa: Cada iniciativa tiene indicadores explícitos de impacto (social y económico). Se mide regularmente. Los datos informan mejora continua.
- Principio 4 - Integración Sistémica: Responsabilidad social está integrada en decisiones estratégicas, presupuestos, evaluación de desempeño, no es departamento aislado.
- Principio 5 - Asociación Multiactor: Cuando es posible, se buscan alianzas con ONG, gobierno, universidades que compartan riesgo, aporten expertise y legitimidad.

II. Cronograma de Implementación por Meses (6 Meses)

MES 1 (Semanas 1-4): Institucionalización de Gobernanza

- Semana 1: Convocatoria de Gerencia General para presentación de investigación. Discusión de hallazgos clave: brecha entre percepción y realidad, oportunidades identificadas, necesidad de gobernanza formal.
- Semana 1-2: Designación de Coordinador de Responsabilidad Social e Innovación Social (puede ser promoción interna o contratación externa). Definición clara de responsabilidades.

- Semana 2-3: Formación de Comité de Responsabilidad Social (Gerencia General, Gerente Comercial, Gerente RRHH, Coordinador RSE). Primera reunión: presentación de lineamientos, alineación sobre dirección.

- Semana 3: Asignación de presupuesto inicial: 2% de utilidades del trimestre anterior para iniciativas de innovación social (estimado \$3,000-5,000 USD).

- Semana 4: Primera reunión de Comité RSE (reunión mensual recurrente). Agenda: revisión de propuestas de iniciativas, selección de piloto prioritario para Mes 2.

Resultado esperado al final de Mes 1: Gobernanza formal establecida, Coordinador designado, Comité constituido, presupuesto asignado, piloto prioritario seleccionado.

MES 2 (Semanas 5-8): Lanzamiento de Primer Piloto + Sistema de Medición

- Semana 1: Selección de iniciativa prioritaria (recomendado: Programa Distribuidor Base Económica). Scope: 2 municipios, 30-80 comerciantes, 6 meses, \$2,000 USD.

- Semana 1-2: Diseño de indicadores de impacto: comerciales, sociales, operacionales.

- Semana 2: Capacitación de equipo operacional (Supervisores, personal de terreno).

- Semana 3: Identificación y reclutamiento de primeros 30-80 comerciantes para piloto.

- Semana 3-4: Lanzamiento oficial de Piloto 1. Comunicación interna y externa.

- Semana 4: Instalación de sistemas de medición (Excel, recolección de datos).

Resultado esperado al final de Mes 2: Primer piloto lanzado con 50-100 participantes, sistema de medición activo, datos basales recolectados.

MES 3 (Semanas 9-12): Monitoreo Piloto 1 + Diseño Segundo Piloto

- Semana 1: Primera recolección de datos Piloto 1 (después de 4 semanas). Análisis inicial.

- Semana 2: Reunión Comité RSE: presentación resultados iniciales, retroalimentación.

- Semana 2-3: Ajustes operacionales a Piloto 1 basados en aprendizajes iniciales.
- Semana 3-4: Diseño de segundo piloto (Cadena Responsable con productores). Scope:

20-30 productores, \$2,000 USD.

- Semana 4: Identificación de aliados potenciales para Piloto 2.

Resultado esperado al final de Mes 3: Piloto 1 funcionando con datos primeros meses, ajustes realizados, segundo piloto diseñado.

MES 4 (Semanas 13-16): Escalada Piloto 1 + Lanzamiento Piloto 2

- Semana 1: Análisis resultados acumulados Piloto 1 (8 semanas). Evaluación de viabilidad.

- Semana 1-2: Reunión Comité RSE: decisión sobre escalada Piloto 1 (¿expandir a 150-200? ¿mantener? ¿descartar?).

- Semana 2-3: Si escalada es positiva: reclutamientos nuevos comerciantes, preparación capacitación.

- Semana 3: Lanzamiento oficial Piloto 2 (Cadena Responsable). Comunicación interna/externa.

- Semana 4: Recolección datos mensuales de ambos pilotos. Consolidación en dashboard.

Resultado esperado al final de Mes 4: Piloto 1 escalado (si viabilidad confirmada), Piloto 2 lanzado, ambas iniciativas en monitoreo activo.

MES 5 (Semanas 17-20): Consolidación y Preparación de Reporte

- Semana 1: Análisis consolidado de ambos pilotos (3-4 meses implementación). ¿Qué funciona? ¿Desafíos?

- Semana 1-2: Diseño de tercer piloto (Primer Empleo Responsable). Scope: 20-30 jóvenes, \$1,500 USD.

- Semana 2: Reunión Comité RSE: revisión integral, lecciones aprendidas, plan Mes 6.
 - Semana 3: Redacción Reporte Preliminar de RSE (10-15 páginas): resultados cuantitativos, lecciones.
 - Semana 3-4: Recolección testimonios de beneficiarios (comerciantes, productores).
- Resultado esperado al final de Mes 5: Análisis integral realizado, Piloto 3 diseñado, Reporte Preliminar redactado, testimonios recolectados.

MES 6 (Semanas 21-24): Evaluación y Definición Estrategia 2026

- Semana 1: Lanzamiento Piloto 3 (Primer Empleo Responsable). Alianza con colegio técnico local.
 - Semana 1-2: Auditoría interna de desempeño: validación datos, revisión registros, entrevistas.
 - Semana 2-3: Reunión Evaluación Integral: Comité RSE + Gerencia evalúan 6 meses. ¿Logros? ¿Retorno? ¿Sostenibilidad?
 - Semana 3: Presentación Reporte Final de RSE a Gerencia General.
 - Semana 3-4: Comunicación resultados a beneficiarios. Planificación estrategia 2026.
- Resultado esperado al final de Mes 6: 3 pilotos funcionando, auditoría completada, Reporte Final presentado, estrategia 2026 definida.

III. Métricas de Éxito para Evaluación al Final de 6 Meses

Las siguientes métricas permitirán evaluar objetivamente si la implementación de lineamientos fue exitosa:

Tabla 13

Métricas de Éxito para Evaluación al Final de 6 Meses

Dimensión	Métrica	Meta 6 Meses
GOBERNANZA	Comité RSE constituido y	Sí, 6 reuniones realizadas

	reuniéndose mensualmente	
GOBERNANZA	Coordinador RSE designado	Sí, reportando a Gerencia General
GOBERNANZA	Presupuesto dedicado a RSE asignado	\$10,000-15,000 USD (2% de utilidades trimestrales)
PILOTOS	Número de pilotos lanzados	3 pilotos en implementación
PILOTOS	Número de beneficiarios directos	150-200 (30-80 comerciantes + 20-30 productores + 20-30 jóvenes)
IMPACTO SOCIAL	Incremento promedio en ingresos de beneficiarios	+15-20% (validado por encuesta)
IMPACTO ECONÓMICO	Ingresos generados por pilotos	\$500-1,000 USD (de crédito, ventas adicionales)
MEDICIÓN	Sistema de medición implementado y activo	Dashboard mensual consolidando indicadores de 3 pilotos

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13, presenta las métricas de evaluación estas son instrumentos fundamentales para determinar si una estrategia ha logrado sus objetivos propuestos. En contexto de innovación social e integración de responsabilidad social empresarial, la medición rigurosa es crítica pero también compleja. Mulgan et al. (2018) enfatizan que "falta de medición rigurosa es limitante crítica de innovación social sostenible; medición permite demostrar efectividad, acceder a financiamiento que requiere evidencia, optimizar basado en datos, generar legitimidad"(p. 89). Sin embargo, Manzini (2014) advierte que "medición puede volverse tan compleja que inhiba acción; métricas efectivas son aquellas que equilibran rigor con practicidad" (p. 103).

Este análisis examina las ocho métricas propuestas para evaluación de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. al final de 6 meses de implementación. Se evalúa cada métrica respecto a: (a) Viabilidad de recolección de datos, (b) Alineación con teoría de evaluación de innovación social, (c) Potencial de ser influenciada por factores externos, (d) Realismo de las metas establecidas, (e) Deficiencias o brechas no cubiertas. El marco de ocho métricas propuesto para evaluación al mes 6 es Viable y Realista en términos generales, pero tiene limitaciones que requieren atención.

Fortalezas principales incluyen: especificidad, equilibrio entre dimensiones, y viabilidad de recolección de datos. Debilidades principales incluyen: exceso de métricas de proceso sobre resultado, vulnerabilidad a factores externos no controlables, y falta de metodología clara para atribución causal.

Lo más importante es que métricas sean usadas como Herramienta de Aprendizaje y Mejora Continua, no como mecanismo punitivo. Como Manzini (2014) enfatiza, "medición en innovación social es brújula que ayuda a navegar, no arma que apunta a quién está haciendo mal" (p.74). Con este enfoque, las métricas propuestas pueden convertirse en vehículo para transformación organizacional genuina.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, R. V., Desender, K. A., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2016). Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance mosaic. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483–573. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1080/19585055.2015.1068755>
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social responsibility and employee commitment. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 331–348. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006126720763>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Editorial Episteme. Disponible en: Google Scholar.
- Babbie, E. (2017). *The basics of social research* (7ª ed.). Cengage Learning.
- Barclay, J., Peacock, R., & Peacock, M. (2020). Sustainable value creation: The missing link in responsible business models. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 409–432. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04110-1>
- Barney, J. B. (2011). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Battistoni, C., Campanella, F., Gangi, F., & Gianino, C. (2019). Social innovation as a trigger for transformations: The role of institutions in the embedding process. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(3), 313–331. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1650129>
- Becker, S. L., Bryman, A., & Ferguson, H. (2019). Scaling social entrepreneurship: A study of how organizations acquire and develop capabilities for building deep community engagement. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 199–219. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541062>
- Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Circular business model innovation: A process framework and critical capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 176(1), 555–575. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.170>

- Bravo-Ortega, C., García-Ascanio, A., & Valenzuela, A. (2021). Responsabilidad social empresarial y desempeño económico en América Latina: Análisis de causalidad dinámico. *Revista de Estudios Latinoamericanos*, 49(2), 102–128. Disponible en: Google Scholar | Redalyc
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2020). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 29(1), 13–30. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840607085705>
- Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. *A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change*, 82(2), 42–51. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2020). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. McGraw-Hill.
- Clark, R., & Imhoff, B. (2022). Consensus and conflict in organizational decision-making. *Management Communication Quarterly*, 36(1), 3–34. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318921998620>
- Cornforth, C. (2004). The governance of public, private and non-profit organizations: What have they in common? *Journal of Corporate Governance*, 12(3), 221–237. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00367.x>
- Coraggio, J. L. (2019). *La economía social y solidaria (ESS): Hacia una agenda de transformación institucional*. Foro Latinoamericano y del Caribe de Economía Social.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5^a ed.). SAGE Publications. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.4135/9781071802694>

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Freeman, R. E. (2017). *Stakeholder capitalism: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Fundación Empresarios por Venezuela. (2020). *Responsabilidad social empresarial en contextos de crisis: Diagnóstico y recomendaciones para el sector privado venezolano. Reporte Especial*.
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51–56. Disponible en: DOI: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00110-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00110-1)
- Hart, S. L. (2020). *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems (3ª ed.)*. Wharton School Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hubbard, G. (2009). *The responsible organization: How to manage social and environmental risks*. Cambridge University Press.
- International Labour Organization. (2019). *Human rights and business: How multinational and national enterprises should act*. ILO Publications.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), 1474–1486. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kapoor, R. (2020). Stakeholder engagement and sustainable value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(2), 150–173. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1649870>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research (4ª ed.)*. Holt, Rinehart and Winston.

- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2021). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Free Press.
- Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2014). Corporate social responsibility in global value chains: How and why suppliers improve. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 403–420. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1916-7>
- Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design Issues*, 30(1), 57–66. Disponible en: DOI: https://doi.org/10.1162/DESI_a_00248
- Mintzberg, H. (2018). *Rebalancing society: For higher purpose and greater profit* (1^a ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Mulgan, G. (2019). *Social innovation: How societies find answers to big problems*. Policy Press.
- Mulgan, G. (2023). Social innovation and the 2030 agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(1), 25–42. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2165815>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation and Nesta.
- Mulgan, G., Wilkinson, J., Olliff, L., & Collins, B. (2018). *The social value proposition: How to measure and communicate value beyond the market*. The Young Foundation.
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable social enterprise: Lessons from Nicaragua. *Journal of Cleaner Production*, 172(1), 4583–4597. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.273>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation and Nesta.
- Naciones Unidas. (2022). *The sustainable development goals report 2022*. Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- Phills, J. A. (2020). *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Societal impact press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
- Prahalad, C. K. (2020). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition*. Wharton School Press.
- Quintana, J. A., & Rodríguez, M. F. (2022). Comportamiento del consumidor en América Latina: Análisis de tendencias de sostenibilidad. *Estudios Empresariales Latinoamericanos*, 18(3), 45–67.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business cases for sustainability: The role of context in assessing economic and societal performance. *Strategic Change*, 17(5-6), 413–435. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2157>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4ª ed.). SAGE Publications.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). SAGE Publications. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446201984.n7>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (2000). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 43(3), 658–672. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.5465/1556364>

- Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1177/1086026615592059>
- Villegas, R., González, C., & Rodríguez, M. (2022). Estrategia empresarial y responsabilidad social en contextos de volatilidad macroeconómica: El caso de empresas comercializadoras en Venezuela. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35(2), 156–178. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1108/RLADM-08-2021-0151>
- Villegas, R., & López, M. (2020). Cumplimiento corporativo de responsabilidad social en Venezuela: Entre la intención y la realidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 847–864.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons.
- Weems, L. (2022). Understanding neutral responses in organizational surveys. *Journal of Organizational Behavior Research*, 28(4), 312–335. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840607085705>
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation. *The Innovation Journal*, 15(2), 1–17.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2021). Five configurations of scaling across different contexts: A framework for scaling out social innovation. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 235–253. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.02.003>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2015). A business model for social business. *Innovations*, 10(1), 13–26. Disponible en: DOI: https://doi.org/10.1162/INOV_a_00211

ANEXOS

Anexo 1 *Instrumento de validación*

Instrumento “Cuestionario de Percepción sobre Modelo de Negocio, Responsabilidad Social e Innovación Social en Comercializadora Santa Barbara, C.A.”

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones para responder con base a su criterio. Por favor marque con una (X) la opción que mejor refleje su respuesta en cada pregunta según la escala (especificar escala):

Instrucciones: Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor refleje su percepción, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Asegúrese de leer cuidadosamente cada ítem antes de seleccionar su respuesta.

Atentamente

N°	Items	Alternativas de respuesta				
Objetivo: Describir el contexto empresarial, en el cual, el equipo de Alta Gerencia de Comercializadora Santa Barbara, C.A. debe establecer lineamientos que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)						
Variable: Modelos de Negocio						
Dimensión: Modelo de Negocio Integrado en Responsabilidad Social						
Indicador: Propuesta de Valor Sostenible						
		1	2	3	4	5
1	Los productos y/o servicios de la empresa incorporan de manera explícita beneficios ambientales o sociales					
2	La Propuesta de Valor de la empresa es percibida por el mercado como un elemento diferenciador sostenible frente a la competencia.					
Indicador: Segmentación de Clientes Expandida						
3	La empresa ha diseñado estrategias activas para incluir nuevos segmentos de clientes que tradicionalmente han estado marginados (ej. comunidades locales de bajos ingresos).					
4	Se realizan esfuerzos por adaptar los productos/servicios para satisfacer las necesidades específicas de los segmentos de clientes menos favorecidos.					
Indicador: Canales diversificados						
5	La empresa utiliza canales de distribución que potencian el impacto social o ambiental (ej. comercio justo, canales digitales con mensajes RSE).					
6	La diversificación de canales de distribución busca maximizar el acceso al valor sostenible ofrecido por la empresa.					
Indicador: Relaciones Stakeholder Multidimensionales						
7	Las relaciones con los stakeholders se miden en términos de colaboración y resultados de impacto social, más allá del cumplimiento legal.					
Indicador: Flujos ingresos múltiples						
8	Se destinan o reinvierten activamente flujos de ingresos específicos a proyectos internos de responsabilidad social empresarial (RSE)					
Indicador: Estructura de Costos Contemplativa						
9	La Alta Gerencia prioriza la inversión en tecnologías o procesos que reduzcan los costos sociales a largo plazo (ej. uso eficiente de recursos, salarios justos).					
Objetivo: Identificar las áreas de oportunidad de Comercializadora Santa Barbara, C.A. que permitan la incorporación dentro de su modelo de negocios, las Estrategias de Innovación Social (EIS) más apropiadas, orientadas a la gestión y promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)						
Variable: Estrategias de Innovación Social						
Dimensión: Áreas de oportunidad que permitan la incorporación de Estrategias de Innovación Social						
Indicador: Innovación social Incremental						
10	La empresa realiza ajustes continuos y menores a sus programas de RSE ya existentes para optimizar su impacto social.					
Indicador: Innovación social radical						
11	La Alta Gerencia está dispuesta a asumir altos niveles de riesgo en proyectos sociales que tienen un potencial de alto impacto transformador en la comunidad.					
Indicador: Innovación Social de Sistemas						
12	Los proyectos de innovación social de la empresa buscan generar un cambio estructural o una nueva red de valor con participación de múltiples actores.					

Anexo 2 Validación Prof. Zaida Kassar**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****Fecha:** 27/10/2025**Nombre del Experto:** MSc Zaida Kassar**Estudios realizados** (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).**Pregrado:** Lic. Administración**Maestría:** MSc. Gerencia Financiera y MSc. Administración de Empresas.**Doctorado:** Doctorante DHS**Instrucciones:**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores a considerar:**Claridad:** Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.**Congruencia:** Consistencia del ítem con el constructo teórico.**Pertinencia:** Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.**Suficiencia:** Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.**Escala de medición:****A:** Excelente**B:** Bueno**C:** Regular**D:** Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				X				
2	X				X				X				X				
3	X				X				X				X				
4	X				X				X				X				
5	X				X				X				X				
6	X				X				X				X				
7	X				X				X				X				
8	X				X				X				X				
9	X				X				X				X				
10	X				X				X				X				
11	X				X				X				X				
12	X				X				X				X				

Observaciones Generales:**Experto****Apellidos y Nombres: Zaida Kassar****Firma:**


Anexo 3 *Validación Prof. Lisbett Cabrera.*

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 30/10/2025

Nombre del Experto: MSc Lisbett Cabrera

Estudios realizados (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).

Pregrado: Lic. Administración de Empresas

Maestría: MSc. Administración de Empresas.

Doctorado: Doctorante DHS

Instrucciones:

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores a considerar:

Claridad: Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.

Congruencia: Consistencia del ítem con el constructo teórico.

Pertinencia: Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.

Suficiencia: Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.

Escala de medición:

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				X				
2	X				X				X				X				
3	X				X				X				X				
4	X				X				X				X				
5	X				X				X				X				
6	X				X				X				X				
7	X				X				X				X				
8	X				X				X				X				
9	X				X				X				X				
10	X				X				X				X				
11	X				X				X				X				
12	X				X				X				X				

Observaciones Generales:**Experto****Apellidos y Nombres: Cabrera Lisbett****Firma:**

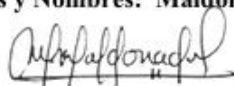

Anexo 4 *Validación Maira Maldonado***TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO****Fecha:** 30/10/2025**Nombre del Experto:** MSc Maira Maldonado**Estudios realizados** (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).**Pregrado:** Economista**Maestría:** MSc. Gerencia Financiera**Doctorado:** Doctorante DHS**Instrucciones:**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Indicadores a considerar:**Claridad:** Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.**Congruencia:** Consistencia del ítem con el constructo teórico.**Pertinencia:** Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.**Suficiencia:** Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.**Escala de medición:****A:** Excelente**B:** Bueno**C:** Regular**D:** Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				X				
2	X				X				X				X				
3	X				X				X				X				
4	X				X				X				X				
5	X				X				X				X				
6	X				X				X				X				
7	X				X				X				X				
8	X				X				X				X				
9	X				X				X				X				
10	X				X				X				X				
11	X				X				X				X				
12	X				X				X				X				

Experto:**Apellidos y Nombres: Maldonado Maira****Firma**


Anexo 5 Carta de aprobación de tutor




UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado: **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FUENTE DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL**, realizado por: **Lcda. Linda Lorena Abreu Salas** titular de la cédula de identidad N.º V-20.039.112, para optar por el título de **Magister en Administración de Empresas** considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Alientamente


MSc. Edgardo José Paolini Quiroz
C.I. 13.897.564