

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

Diseño de un modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador

Dennys Alexander Enríquez Hidalgo

Tutor: Genoveva Espinoza Santeli

Quito, 2025



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Dennys Alexander Enríquez Hidalgo, autor de la tesis intitulada “Diseño de un modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

San Francisco de Quito, 24 de febrero de 2025

Firma: _____

Resumen

Ecuador ha emergido como uno de los países latinoamericanos con la mayor tasa de emprendimientos. En 2023, se registraron 3606 iniciativas a nivel nacional en el Registro Nacional de Emprendimientos. Estos proyectos, en gran parte, surgen como una alternativa a la falta de empleo formal, lo que implica que muchas personas emprenden por necesidad, debido a la escasez de oportunidades laborales. Sin embargo, la tasa de fracaso es alta, ya que el 85 % no superan los 3 años de operación. Esto, en múltiples casos, es debido a que se limitan sus capacidades de gestión en ejes estratégicos de rentabilidad, financieros, publicitarios y de mejora. Ante lo mencionado, el presente trabajo tuvo como propuesta diseñar un modelo de gestión integrador para emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador; debido a que este sector es uno de los más importantes en la economía ecuatoriana, además, se incluye al beneficio e interés colectivo como un eje transversal de modo que se genere un impacto positivo en los colaboradores, medio ambiente, comunidad, clientes y la gobernanza. La metodología consistió en realizar una revisión sistemática de la literatura sobre emprendimiento, sector servicios, BIC, y modelos de gestión; se identificaron 21 artículos científicos que fueron analizados. Se sistematizaron conceptos clave y estrategias para optimizar la rentabilidad mediante un manejo eficiente de recursos y una adecuada búsqueda de fuentes de financiamiento. Se establecieron enfoques innovadores y dinámicos que favorecen la adaptabilidad y el aprendizaje continuo dentro de los emprendimientos. Asimismo, se definieron estrategias efectivas de marketing digital para llegar a un público apropiado y amplio, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles. Se concluye que esta el diseño de la propuesta de un modelo de gestión que integra los ejes mencionados para los emprendimientos BIC de servicios aportaría a mejorar la rentabilidad, sostenibilidad y éxito, abordando las condiciones y desafíos específicos del entorno emprendedor en Ecuador.

Palabras clave: rentabilidad, financiamiento, innovación, mejora continua, marketing digital, emprendimiento, BIC.

A mi papi Milton, cada palabra que me dijiste te prometo que las voy a cumplir y llevar para siempre. Te amo para toda la vida.

A Humita y Toquilla, quienes me devolvieron mi confianza y amor.

Agradecimientos

A mis madres: Soñy e Inesita, gracias por ser mi inspiración. Sé que llegaremos a lograr todo en esta vida.

A mi hermano, Joel, no nos rendimos antes y menos lo haremos ahora. “No se dejen avasallar”.

A todo modelo e inspiración que me trajeron hasta este momento.

Que, todo se puede cumplir si se lo propone;

Que, podemos salir adelante sin dejar a nadie atrás;

Que, el fracaso es un impuesto al éxito;

Que, no te preocupas por lo que no puedes controlar;

Que, la lealtad es el camino correcto;

Y, más importante aún,

Que, el mejor negocio es ser ético y ayudar con lo que sabemos.

Tabla de contenidos

Figuras, tablas y anexos.....	13
Abreviaturas.....	15
Glosario	17
Introducción.....	19
Capítulo primero Marco teórico	23
1. Emprendimiento en Ecuador	23
2. Industria de servicios	25
3. Sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC)	28
4. Modelo de gestión organizacional.....	32
5. Rentabilidad.....	34
6. Financiamiento	36
7. Innovación y mejora continua	38
8. Marketing digital	39
9. Relación entre los ODS y emprendimientos BIC	41
Capítulo segundo Metodología.....	43
1. Conceptos centrales	44
2. Cadena de búsqueda, criterios de inclusión y exclusión y temporalidad	44
3. Revisión preliminar de literatura	45
4. Estructura matriz de síntesis	45
5. Estructura matriz de sistematización – análisis de contenido.....	46
6. Propuesta de modelo de gestión	47
Capítulo tercero Resultados.....	49
1. Matriz de síntesis	49
2. Matriz de sistematización	54
Capítulo cuarto Propuesta de diseño de modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en Ecuador	61
1. Propuesta de modelo de gestión	61
Conclusiones.....	65
Recomendaciones	69
Bibliografía.....	70
Anexos.....	79
1. Estructura de los ejes componentes del modelo de gestión.....	79

1.1. Rentabilidad	79
1.2. Financiamiento.....	80
1.3. Innovación y mejora continua.....	81
1.4. Marketing digital.....	82
1.5. Beneficio e interés colectivo	83

Figuras, tablas y anexos

Figura 1. Resultados de la búsqueda en Google académico y fuente propia del autor ..	44
Figura 2. Modelo de gestión organizacional para emprendimientos BIC de servicios y fuente propia del autor.....	63
Figura 3. Eje transversal del beneficio e interés colectivo del modelo de gestión propuesto y fuente propia del autor.....	64
Tabla 1 Distribución del Producto Interno Bruto de Ecuador	27
Tabla 2 Legislaciones BIC de países latinoamericanos.....	30
Tabla 3 Criterios para la revisión sistemática de literatura	45
Tabla 4 Estructura matriz de síntesis	46
Tabla 5 Estructura matriz de sistematización	47
Tabla 6 Matriz de síntesis.....	49
Tabla 7 Matriz de sistematización	54
Anexo 1 Acciones a tomar en el eje de rentabilidad	79
Anexo 2 Acciones a tomar en el eje de financiamiento	80
Anexo 3 Acciones a tomar en el eje de innovación y mejora continua.....	81
Anexo 4 Acciones a tomar en el eje de marketing digital.....	82
Anexo 5 Acciones a tomar en el eje de beneficio e interés colectivo	83

Abreviaturas

ASG	Ambiental Social y Gobernanza
BCE	Banco Central del Ecuador
BIC	Beneficio e Interés Colectivo
CEO	Chief Executive Officer
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
DDHH	Derechos Humanos
DESI	Índice de Economía y Sociedad Digital de Europa
EC	Ecuador
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EIB	Evaluación del Impacto B
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GRI	Global Reporting Initiative
IA	Inteligencia Artificial
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
ISO	International Organization for Standardization
KAM	Manejo de Cuentas Clave
KPI	Key Performance Indicator
PIB	Producto Interno Bruto
RF	Rentabilidad Financiera
RNE	Registro Nacional de Emprendimiento
ROI	Return On Investment
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROS	Return On Sales
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSL	Revisión Sistemática de Literatura
RRSS	Redes Sociales
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SEM	Search Engine Marketing
SENESCYT	Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

SEO	Search Engine Optimization
TEA	Tasa de Actividad Emprendedora Temprana
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Glosario

ambiente, social y gobernanza. Es un conjunto de criterios necesarios para la evaluación de cómo las empresas gestionan los aspectos relacionados con la sostenibilidad y el impacto social y ambiental de sus operaciones, también incluye la gobernanza corporativa.

beneficio e interés colectivo. Son sociedades que generan valor no solo para los accionistas o propietarios de una empresa, sino para toda la comunidad, los colaboradores y el entorno. Los resultados económicos se reinvierten en iniciativas que benefician a la sociedad y el medio ambiente.

emprendimiento. Proceso por el cual se puede crear, desarrollar y gestionar un nuevo negocio, proyecto o iniciativa, con el objetivo de ofrecer productos o servicios innovadores en el mercado. Los emprendimientos pueden surgir de la necesidad u oportunidad.

empresas B. Son empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, calificadas por medio del sistema B, a la vez que generan rentabilidad económica. Estas empresas están comprometidas con el beneficio colectivo y la sostenibilidad.

estrategia organizacional. Se refiere al conjunto de decisiones y acciones que una empresa toma para alcanzar sus objetivos y metas a largo plazo, implicando la planificación de recursos, la estructura organizativa, la gestión del talento y la alineación de la misión y visión de la empresa con la demanda del mercado.

financiamiento. Es el proceso mediante el cual la organización obtiene recursos económicos para llevar a cabo las actividades de un emprendimiento o empresa. Puede provenir de fuentes internas (fondos propios) o externas (préstamos, inversores).

Google Académico. Motor de búsqueda de literatura académica y científica que proporciona un acceso a artículos científicos, tesis, y otros documentos académicos de diversas disciplinas.

innovación. Hace referencia al proceso de crear y aplicar nuevas ideas, productos, servicios o procesos que mejoren la eficiencia, la competitividad o el valor agregado de una organización.

marketing digital. Son estrategias de marketing por medio de plataformas y herramientas digitales para promocionar productos o servicios. Incluye el uso de redes sociales, páginas web, etc.

mejora continua. Término en gestión que pretende optimizar los procesos, productos o servicios de manera constante, con el objetivo de aumentar la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

modelo de gestión organizacional. Conjunto de principios, procesos y herramientas que una organización emplea para dirigir y administrar los recursos, talento y actividades para cumplir sus objetivos.

rentabilidad. Capacidad que posee una empresa para generar ganancias o beneficios en relación con sus costos e inversiones.

responsabilidad social empresarial. Prácticas y políticas de las organizaciones para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, más allá de sus intereses económicos.

revisión sistemática de la literatura. Método de investigación que consiste en la recopilación evaluación y análisis de estudios previos sobre un tema específico para obtener una visión general de los avances, tendencias y áreas de conocimiento.

sector servicios. Sector económico que incluye todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios en lugar de la producción de bienes materiales, abarcando áreas como la educación, salud, turismo, entretenimiento, consultoría y servicios especializados.

tecnologías de la información y comunicación. Herramientas y recursos tecnológicos utilizados para la recopilación, almacenamiento, procesamiento y difusión de información.

Introducción

Ecuador, una nación de oportunidades, se ha destacado como uno de los países latinoamericanos con la mayor tasa de emprendimientos. En 2023, el Registro Nacional de Emprendimientos (RNE) registró 3606 iniciativas a nivel nacional (Balarezo 2024). No obstante, la tasa de fracaso es alta, ya que el 85% de estos emprendimientos no logran superar los tres 3 años de operación (Salgado 2023). Además, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2024) señala que, en Ecuador, el emprendimiento surge en gran medida como una alternativa a la falta de empleo formal; es decir, muchas personas emprenden por necesidad debido a la escasez de oportunidades laborales, más que por oportunidad.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2022) revela que el sector de servicios desempeña un papel preeminente en la economía ecuatoriana, puesto que cuenta con el 44.8% de empresas. Dato que se corrobora con el informe del Banco Central del Ecuador donde la composición del empleo es de 50,9 % para el sector de servicios, 12,1% para el sector de agricultura y minas, 17,9% para el comercio, 12,9% para la manufactura y 6% para la construcción (BCE 2024 a).

La participación en el sector de servicios supera a la de otros sectores clave como el comercio, la agricultura, las industrias manufactureras, la construcción y la minería, lo que indica una notable concentración de la productividad emprendedora en dicho ámbito. Cobo (2019) confirma esta tendencia, destacando que el sector terciario o de servicios, ejerce una influencia predominante en la economía nacional. Este sector engloba una amplia gama de actividades como construcción, salud, educación, transporte, suministros de servicios básicos, financieras y profesionales, entre otras (Paredes et al. 2019).

Sin embargo, Salgado (2023) identifica que muchos emprendimientos no trascienden debido a limitaciones en sus capacidades de gestión en cuatro ejes fundamentales: rentabilidad; financiamiento; innovación y mejora continua; y, marketing digital. Específicamente, es la ausencia de un modelo de gestión que integre, de manera efectiva, los procesos financieros, publicitarios y de productividad lo que contribuye a que estos negocios tengan una corta permanencia en el mercado (Loor et al. 2024). Las estadísticas reflejan esta problemática, con un 40 % de los emprendedores cerrando por falta de rentabilidad, un 22 % debido a la insuficiencia de financiamiento, y un 20% enfrentando problemas estructurales (Orozco 2024). Estos datos destacan la necesidad de

un enfoque holístico y estratégico en la gestión empresarial para mejorar las posibilidades de éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con este análisis, es evidente que diversos emprendedores no aplican un patrón de funcionamiento sistemático que integre elementos y actividades productivas y administrativas. Este patrón es esencial para estructurar, comprender y representar la realidad organizacional de manera simplificada. En la práctica, esto implica la ausencia de un modelo de gestión que interrelacione eficazmente actividades administrativas, como financiamiento, rentabilidad y publicidad, con las actividades productivas relacionadas con el desarrollo de servicios. En este contexto, Julio (2020) propone tres niveles de gestión para una correcta administración: ejecutivo, operativo y estratégico. Este modelo de gestión es aplicable no solo a emprendimientos, sino también a pymes y grandes empresas, proporcionando una estructura para una gestión más coherente y eficaz.

Además, Larrouyet (2015 citado en Fierro 2023) argumenta que los modelos organizacionales centrados en el consumismo, la máxima producción y la maximización de beneficios económicos, mediante la explotación desmedida de recursos naturales, constituyen prácticas irresponsables tanto para el medio ambiente como para la sociedad. Por ello, una administración adecuada, racional y eficiente de los recursos, gestionada por el sector privado, representa un desafío de responsabilidad social y ambiental adicional que los negocios, emprendimientos y empresas emergentes deben asumir (Ormaza et al. 2020).

Con base en lo mencionado, es imperante reconocer la relevancia tanto de los niveles de gestión organizacional y los criterios de sustentabilidad, en la permanencia en el mercado de los emprendimientos. Es por ello que, al denotar la importancia, y la creciente necesidad de integrar la responsabilidad social y ambiental como eje fundamental de las organizaciones, dentro del ordenamiento jurídico del Ecuador, en el 2020, se introdujo el concepto de sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC), por medio de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (EC 2020). A diferencia de las empresas tradicionales, las sociedades BIC no solo persiguen el éxito económico, sino también buscan generar un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente. Dicho de otro modo, las empresas BIC se distinguen del modelo tradicional de empresa, ya que, al mismo tiempo que aseguran la permanencia en el tiempo de las organizaciones mediante la implementación de un gobierno corporativo, busca la rentabilidad financiera y concentran parte de las ganancias en establecer áreas de impacto

positivas con beneficios sociales, comunitarios, ambientales, y de gobernanza (Fierro 2023), las cuales se relacionan directamente con la cadena de valor por medio de sus actividades principales y de apoyo.

Proveer a los emprendimientos en el área de servicios, de una propuesta de modelo de gestión organizacional enfocado en el beneficio e interés colectivo aportará a que se promueva su permanencia a largo plazo, favoreciendo a los procesos internos y proporcionando conocimientos valiosos en la administración, así como también, en gobernanza, capital laboral, comunidad, clientes y medio ambiente. Esto ayuda a abordar la problemática de que muchos emprendimientos en el sector de servicios, no logran permanecer en el mercado más de tres años, ofreciendo un fortalecimiento de la economía, no solo a nivel del negocio individual, sino también en el ámbito familiar y, por ende, nacional. Además, este enfoque también puede ser replicado en otros sectores como el manufacturero y comercial, ampliando así su impacto positivo.

Por lo descrito en líneas anteriores, esta tesis tiene por objetivo proponer un diseño de un modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador. Este modelo permite interrelacionar las actividades fundamentales dentro de un emprendimiento, en tres niveles: jerárquico, administrativo y operativo (Julio 2020). Con este propósito, y tomando como referencia los estudios de Salgado (2023) y Loo et al. (2024) se definieron procesos considerando cuatro líneas: innovación y mejora continua; rentabilidad; financiamiento; y, marketing digital. Adicionalmente, se involucra el beneficio e interés colectivo como el eje de acción prioritario, basándose en la investigación de Fierro (2023). El modelo propuesto procura el bienestar de los colaboradores, proveedores y clientes, la generación de rendimiento económico, el cuidado del medio ambiente, y un gobierno corporativo. En otras palabras, a más de generar rentabilidad financiera, se considera, adicionalmente, la responsabilidad social y ambiental, a través de principios de gobernanza, capital laboral, comunidad, clientes y medio ambiente.

Para esta propuesta, como metodología, se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre modelos de gestión organizacional aplicables a emprendimientos BIC en el sector de servicios. Posteriormente, se desarrolló una estructura para los procesos de financiación, rentabilidad, innovación y mejora continua, y marketing digital, con un enfoque específico para emprendimientos BIC en el sector de servicios. Finalmente, se definió un conjunto integral de factores clave para una gestión efectiva de estos emprendimientos en Ecuador.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Emprendimiento en Ecuador

El emprendimiento, tradicionalmente, se entiende como el proceso de crear y desarrollar un negocio con el objetivo de ofrecer soluciones innovadoras y generadoras de valor, asumiendo riesgos y liderando los procesos en un entorno competitivo (Duarte 2007). Aunque existen diversas definiciones del concepto de emprendimiento, una de las más destacadas y antiguas proviene de Richard Cantillon quien, en 1732, describió al emprendimiento como una decisión consciente de las personas para intermediar en un contexto de incertidumbre económica, con el fin de crear nuevos negocios (Minniti 2012). Lederman et al. (2015) ofrecen una definición más acorde con los tiempos actuales, señalando que, en Latinoamérica, el emprendimiento a menudo se asocia con la creación de empresas sin necesariamente considerar la innovación. Los autores identifican cuatro factores principales que influyen en este argumento: la baja competencia en los mercados, la brecha en el capital humano, las restricciones en el acceso al crédito y el entorno normativo.

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2024), el emprendimiento juega un papel determinante en el desarrollo y crecimiento económico de cualquier sociedad, y esto ha ganado importancia en el ámbito nacional. Permite diversificar la economía, y reducir la dependencia en sectores como los de extracción de recursos naturales no renovables. En Ecuador, el emprendimiento no es un fenómeno nuevo, el país cuenta con una trayectoria significativa en esta área, de hecho, existen cientos de negocios que han alcanzado un éxito empresarial, y algunos que aún enfrentan desafíos (Coello 2017). Es por este recorrido que la actividad emprendedora se ha impulsado como una característica propia de la población, sobre todo si se trata de crear negocios para solventar problemas económicos y de desempleo (Salgado 2023).

Ecuador se ha destacado por liderar las estadísticas en la generación de emprendimientos y negocios de diversos tipos. Sin embargo, también es uno de los países con una alta tasa de cierre y fracaso de estos proyectos en un corto período de tiempo (Coello, Mazacón y Núñez 2024). Esta realidad se refleja en la Tasa de Actividad

Emprendedora Temprana (TEA), un indicador clave para analizar la dinámica emprendedora en diferentes países. Durante 2023, Ecuador registró que 3,3 millones de habitantes estaban involucrados en la creación y puesta en marcha de nuevos negocios, lo que resultó en una TEA del 32,7 %. Esta tasa sitúa a la nación en una posición destacada dentro de América Latina. En contraposición, el país presenta una tasa de salida del 9,75 % (GEM 2024).

El emprendimiento es crucial para la economía de un país porque impulsa la creación de empleo, fomenta la innovación y mejora la competitividad, con lo cual contribuye a una mayor diversificación, impulso de crecimiento económico, la creación de empleo y por ende la mejora de la calidad de vida y reducción de la pobreza. Además, al desarrollar nuevos negocios y productos, se fortalece la economía local y se promueve el desarrollo en diversas regiones, lo que promueve la reducción de desigualdades. Asimismo, el dinamismo en la actividad emprendedora puede representar un motor importante para el incremento en el Producto Interno Bruto (PIB) del país, ya que impulsa el consumo de bienes y servicios nacionales, aumenta la producción y fortalece el tejido económico del país (Moreira et al. 2018).

Por otro lado, el emprendimiento en el Ecuador está impulsado por diversas motivaciones relacionadas con la permanencia a largo plazo de los negocios ya sean emprendimientos por oportunidad o necesidad. Los emprendimientos por oportunidad surgen de una decisión consciente de emprender ante una opción válida de negocio. En contraste, los emprendimientos por necesidad se crean para enfrentar la falta de ingresos económicos (López y Rivera 2020). El desarrollo de emprendimientos por oportunidad se apoya en programas diseñados para fomentar una actitud positiva hacia los negocios, centrados en competencias que promuevan el autoempleo, la autosuficiencia económica, la generación de empleo, la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas (Camino y Aguilar 2017). En adición, Juna (2012) ha clasificado estos programas desde sus fuentes de origen, ya sea el sector público o privado. Los proyectos desde el sector público son provistos por gobiernos locales y provinciales; y el sector privado, por entidades financieras, cámaras de industrias, redes de emprendedores, organizaciones sin fines de lucro, empresas, consultores, medios de comunicación y programas académicos.

A pesar de ello, los emprendedores enfrentan una serie de desafíos y barreras que pueden obstaculizar el éxito de sus iniciativas. Uno de los principales obstáculos es la falta de acceso a financiamiento, ya que muchos negocios tienen dificultades para obtener la aprobación de un crédito legal debido a un entorno financiero restrictivo, sobre todo si

el emprendedor se encuentra en etapa temprana. La burocracia también representa una barrera significativa, con procesos administrativos complejos y extensos que desincentivan a los emprendedores impidiendo el correcto desarrollo de sus proyectos. Además, la educación es limitada en materia de emprendimiento, impidiendo que muchas personas adquieran estas habilidades y conocimientos necesarios para gestionar eficazmente sus negocios (Andrade 2012). La superación de estos desafíos requiere un enfoque integral que incluya reformas al acceso al financiamiento, simplificación de trámites burocráticos, fortalecimiento de la educación en emprendimiento y un cambio cultural hacia una mayor valorización del emprendimiento.

2. Industria de servicios

La economía moderna se estructura en sectores que desempeñan roles clave en el funcionamiento y crecimiento de las sociedades. Estos sectores se dividen, tradicionalmente, en tres grandes categorías: el sector primario, secundario y terciario. Cada uno de estos sectores contribuye de manera distinta a la economía, interrelacionándose y apoyándose mutuamente para fomentar el desarrollo económico, la generación de empleo y el bienestar general (Gómez 2016). Castillo y Tandazo (2019) han respaldado lo anterior por medio de teorías desarrolladas por diferentes autores como Von Thünen (1826),¹ Weber (19019)² y Christaller (1933),³ que han sido clave en el desarrollo de la economía regional debido a que manifiestan los factores incidentes en la localización de un determinado sector de la economía.

Con base en lo mencionado, se torna imperativo ampliar (como un paréntesis) los conceptos de cada una de las teorías mencionadas por estos autores, y así mismo, profundizar en el aporte hacia los emprendimientos BIC. Es así que, la teoría de la localización agrícola de Johann Heinrich Von Thünen (1826) sostiene que la ubicación de las actividades agrícolas está determinada por factores de transporte y costos. Según esta teoría, los productos agrícolas que requieren una movilización costosa y son perecederos se localizarán más cerca de los centros urbanos, mientras que aquellos con

¹ Teoría de la localización agrícola: Describe cómo los agricultores deben decidir qué cultivos plantar en función de la distancia a un mercado central.

² Teoría de la localización industrial: se basa en ideas de que la ubicación de las industrias debe estar donde se minimicen los costos de producción y transporte.

³ Teoría de los lugares centrales: explica cómo se distribuyen las ciudades y asentamientos en un territorio. Las ciudades y pueblos se organizan en una jerarquía de centros que proporcionan bienes o servicios a las áreas circundantes, optimizando distancias y acceso a recursos

menores costos de logística como cereales, estarán más alejados. Aunque originalmente aplicada al sector agrícola, este principio de proximidad al consumidor y optimización de costos puede adaptarse al sector de servicios, especialmente en la localización de emprendimientos BIC que deben estar cerca de sus mercados para maximizar su accesibilidad y éxito.

Por otro lado, la teoría de localización industrial, formulada por Alfred Weber (1909), propone que las industrias deben localizarse en lugares que minimicen los costos de producción y transporte de materias primas y productos terminados. Este modelo sugiere que la optimización de costos de insumo, transporte y logística es clave para la competitividad de las industrias. En el contexto de los emprendimientos de servicios con una connotación de beneficio e interés colectivo, esta teoría puede aplicarse en la optimización de recursos como el capital humano y la infraestructura, asegurando que los servicios estén ubicados estratégicamente para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia.

A manera de complemento, la teoría de los lugares centrales, de Walter Christaller (1933), sostiene que los centros urbanos se organizan jerárquicamente en función de los servicios que ofrecen, creando una red de “lugares centrales” que atraen a las poblaciones circundantes. Según esta teoría, las ciudades más grandes y especializadas brindan servicios más complejos, mientras que las de menor tamaño ofrecen bienes y servicios básicos. Esta teoría es útil para los emprendimientos BIC de servicios, ya que ayuda a identificar ubicaciones clave donde los servicios especializados son más demandados, facilitando una mayor concentración de clientes, ventas y maximizando el impacto de los emprendimientos.

Retomando la idea central de este título, la industria de servicios se refiere a un sector económico dedicado a la prestación de actividades y asistencia que no resultan en la producción de bienes tangibles, sino a la entrega de valor agregado por medio de conocimiento, habilidades y talentos. En el contexto nacional, el sector terciario abarca una amplia gama de actividades, incluyendo turismo, educación, salud, servicios financieros y profesionales. A diferencia de los sectores primarios (como minería y agricultura) y secundarios (como la industria manufacturera), la industria de servicios se caracteriza por ofrecer experiencias directamente con el consumidor generando valor agregador por esta interacción directa.

Además, su producción suele estar a la par con el consumo, implicando una dependencia significativa de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El sector

de servicios se distingue por su creciente importancia en la economía ecuatoriana, dado su papel en la generación de empleo (Macías y Gómez 2024).

Históricamente, la industria de servicios ha experimentado una notable expansión, impulsada por la demanda de servicios financieros, turísticos, de educación y profesionales, entre otros (Castillo y Tandazo 2019; Proaño et al. 2019). Las proyecciones sugieren que este crecimiento no se detendrá, y superará a los sectores primarios y secundarios. Además, las estadísticas muestran que esta industria es un motor clave para reducir el desempleo, el INEC (2022) muestra que el sector proporciona alrededor del 60% del trabajo en el país. En adición, se recalca que la industria del sector terciario desempeña un papel crucial en la economía ecuatoriana, evidenciado por su contribución significativa al PIB (tabla 1).

Tabla 1
Distribución del Producto Interno Bruto de Ecuador

Sectores	Actividades	Porcentajes
Servicios (60%-65%)	Actividades profesionales	Entre 60% y 65%
	Comercio	
	Turismo	
	Transporte	
	Educación	
	Salud	
Industria (25%-30%)	Explotación de minas y canteras	Entre 25% y 30%
	Petróleo	
	Manufactura	
	Construcción	
Agricultura (5-10%)	Producción agrícola	Entre 5% y 10%
	Producción ganadera	
	pesca	

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2024 b).

La industria de servicios en Ecuador se diversifica en varios segmentos clave, cada uno con características y relevancia económica significativa (Indio y Soriano 2021). A continuación, se detallan los sectores claves en la industria de servicios:

- El turismo: es uno de los sectores clave sobre todo por la aparición de nuevas leyes y reglamentos que motiva y atrae a nuevos tipos de turistas, principalmente el apareamiento de las tribus viajeras que son un grupo de personas que comparten un estilo de vida nómada o itinerante, y que se conectan a través de su pasión por viajar y explorar diferentes lugares (Amadeus 2023).
- Educación, como servicio, también representa un papel fundamental en el desarrollo económico, además del capital humano del país.

- Servicios de salud o sector sanitario abarca tanto los servicios públicos como privados, destacándose por la creciente demanda de atención médica de calidad y la inversión en infraestructura sanitaria.
- Sector tecnológico, que incluye servicios de desarrollo de software y aplicaciones, soporte técnico, etc., está en constante expansión, reflejando el acercamiento a una economía digitalizada y contribuyendo al crecimiento de nuevas empresas y a la innovación.
- Servicios profesionales, que abarcan áreas como consultoría, servicios legales, geográficos y de ingeniería, aportan un valor significativo al país al apoyar la toma de decisiones empresariales y la mejora de procesos organizacionales. Estos servicios son esenciales para la optimización de recursos y el crecimiento de las empresas, contribuyendo la estabilidad económica.

Cada uno de estos segmentos no solo agregan valor a la economía ecuatoriana, sino que también contribuyen al desarrollo social y regional (Paredes, Chicaiza y Ronquillo 2019).

3. Sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC)

El concepto de sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) se enmarca en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como un modelo aplicable a cualquier tipo de organización ya sea una empresa, microempresa o emprendimiento, en cualquier actividad o región del mundo. La RSE permite evaluar y comparar cómo las organizaciones contribuyen al desarrollo sostenible, un enfoque que en Latinoamérica se traduce, desde el punto de vista normativo, en la figura de las sociedades BIC (Álvarez et al. 2021). En contraste, en América del Norte, se encuentran las empresas tipo B o *B Corp* (Ormaza et al. 2020), que surgieron en 1977 con la firma de helados Ben y Jerry's, pionera en comprometerse con la sostenibilidad, la calidad de productos, y el bienestar de colaboradores y de la comunidad (Álvarez et al. 2021). Las B Corp demuestran que es posible alcanzar objetivos sociales y medioambientales mientras se genera rentabilidad, logrando un triple impacto positivo: económico, social y ambiental (Stubbs 2017).

Además, lo mencionado hace referencia a los criterios ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza),⁴ que son criterios utilizados para evaluar la sostenibilidad y el impacto ético de una organización. El criterio ambiental examina cómo una empresa gestiona su impacto en el medio ambiente, incluyendo la gestión de residuos, las emisiones de gases de efecto invernadero y el uso de recursos naturales. El criterio social se centra en las relaciones de las empresas con empleados, proveedores, clientes y comunidades, abarcando temas como condiciones laborales, diversidad e inclusión, derechos humanos y el impacto social. Finalmente, el criterio de gobernanza analiza la dirección y gestión de la empresa, evaluando la estructura del consejo de administración, la ética empresarial, la transparencia, y las políticas contra la corrupción. Estos criterios proporcionan una visión integral del desempeño y la responsabilidad de una empresa más allá de sus resultados financieros (Chen et al. 2023).

En este contexto, es necesario ampliar los conceptos de ASG, la norma ISO 26000, la legislación de cada país y los indicadores GRI (Global Reporting Initiative) ya que juegan un papel crucial en la definición y evaluación del impacto de estas organizaciones. Los principios ASG se integran en la estructura de las sociedades BIC (o empresas B) al proporcionar un marco para medir su desempeño en términos de sostenibilidad ambiental, RSE y gobernanza (Correa y Vásquez 2020; Morales, Santiesteban y Monzón 2019). La norma ISO 26000, por su parte, ofrece directrices sobre la RSE, alineando las prácticas de las sociedades BIC con estándares internacionales para la gestión socialmente responsable enmarcadas en siete materias fundamentales: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, compromiso con la comunidad y el desarrollo social (ISO 2010) (Vergara et al. 2022). Además, la legislación de cada país establece requisitos adicionales para las organizaciones BIC, regulando aspectos como la transparencia y los reportes obligatorios para garantizar que las sociedades cumplan con sus objetivos sociales, ambientales y de gobierno corporativo. Los indicadores GRI complementan este marco al proporcionar una metodología y métricas estandarizadas para la elaboración de memorias de sostenibilidad, permitiendo a las sociedades BIC midan y comuniquen su impacto de manera efectiva y transparente (Fierro 2023). La integración de estos elementos asegura que las sociedades BIC no solo persigan objetivos económicos, sino

⁴ El término ASG hace referencia a un conjunto de criterios que evalúan las prácticas de una empresa en sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

que también contribuyan de manera significativa al desarrollo sostenible y a la creación de valor para la sociedad y el medio ambiente.

En América Latina, las sociedades BIC han tomado gran importancia y se han integrado en el marco jurídico de varios países (tabla 2), tomando como base el modelo de las corporaciones estadounidenses (Moscoso et al. 2023). Con este argumento, son tres los componentes que son replicados en organizaciones latinoamericanas: régimen de transparencia y reporte obligatorio; adicional a la actividad propia del giro de negocio, un propósito de beneficio ambiental y social; y, la variación del régimen de responsabilidad (Connolly et al. 2020).

Tabla 2
Legislaciones BIC de países latinoamericanos

País	Situación	Legislación	Año presentación proyecto	Año promulgación
Ecuador	Aprobada	Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación	NA	2020
Perú	Aprobada	Reglamento a la Ley General de Sociedades	NA	2021
Colombia	Aprobada	Ley 1901 y su Decreto 2046	NA	2018
Brasil	Suspendida	Propuesta de Ley del Ministerio de Economía de Brasil para promover la calificación de sociedades BIC	2021	-
Argentina	En trámite	Ley para Empresas BIC	2018	-
Chile	En trámite	Propuesta de Ley para regular las empresas BIC	2019	-
Uruguay	Por debatirse	Proyecto de ley destinado a regular las sociedades BIC	2017	-

Fuente: Moscoso et al. (2023).
Elaboración propia.

En Ecuador, en el 2020 la Asamblea Nacional publicó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (EC 2020). Esta ley establece un marco legal diseñado para fomentar el desarrollo de emprendimientos y promover la innovación en el país. Busca también, apoyar los negocios emergentes mediante incentivos fiscales, simplificación de trámites administrativos y acceso a financiamiento. Además, promueve la colaboración entre el sector público y privado, y establece medidas para proteger la propiedad intelectual; y, como uno de los pocos países de la región, incorpora el concepto

de Beneficio e Interés Colectivo (BIC),⁵ reconociendo que las organizaciones que, a más de generar utilidades, buscan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Las sociedades BIC, según lo dispuesto en el artículo tercero, son aquellas que tienen la obligación de generar un impacto positivo a favor de la sociedad y el medio ambiente durante el desarrollo de sus actividades operacionales en beneficio de los accionistas o socios (EC 2020). Otros autores han aportado conceptos similares, como Moscoso, Cevallos y Reyes (2024) quienes afirman que este tipo de organizaciones evolucionan a un modelo más inclusivo y sustentable que buscan un desempeño con la colectividad y un enfoque integral, a más de buscar fines económicos.

Este tipo de sociedades integran sus objetivos de impacto social y ambiental en el núcleo de la gestión empresarial mediante un enfoque estratégico que alinea sus metas económicas con un compromiso sostenido hacia el bien común. En la toma de decisiones estratégicas, las empresas BIC evalúan no solo los resultados financieros, sino también cómo sus acciones afectan a la sociedad y al medio ambiente. Este enfoque se traduce en la incorporación de criterios ASG en la planificación y ejecución de estrategias. Las empresas BIC adoptan políticas que promueven prácticas sostenibles, como la reducción de la huella de carbono y la promoción de la equidad social, al tiempo que buscan oportunidades de mercado que permiten combinar la rentabilidad con el impacto positivo. Además, la estructura de gobernanza en las empresas BIC incluye la participación de partes interesadas y la transparencia en la comunicación de sus prácticas y resultados. Así, las decisiones estratégicas se fundamentan en una visión integral que busca maximizar el valor económico mientras se generan beneficios tangibles para la comunidad y el entorno, cumpliendo con los principios de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación en Ecuador y las normativas internacionales como la ISO 26000 y los indicadores GRI (Álvarez et al. 2021).

Dávila et al. (2018 citado en Moscoso et al. 2023) reconoce que la participación de los *stakeholders* es un aspecto fundamental para el desarrollo de las empresas y que estas puedan generar impacto social y ambiental. Estos *stakeholders* o grupos de interés, son un conjunto de personas o entidades que poseen un claro interés, derecho o situación en la empresa que puede verse influenciada, ya sea de manera positiva o negativa, debido a las actividades, comportamientos estrategias y decisiones pasadas, presentes o futuras

⁵ Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación; título: Empresas de beneficio e interés colectivo; numeral 1: Cualquier sociedad mercantil sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de manera voluntaria, podrá adoptar la condición de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo

de la organización (Espinoza 2024). Es así que las alianzas estratégicas permiten a las empresas BIC combinar recursos, conocimientos y capacidades con otras organizaciones para abordar desafíos complejos y alcanzar objetivos comunes. Por ejemplo, las colaboraciones entre empresas BIC y gobiernos pueden resultar en la implementación de políticas públicas que apoyen prácticas sostenibles y responsabilidades sociales, facilitando incentivos fiscales o marcos regulatorios favorables. Las empresas también pueden asociarse con organizaciones de la sociedad civil para desarrollar e implementar iniciativas comunitarias, como programas de educación, salud o desarrollo económico local, que amplíen el alcance y el impacto de sus actividades (Ormaza et al. 2020).

En Ecuador, para la medición del impacto social y ambiental de las empresas BIC, por ley, se debe elaborar un informe sobre la gestión que debe integrar varios componentes clave para reflejar su impacto social, ambiental y de gobernanza, pudiendo seleccionar los estándares más apropiados para la organización. Este informe debe ser elaborado bajo estándares independientes, reconocidos a nivel internacional, tales como la Certificación de Sociedades tipo B, de B Corporation o los estándares GRI. Además, este documento podrá ser sujeto de auditoría de las autoridades competentes, observando las siguientes características: comprensibilidad, independencia, confiabilidad y transparencia (EC Superintendencia de Compañías 2019).

4. Modelo de gestión organizacional

Un modelo de gestión organizacional se define como un conjunto de principios, prácticas y procesos diseñados para estructurar y orientar las actividades y decisiones dentro del negocio con el fin de alcanzar los objetivos planteados (Huertas et al. 2020). Este modelo actúa como un marco conceptual guía para planificar, coordinar y controlar los recursos y esfuerzos de la organización. Además, asegura que las áreas de la empresa como planificación estratégica, estructura organizativa, sistemas de control y procesos productivos, trabajen de manera coherente hacia metas comunes. Dentro de estos se encuentra el marketing digital, la innovación y mejora continua, la rentabilidad, el financiamiento y la estrategia organizacional. Conjuntamente proporciona una base para evaluar el desempeño de los actores y la adaptación al entorno por medio de la innovación y la mejora continua. En esencia, el modelo de gestión organizacional es fundamental para crear un entorno estructurado que favorezca la eficiencia, efectividad e innovación dentro del negocio (Cañar e Hidalgo 2021).

Un modelo de gestión organizacional se compone de varios elementos fundamentales que se interrelacionan para asegurar el buen funcionamiento y la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, por medio del aseguramiento en actividades fundamentales (Salgado 2023; Loor et al. 2024). En primer lugar, la estructura organizativa define cómo se distribuyen y coordinan las responsabilidades y la autoridad dentro de la organización. En segundo lugar, los procesos de toma de decisiones son cruciales, ya que determinan cómo se generan y ejecutan las decisiones estratégicas y operativas. Finalmente, se encuentran los procesos operativos donde se concentran los esfuerzos de mano de obra, aplicaciones de estrategias, uso de herramientas administrativas y utilización de tecnología de información. Dicho de otro modo, Julio (2020) propone que la gestión organizacional es el proceso mediante el cual se puede gerenciar y administrar los procesos operativos o productivos, mismos que se encuentran dispuestos en tres niveles: nivel operativo, ejecutivo y estratégico.

El nivel operativo se centra en la ejecución de las tareas diarias y la administración de los recursos inmediatos de la organización. Aquí se llevan a cabo los procesos operativos donde se concentra la mano de obra y se aplican las estrategias previamente definidas. Los colaboradores en este nivel se encargan de realizar actividades específicas y reiterativas, utilizando herramientas administrativas y tecnologías de la información para garantizar la efectividad en la productividad. Estos procesos son fundamentales para mantener la continuidad y estabilidad en la gestión diaria del negocio, asegurando que las actividades se realicen conforme a los estándares establecidos y se alcancen los objetivos (Ronda 2004).

En el nivel ejecutivo, la atención es dirigida a la coordinación y supervisión de las operaciones diarias y, la implementación de las decisiones estratégicas formuladas por la alta dirección (nivel estratégico). Los encargados del nivel ejecutivo (gerentes) tienen la responsabilidad de la planificación y la asignación organizada de recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. Este nivel actúa como un puente entre la estrategia organizacional y las actividades operativas, garantizando que las directrices establecidas se traduzcan en acciones concretas y eficientes. Los procesos de toma de decisiones en este nivel implican la evaluación del rendimiento operativo, el ajuste de las estrategias según sea necesario y el aseguramiento de que los recursos se utilicen de manera óptima para lograr los resultados planeados (Cedeño et al. 2019).

El nivel estratégico es el más alto en la jerarquía organizacional y se enfoca en la formulación de políticas y metas a largo plazo de la empresa. Los directivos y ejecutivos

de alto nivel como los presidentes, gerentes generales, CEO y miembros del consejo directivo, se encargan de desarrollar el propósito, misión, visión, estrategias generales y objetivos de la organización. Los procesos de toma de decisiones en este nivel incluyen el análisis del entorno competitivo y la identificación de oportunidades y amenazas, y la definición de los objetivos estratégicos que guiarán la dirección del negocio, emprendimiento o empresa. La estructura organizativa en este nivel define la asignación de autoridad y la coordinación entre las distintas áreas estratégicas, asegurando que la empresa pueda adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar sus metas a largo plazo de manera efectiva (García et al. 2017).

En conclusión, en Ecuador, los modelos de gestión organizacional que integran prácticas de beneficio e interés colectivo, han ganado relevancia al integrar prácticas responsables en aspectos sociales y ambientales que trascienden únicamente la rentabilidad económica (Méndez 2017). Estos modelos enfatizan la creación de valor desde perspectivas sociales y ambientales, como lo ejemplifican las sociedades BIC, que como se ha venido mencionando, alinean sus objetivos financieros con un impacto positivo en la comunidad y el entorno. En el sector de servicios, que es crucial para la economía ecuatoriana, estas prácticas sostenibles promueven el desarrollo local y la protección ambiental. El marco normativo, como lo dispuesto por la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, respalda este enfoque, estableciendo un espacio que obliga a las empresas a reportar su desempeño en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, garantizando así un alineamiento con los principios de responsabilidad social, gobernanza y medio ambiente.

5. Rentabilidad

La rentabilidad financiera es un indicador clave en la evaluación del desempeño económico de una organización, empresa o negocio, ya que permite identificar la capacidad de generar beneficios en relación con el capital invertido por sus dueños o accionistas (Morillo 2001). Este concepto se fundamenta en la relación entre el beneficio neto obtenido y el capital propio, lo que permite a los inversionistas analizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros. La rentabilidad financiera no es solo una herramienta para medir el éxito, netamente económico, de una estrategia organizacional, sino que también entrega una base para la toma de decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y distribución de utilidades. La rentabilidad puede expresarse en términos

de porcentaje, a manera de indicadores, lo que permite facilidad para comparar entre distintas empresas y sectores, convirtiéndose en un elemento esencial para atraer inversión y evaluar la viabilidad de proyectos a largo plazo (Contreras 2006).

Los indicadores clave de la rentabilidad son métricas esenciales para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Entre los más relevantes se encuentran los siguientes:

- Rentabilidad financiera (RF): mide el beneficio neto en relación con el capital invertido.
- Rentabilidad sobre la Inversión (ROI): mide la eficiencia de una inversión particular, calculando el retorno en relación con el costo de la inversión.
- Rentabilidad sobre ventas (ROS): indica el porcentaje de ingresos que se convierte en beneficio neto, lo que refleja la eficiencia operativa de la empresa.
- Margen de beneficio bruto: mide la rentabilidad después de restar el costo de bienes vendidos de los ingresos. Es un indicador de la capacidad de la empresa para controlar costos directos.
- Rentabilidad sobre Activos (ROA): este indicador muestra la capacidad de la empresa para generar beneficios utilizando sus activos totales.
- Rentabilidad sobre el Capital (ROE): mide la rentabilidad obtenida sobre el capital propio de los accionistas, indicando cuán eficientemente la empresa utiliza los fondos de los accionistas.

El empleo, cálculo, identificación e interpretación de estos indicadores proporcionan una visión integral de la rentabilidad de una empresa u organización, permitiendo comparaciones internas y externas, así como un análisis más profundo de la salud financiera (Espinoza et al. 2017).

Este bienestar financiero está influenciado por diversos factores que afectan tanto los ingresos como costos de una organización. La gestión eficiente de los gastos puede mejorar los márgenes de beneficio, mientras que un mayor volumen de ventas permite economías de escala, reduciendo el costo por unidad. La estrategia de precios y la capacidad de mantener márgenes competitivos son cruciales, al igual que las decisiones sobre en qué proyectos o activos invertir, ya que impactan en el retorno esperado. La estructura de capital y las tasas de interés sobre la deuda afectan los costos financieros y, por ende, los beneficios netos. Además, factores macroeconómicos como la inflación, el

crecimiento económico y las tasas de interés pueden influir en la demanda, así como el entorno competitivo, que afecta precios y participación de mercado. Estos factores interactúan de manera compleja y varían en su impacto según el sector y las circunstancias específicas de cada organización (Contreras 2006).

Es así que, gestionar el riesgo en la rentabilidad es esencial para identificar, evaluar y mitigar riesgos que puedan afectar su desempeño financiero y operativo, garantizando una rentabilidad a largo plazo. Este proceso implica identificar tipos de riesgos, como financieros y operativos y analizar su probabilidad e impacto. Las estrategias de mitigación pueden incluir la diversificación, la adopción de seguros y el fortalecimiento de controles internos. Además, es crucial el monitoreo continuo de los riesgos, también fomentar una cultura organizacional que promueva su identificación (Martín 2024). El uso de la tecnología y análisis de datos también ayuda en la anticipación y gestión de riesgos, ya que, en un entorno empresarial incierto, una gestión del riesgo efectiva no solo protege la rentabilidad, sino también ofrece una ventaja competitiva al permitir una rápida adaptación a cambios y oportunidades.

6. Financiamiento

El financiamiento se refiere al proceso de proporcionar fondos económicos o capital a una organización, proyecto o emprendimiento para cubrir gastos, inversiones o actividades operativas. Existen diversas fuentes de financiamiento, que pueden ser internas, como utilidades retenidas, o externas: préstamos bancarios, emisiones de acciones o bonos (León y Schreiner 1998). Este puede ser clasificado en financiamiento a corto plazo, utilizado para necesidades inmediatas, y financiamiento a largo plazo, destinado a inversiones duraderas, como activos (maquinaria, equipos, etc.). También se distingue entre financiamiento propio, involucrando capital de los propietarios o socios sin requerir reembolso; y, por otro lado, financiamiento ajeno, que consiste en deuda que debe ser pagada con intereses. Cada fuente tiene un costo asociado que impacta la rentabilidad de las inversiones, y un financiamiento adecuado permite a las organizaciones llevar a cabo sus estrategias, gestión de liquidez y enfrentar imprevistos (Castro 2018).

Para evaluar esto, las organizaciones pueden incluir indicadores de financiamiento, que son herramientas esenciales que las ayudan a analizar su habilidad de adquirir y administrar recursos financieros, siendo cruciales para comprender su

estructura de capital y estado financiero. Entre los más destacados podemos encontrar los siguientes:

- Razón de deuda: se encarga de medir la proporción de deuda con relación a los activos totales.
- Razón de deuda a capital: indica la proporción o porcentaje de deuda en comparación con el capital propio.
- Cobertura de intereses: mide la capacidad de la empresa para cubrir sus gastos por intereses con sus ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT).
- Ratio de liquidez: mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Se tiene, de los más comunes, la ratio circulante, que indica la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. También está presente la prueba ácida, que indica la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de sus inventarios.
- Costo de capital: representa la tasa de retorno que la empresa necesita generar para satisfacer a sus inversionistas y acreedores. Incluye el costo de la deuda y el costo del capital propio.

Estos indicadores proveen una clara visión para los gerentes, inversionistas y analistas evaluar la solvencia, liquidez y la eficiencia del uso de capital de una empresa, facilitando la toma de decisiones informadas sobre su financiamiento y operación (Alay 2020).

Así también, se deben considerar las distintas fuentes de financiamiento que se dividen en varias categorías según su naturaleza y características. Las fuentes internas incluyen utilidades retenidas, que son ganancias reinvertidas en lugar de ser distribuidas entre los accionistas o dueños, ofreciendo un financiamiento propio sin costos adicionales, pudiéndose considerar también a familiares o colegas. Las fuentes externas abarcan el financiamiento a corto plazo, como préstamos bancarios y líneas de crédito, destinados a necesidades inmediatas y con plazos de reembolso de menos de un año. Así como el financiamiento a largo plazo, que incluye préstamos y emisiones de bonos para inversiones duraderas. También se encuentra el capital propio, que implica la emisión de acciones para captar fondos de inversionistas, y el capital de riesgo, que proporciona fondos a emprendimientos o *start-ups*, a cambio de participación en el capital (Mendoza, Escobar y Boza 2019).

Bajo la misma línea se debe mencionar que los créditos bancarios son fuente significativa, al igual que el leasing, que permite usar activos sin comprarlos, pagándolos en cuotas. Por último, el financiamiento alternativo, como el crowdfunding, permite recaudar fondos por medio de pequeñas contribuciones de muchas personas; y el factoring implica la venta de cuentas por cobrar para obtener liquidez inmediata. Cada fuente tiene sus ventajas y desventajas, y la elección adecuada dependerá de las necesidades específicas de la empresa y el costo de financiamiento (Chagerben, Yagual e Hidalgo 2017).

7. Innovación y mejora continua

La innovación y mejora continua son conceptos fundamentales en la gestión moderna de las organizaciones, ya que permiten a las empresas adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio y que se mantenga su relevancia en el mercado. La innovación se refiere a la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio que generan valor; mientras que, la mejora continua implica el esfuerzo constante por optimizar y perfeccionar los procesos existentes para aumentar la eficiencia y la calidad (Carrasco, Peiró y Segarra 2012).

La innovación puede clasificarse en varias categorías: innovación del producto o servicio; innovación del proceso, que implica la implementación de nuevas o mejoradas técnicas de producción o entrega; y la innovación organizativa, que se centra en la creación de nuevas prácticas en la organización o en las relaciones externas. La teoría del ciclo de vida de la innovación, propuesta por Joseph Schumpeter, destaca cómo las innovaciones disruptivas pueden transformar industrias y crear nuevas oportunidades de mercado (Montoya 2004).

Las empresas que fomentan una cultura de innovación tienden a experimentar un aumento en su capacidad para anticiparse a las tendencias del mercado, mejorar la satisfacción del cliente y, en última instancia, aumentar su rentabilidad. La innovación abierta, concepto desarrollado por Henry Chesbrough, sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse de colaborar con externos, como universidades y otras empresas, de modo que se pueda acelerar el proceso innovador (Chesbrough 2009).

Por otro lado, la mejora continua es un enfoque sistemático para identificar y eliminar ineficiencias en los procesos. Los métodos japoneses como el Kaizen, Lean Manufacturing y Six Sigma han ganado popularidad en diversas industrias, ya que

proporcionan herramientas y marcos para optimizar operaciones, reducir desperdicios y mejorar la calidad. El enfoque Kaizen, que se traduce como “cambio para mejor”, enfatiza la participación de todos los empleados en el proceso de mejora, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y proactivo. Lean manufacturing se refiere a la gestión y producción centrada en la maximización del valor para el cliente al tiempo que se minimizan los desperdicios en todos los aspectos del proceso de producción. Y Six Sigma, es una metodología de gestión de calidad que se centra en la mejora de procesos mediante la identificación y eliminación de defectos y variaciones (Meisel, Bermeo y Muñoz 2006).

La mejora continua no solo se limita a los procesos productivos; también se aplica a la gestión del talento humano, atención al cliente y otras áreas críticas en la organización. Al integrar la mejora continua en la cultura organizacional, las empresas pueden desarrollar un ciclo de aprendizaje que les permita adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y las expectativas de los consumidores.

La interrelación entre innovación y mejora continua es crucial para el éxito a largo plazo de una organización. Mientras que la innovación se centra en el desarrollo de nuevas soluciones, la mejora continua se ocupa de maximizar el rendimiento de las soluciones existentes. Ambas prácticas son complementarias y, cuando se implementan de manera efectiva, pueden llevar a un crecimiento sostenido y a una ventaja competitiva en el mercado (Carrascosa, Peiró y Segarra 2012). En síntesis, estas son elementos esenciales que deben ser adoptados por las organizaciones para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual. Fomentar una cultura que valore tanto la creatividad como la eficiencia permitirá a las empresas no solo sobrevivir, sino también prosperar en un mundo en constante evolución.

8. Marketing digital

El marketing digital se define como el conjunto de estrategias, técnicas y metodologías que utilizan medios digitales para promocionar productos y servicios, interactuar con los clientes y construir relaciones comerciales a largo plazo. Su evolución se ha visto marcada por el avance de la tecnología y el cambio en el comportamiento del consumidor. A partir de 1990, año en el que surge el internet, el marketing ha pasado de poseer un enfoque unidireccional a uno bidireccional o interactivo, donde las empresas, emprendimientos o negocios pueden comunicarse directamente con sus audiencias a través de plataformas digitales como las redes sociales. La llegada de estas, el comercio

electrónico, el internet de las cosas y la movilidad ha transformado las prácticas de marketing, permitiendo a las marcas personalizar sus mensajes y medir su impacto en tiempo real (Bricio, Calle y Zambrano 2018).

Así también, los componentes del marketing digital incluyen diversas herramientas y técnicas que permiten a las organizaciones alcanzar a su público objetivo de manera efectiva. Estos componentes abarcan el marketing de contenidos, que se centra en crear y compartir contenido relevante y valioso; el marketing de redes sociales, que implica el uso de plataformas sociales para interactuar con los consumidores; el SEO (optimización para motores de búsqueda), que busca mejorar la visibilidad de un sitio web o publicación en redes, en los resultados de búsqueda; y el SEM (marketing en motores de búsqueda), que se refiere a la publicidad pagada en estas plataformas. Otros elementos importantes son el email marketing, la analítica web y el marketing de afiliación, cada uno contribuyendo a la estrategia global de marketing digital (Lozano, Toro y Calderón 2021).

A más de lo mencionado, la tecnología juega un papel crucial en el marketing digital, facilitando la creación, distribución y medición de campañas publicitarias. Las herramientas digitales, como los sistemas de gestión de contenidos (CMS), plataformas de automatización de marketing, y software de análisis de datos, permiten a las organizaciones optimizar sus esfuerzos y mejorar la efectividad de sus estrategias. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el machine learning, también transforman la manera del comercio, permitiendo una personalización más profunda y la predicción de comportamientos del consumidor (Viteri, Herrera y Bazurto 2018). Estas herramientas no solo mejoran la eficiencia, sino que también proporcionan información valiosa sobre las preferencias y hábitos de los clientes.

En consecuencia con lo indicado, las métricas y analíticas digitales son fundamentales para evaluar el rendimiento de las campañas de marketing y a su vez, comprender el comportamiento de la clientela. Por medio de herramientas de analítica web, como Google Analytics, las organizaciones pueden medir indicadores clave de rendimiento (KPIs), como el tráfico del sitio, la tasa de conversión, etc. Estas métricas permiten a los especialistas identificar qué estrategias serían las más efectivas y cuáles se deberían reformular. Además, el análisis de datos en tiempo real permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y optimizar sus campañas de manera continua, mejorando así su capacidad para alcanzar sus objetivos comerciales (Pitre, Builes y Hernández 2021).

Es con base en esto que la integración del marketing digital con el modelo de gestión organizacional es crucial para el éxito de cualquier estrategia. Esto implica alinear las metas publicitarias con los objetivos de la empresa, garantizando que todas las áreas que intervienen trabajen de manera cohesiva. Esta colaboración es esencial para crear una experiencia del cliente uniforme y efectiva. Además, la implementación de un enfoque basado en datos permite a las organizaciones agilidad y proactividad de respuesta a las tendencias del mercado (Saltos et al. 2023). La integración efectiva del marketing digital en la gestión organizacional fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

9. Relación entre los ODS y emprendimientos BIC

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas en la Agenda 2030 representan un marco global para alcanzar un futuro más justo, equitativo y sostenible para todas las naciones. Estos objetivos, que abarcan áreas como la erradicación de la pobreza, la salud y el bienestar, la educación de calidad, la igualdad de género, el agua limpia, entre otros, son fundamentales para promover el desarrollo económico, social y ambiental en todos los países (Naciones Unidas 2018). Los emprendimientos, y en particular aquellos que adoptan modelos de sociedades BIC, tienen un papel crucial en el cumplimiento de los ODS, ya que su enfoque no solo se limita a la rentabilidad financiera, sino que también busca generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Velásquez 2022).

Los emprendimientos BIC se caracterizan por integrar el beneficio económico con la responsabilidad social y ambiental, lo cual se alinea perfectamente con los ODS. Estos emprendimientos no solo buscan maximizar sus ganancias, sino que también están comprometidos con la creación de valor para sus comunidades, la protección del medio ambiente y la mejora de las condiciones de vida de sus empleados y clientes. De esta manera, los emprendimientos BIC representan una oportunidad significativa para abordar los desafíos globales de sostenibilidad, ya que su estructura y operaciones están diseñadas para contribuir directamente a varios de los ODS (López 2020).

En este contexto, el modelo BIC permite a los emprendimientos no solo enfocarse en la rentabilidad, sino también tomar decisiones estratégicas que promuevan la inclusión social, la igualdad de género, la justicia económica, la educación y el acceso a servicios básicos de calidad. Además, la integración de principios de gobernanza, como la

transparencia y la rendición de cuentas, contribuye al cumplimiento del ODS 16, relacionado con la paz, la justicia y las instituciones sólidas. La adopción de prácticas empresariales responsables, que involucran el uso eficiente de los recursos y la minimización de los aspectos ambientales, también contribuye a los ODS ambientales, particularmente al ODS 12 sobre la producción y consumo responsables.

Por otro lado, el impacto de los emprendimientos BIC puede ser aún más relevante en países en desarrollo como Ecuador, donde los desafíos sociales y ambientales son particularmente acentuados. Estos emprendimientos, al alinearse con los ODS, no solo impulsan su sostenibilidad a largo plazo, sino que también fomentan un modelo de desarrollo económico inclusivo, que beneficia tanto a las organizaciones como a las comunidades en las que operan. Así, la implementación de un modelo de gestión para emprendimientos BIC que considere estos objetivos puede ser clave para fortalecer el crecimiento económico local, mejorar la calidad de vida y proteger los recursos naturales, contribuyendo a un desarrollo sostenible en el país.

Capítulo segundo

Metodología

La metodología propuesta en la presente investigación es de tipo cualitativa, ya que propone ahondar en las características de cada uno de los procesos que compondrán el modelo de gestión. Para esto se realizó una revisión sistemática de la literatura (RSL), que consiste en extraer información relevante y coherente con respecto al objeto de estudio. Es un diseño de investigación observacional y retrospectivo que sintetiza metodologías, resultados y conclusiones de diversos autores en investigaciones primarias (Beltrán 2005; Manterola et al. 2013). Además, De León et al. (2020) indican que esta revisión debe ser realizada mediante un método transparente preestablecido, que consiste en tres actividades fundamentales: 1) identificación y búsqueda de artículos; 2) evaluación de la calidad de la evidencia; y, 3) síntesis de los artículos.

Para dar cumplimiento a la metodología propuesta se utilizó el motor de búsqueda de Google Académico, mediante el cual se tuvo acceso a diferentes bases de datos de revistas científicas. Además, se empleó una cadena de búsqueda de acuerdo con las palabras clave, descriptores y términos seleccionados que se relacionan con el modelo de gestión organizacional, emprendimiento, responsabilidad social y ambiental, RSE, beneficio e interés colectivo (BIC) y emprendimiento. La temporalidad fue establecida entre el año 2020, considerando que, en dicho año, el Ecuador promulgó la Ley de Emprendimiento e Innovación, hasta 2024. Fueron considerados únicamente artículos en español.

La revisión bibliográfica se organizó de acuerdo a los ejes que son los que han guiado teóricamente la investigación: rentabilidad, financiamiento, innovación y mejora continua, y marketing digital, siguiendo lo dispuesto en los estudios de Salgado (2023) y Loor et al. (2024). Una vez obtenidos, se diseñó la propuesta de modelo de gestión organizacional. Además, como un eje transversal al modelo de gestión, está presente el beneficio e interés colectivo.

1. Conceptos centrales

La primera actividad consistió en definir los conceptos clave que sustentan el marco teórico del estudio. Estos incluyen emprendimiento, entendido como el proceso de identificar oportunidades de negocio y asumir riesgos para generar valor; industria de servicios, que abarca los sectores dedicados a la provisión de servicios intangibles como salud, educación, turismo y servicios profesionales; BIC, que se refiere a iniciativas o proyectos que buscan generar valor para la comunidad, promoviendo el bienestar social y económico en lugar de un beneficio privado; y modelo de gestión, que describe el enfoque estratégico y operativo de una organización para coordinar recursos, procesos y personas en función de sus objetivos. Estos conceptos forman la base para el análisis y desarrollo de la investigación.

2. Cadena de búsqueda, criterios de inclusión y exclusión y temporalidad

Como paso posterior, se construyó una cadena de búsqueda que involucró los conceptos centrales de la investigación, que han sido abordados en el marco teórico. Para ello, se utilizaron operadores booleanos AND, y para el truncamiento el símbolo *. La expresión empleada se puede apreciar a continuación:

EMPRENDIMIENTO AND BIC AND SERVICIOS AND ECUADOR AND
“MODEL* DE GESTIÓN”

De esta búsqueda se obtuvieron 477 resultados que se aprecian en la figura 1.



Figura 1. Resultados de la búsqueda en Google académico y fuente propia del autor.

3. Revisión preliminar de literatura

En esta etapa de la investigación, se realizó una revisión preliminar de la literatura, centrada, para cada uno de los 477 resultados, en la lectura de los títulos, resúmenes, palabras clave y al área de conocimiento. Este análisis inicial permitió identificar las investigaciones más relevantes y alineadas con el objetivo del estudio. Además, se establecieron criterios específicos para la inclusión y exclusión de los artículos, considerando aspectos como el idioma, temporalidad y pertinencia temática. Estos criterios garantizaron que solo se incluyeran fuentes de calidad y relevantes para el análisis. Los detalles completos de estos criterios pueden consultarse en la tabla 3.

Tabla 3
Criterios para la revisión sistemática de literatura

Criterio	Descripción
Inclusión	Artículos científicos publicados en revistas indexadas
	Área de conocimiento: administración y negocios
	Idioma: únicamente español
	Temporalidad: desde el año 2020 hasta el 2024
Exclusión	Libros, tesis de investigación, artículos periodísticos, memorias de conferencias, ponencias, sitios web, blogs de relevancia científica, documentos en academia, informes de investigación, reportes gubernamentales,
	Documentos que si bien hablan sobre el tema están enfocados en ciencias de la naturaleza, salud, ingeniería, etc.

Elaboración propia.

Al aplicar la revisión preliminar, y los criterios de inclusión y exclusión, de los 477 resultados obtenidos de la búsqueda, se seleccionaron un total de 21 artículos académicos-científicos mismos que fueron revisados a profundidad, y sintetizados en una matriz.

4. Estructura matriz de síntesis

De los 21 artículos seleccionados, se realizó una revisión literaria preliminar, donde se ha identificado el año de publicación, el título, las palabras clave, el vínculo o

cita bibliográfica, y una síntesis que posee la idea clave del artículo, relacionándolo directamente con la presente investigación. Esta información se estableció en una matriz de síntesis, cuya estructura se puede apreciar en la tabla 4. Posterior a esto, se formó una matriz de clasificación de acuerdo a los componentes identificados como parte del modelo de gestión.

Tabla 4
Estructura matriz de síntesis

Ord	Año	Título	Palabras clave	Idea clave	Vínculo

Elaboración propia.

5. Estructura matriz de sistematización – análisis de contenido

Para establecer la sistematización con base en los ejes que componen el modelo de gestión, se aplicó la metodología de análisis de contenido que, como lo detalla Fernández (2002), esta consiste en un método de investigación utilizado para examinar, interpretar y clasificar el contenido de textos, imágenes, audios o videos. Su objetivo es identificar patrones, temas, significados y tendencias dentro de un conjunto de datos, de forma sistemática y objetiva. Este tipo de análisis es comúnmente usado en áreas como la administración, las ciencias sociales, la psicología y los estudios culturales. Además, posee las características principales de objetividad, sistematicidad, cuantificación, codificación y contextualización.

Ante esto, cada uno de los artículos científicos seleccionados fue revisado minuciosamente, resaltando las ideas aplicables y categorizándolas de acuerdo con los ejes que compondrán la propuesta de modelo de gestión. Además, se han considerado como eje transversal el beneficio e interés colectivo y la estrategia organizacional (tabla 5).

Tabla 5
Estructura matriz de sistematización

Artículo	Idea aplicable	Número de página
Rentabilidad		
Financiamiento		
Innovación y mejora continua		
Marketing digital		
Estrategia organizacional		
Beneficio e Interés Colectivo		

Elaboración propia.

6. Propuesta de modelo de gestión

Con toda la información recopilada, clasificada y sistematizada, se redactó la propuesta del modelo de gestión organizacional para emprendimientos BIC de servicios. Estructurando los ejes, mediante acciones a tomar de acuerdo a las ideas aplicables identificadas en la matriz de sistematización, considerando, además, la jerarquización de los niveles de la organización: estratégico, ejecutivo y operativo.

Capítulo tercero

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos recopilados durante el proceso de investigación. A continuación, se exponen de manera clara y organizada los hallazgos más relevantes, los cuales se estructuran según los objetivos planteados. Los resultados se detallan de acuerdo a la metodología propuesta, con el fin de proporcionar una visión integral que permitirá un posterior diseño del modelo de gestión. Así mismo, se incluyen las matrices planteadas con la información derivada del análisis de contenido.

1. Matriz de síntesis

En la tabla 6, se han sintetizado las ideas clave de cada uno de los 21 artículos, mencionando su título, palabras clave y el link donde se lo puede encontrar, además de la cita bibliográfica.

Tabla 6
Matriz de síntesis

Ord	Año	Título	Palabras clave	Idea clave	Vínculo y cita bibliográfica
1	2021	Dimensiones para las sociedades de bienestar e interés colectivo del Ecuador	Empresas B, responsabilidad social ambiental, objetivos del desarrollo sostenible, ISO 26000 (guía de responsabilidad social)	Analizar las empresas BIC y su base legal en el Ecuador Identificar sus dimensiones y variables, potencial de adaptación, ventajas y limitaciones Relaciona a las empresas tipo B y a las BIC, toma como ejemplo varios países como Colombia y Argentina. Se establecen comparativas y se identifican correspondencias entre la normativa ISO 26000, y las áreas de impacto de las BIC También se comparan los aspectos propios de las BIC entre distintos países de Latinoamérica Se establecen dimensiones para las variables que integran la gestión de las empresas BIC en el Ecuador	https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2048 (Álvarez et al. 2021)

2	2024	Implicancia de la bioética en la empresa B y BIC	Empresa, gestión, bienestar social, responsabilidad social, bioética	Explica la relación entre las empresas B y BIC. Analizan cómo estas empresas pueden ser vistas desde un aspecto bioético.	https://revistas.usat.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/1087/1814 (Siesquen 2024)
3	2020	La gestión de relación con los clientes CRM en el desarrollo comercial de las empresas	Gestión, cliente, valor, satisfacción, marketing experiencial	Se analiza la importancia que tiene la utilización de la gestión de relación con los clientes en las empresas y cómo influye positivamente el crecimiento comercial. Se identifica que las empresas que utilizan un CRM logran obtener un equilibrio comercial, incluso incrementar las ventas, fidelizando clientes	https://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/204/271 (Zambrano 2020)
4	2024	Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo en Ecuador. Los primeros pasos de un modelo de sostenibilidad empresarial impostergable	Sostenibilidad empresarial, triple impacto, ASG, BIC, Ecuador	Se analizan diversos estudios sobre las empresas tipo B alrededor del mundo, brinda una línea de tiempo de la constitución, creación e importancia de este tipo de organizaciones. Además, refieren a las empresas BIC como el sinónimo de las empresas B en varios países. Se realiza un análisis bibliográfico de diversos estudios que han sido publicados, aunando en los factores que consideran este tipo de empresas, el impacto que tienen y las diferencias entre diversos marcos jurídicos y legales de varios países. Se brinda una metodología extensa del análisis de todas las empresas, sobre sus ejes de acción, presentación de informes de impacto, metodología utilizada para estos pudiendo ser Sistema B, ISO 26000, GRI.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9597823 (Moscoso, Cevallos y Reyes 2024)
5	2023	Aspectos relevantes sobre la sostenibilidad en Latinoamérica	Sostenibilidad, triple impacto, empresas BIC, ambiente, responsabilidad social	Se realiza en el estudio un análisis de aspectos relevantes relacionados con la sostenibilidad en Latinoamérica, a nivel macro, empresarial y local, con una revisión de la literatura. Se brinda información de cómo las empresas han buscado transformar su modelo de negocio para mantenerse en el mercado. Se involucra, además, a distintos países de Latinoamérica donde la premisa es que deben alinearse con la nueva visión y establecer políticas públicas que vayan encaminadas hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental en sintonía con los ODS. El estudio perpetúa a la sostenibilidad como eje de acción prioritario en las empresas, siendo en Latinoamérica, el modelo conocido como Beneficio e interés colectivo. Se realiza un análisis de la sostenibilidad en latam, ha considerado 4 motivaciones principales para esto: la legitimidad, el éxito, el mejoramiento de los procesos, y la reputación de la compañía.	https://prisma.uazuay.edu.ec/index.php/udaver/article/view/696 (Moscoso et al. 2023)

				Además, realiza una introspección al marco normativo para las organizaciones sostenibles en latam, siendo países como Brasil, Argentina, Chile Uruguay que tienen una legislación en trámite. Mientras que Colombia, Perú y Ecuador ya poseen legislación aprobada.	
6	2024	Conocimiento de las regulaciones comerciales entre emprendedores de Baquerizo Jiménez, cantón Babahoyo, Ecuador.	Propietarios, emprendimientos, economía, nivel social, crisis económica	Brinda datos sobre el emprendimiento, pero no se respalda con fuentes bibliográficas. Brinda algunos puntos relevantes sobre la legislación en tanto a la conformación de fondos de capital semilla, de riesgo y ángel para financiar los emprendimientos. Han realizado un estudio cuali-cuantitativo a 200 emprendedores de Babahoyo, para recabar la evidencia del desconocimiento de los emprendedores y la falta de formalidad de sus negocios.	https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4031 (Coello, Mazacón y Núñez 2024)
7	2024	Medición de la digitalización de MiPyME's de la ciudad de Azogues, Ecuador: influencia en su reactivación económica	Digitalización, mipymes, reactivación económica	El objetivo central del estudio es determinar la influencia de la digitalización de las mipymes del sector de servicios de la ciudad de azogues. Habla sobre la digitalización de las mipymes, que los negocios, posterior a la pandemia debieron migrar a modelos tecnológicos. Brinda estadísticas un tanto relevantes sobre la cantidad de negocios de servicios en la zona de estudio.	https://www.revistaespacios.com/a24v45n03/a24v45n03p12.pdf (Loyola et al. 2024)
8	2023	Las sociedades en Beneficio e interés colectivo y criterios ASG	Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, cambio climático, sustentabilidad, responsabilidad corporativa	El texto trata sobre las problemáticas de una sociedad consumista. Aborda los planes que deberían tomar las empresas para mitigar los impactos sociales, económicos y ambientales. Analiza, como solución, la implementación de empresas BIC que tienen el fin de generar beneficios público social y ambiental eliminando el panorama de décadas pasadas	https://www.edkpublicaciones.com/up/pdf/perspectiva_juridica_19.pdf (Godínez 2023)
9	2023	Tecnologías de la información y comunicación TIC en la gestión empresarial: un análisis cuantitativo	Tecnología de la información y comunicación (TIC), gestión, organizaciones, tendencias, digitalización	Aborda cómo la implementación de las TICs, ha definido una transformación importante en la gestión en el mundo empresarial. La investigación ha propuesto un análisis sobre las tendencias y prospección de las TIC en la gestión empresarial. Realizando una RSL desde el 2018 hasta el 2022.	http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682023000400388&script=sci_arttext&tlng=pt (Olarde et al. 2023)
10	2023	Desempeño financiero de pymes en Chile: estilos de toma de decisiones del CEO.	pymes, CEO, género, toma de decisiones, Chile	Brinda una perspectiva de la importancia de reducir la brecha de género en las empresas de modo que las autoridades implementen políticas públicas enfocadas en la incorporación de mujeres en la alta dirección	https://www.revista-sda.cl/index.php/sda/article/download/51/58 (Jorquera 2023)
11	2023	La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación	Comunicación estratégica, empresas B, ODS, triple impacto, medioambiente	El trabajo analiza la dimensión ambiental y los ODS en empresas de triple impacto. Desarrollaron una investigación explorativa-descriptiva mediante un cuestionario a 79 empresas. Los	https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Castillo-Esparcia/publication/368619331_L

		estratégica de las empresas de triple impacto		resultados muestran que la mayoría de empresas consideran al medioambiente como un grupo de interés. Se concluye que a pesar que las empresas de triple impacto trabajan para generar valor ambiental, no lo identifican y comunican de manera adecuada a los grupos de interés	a dimension medioambiental y los ODS en la comunicacion estrategica de las empresas de triple impacto/links/6474873659d5ad5f9c83eed/La-dimension-medioambiental-y-los-ODS-en-la-comunicacion-estrategica-de-las-empresas-de-triple-impacto.pdf (Barroso, Castillo y Ruiz 2022)
12	2021	Estudio de mercado del sector automotriz como herramienta para toma de decisiones empresariales	Empresa, toma de decisiones, contabilidad, guía de estudios	Brinda una perspectiva de cómo realizar un estudio de mercado, sus pasos y posibles validaciones, aplican a un negocio de venta de repuestos para vehículos a diésel	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915375 (Zea et al. 2021)
13	2021	Sociedades de beneficio e interés colectivo en el Perú: un análisis de legislación comparada en Iberoamérica y Norteamérica	Sociedades de beneficio e interés colectivo BIC, empresas B, Objetivos de desarrollo sostenible ODS, triple impacto, Ley N° 31072 Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo	El trabajo analiza el desarrollo de las empresas o sociedades BIC en Perú, desde una óptica de legislación y administración comparada con países de Iberoamérica y América del Norte. Se realiza una revisión bibliográfica en repositorios del gobierno y académicos. Se identifican avances jurídicos. Se reconocen las complicaciones en la transición de una empresa a una empresa BIC.	https://www.researchgate.net/publication/358358918_sociedades_de_beneficio_e_interes_colectivo_en_el_Peru_un_analisis_de_legislacion_comparada_en_Iberoamerica_y_Norteamerica (Aranibar, Choque y Patiño 2021)
14	2021	Empresas BIC en Colombia: una luz en la implementación de los estándares interamericanos en DDHH y empresas	Estándares interamericanos, derechos humanos y empresas, debida diligencia, empresas BIC	En el artículo se presenta un ejemplo de cómo se reformaría la estructura y finalidad de las sociedades comerciales por medio de las sociedades BIC que proponen una ruptura del paradigma neoliberal al impulsar una nueva generación de empresas que reporten beneficios para la sociedad y el medio ambiente, más allá del interés económico	https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/34357/23055 (Tole y Lancheros 2021)
15	2023	Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativa en empresas comerciales	Herramienta eficaz, fuente de información, indicadores de gestión, procesos administrativos, recursos financieros	El estudio tiene como objetivo analizar el impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124173 (Cool y Zirufu 2023)
16	2024	El criterio de transparencia y las empresas de triple impacto de le Amazorinoquía colombiana 2020	Sociedades, desarrollo sostenible, triple impacto, BIC, transparencia	El estudio analiza a las empresas colombianas y la probabilidad de implementar el modelo BIC en las cinco dimensiones.	http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n51/2389-9050-soec-51-e10512453.pdf (Rodríguez, Bustos y Quiñonez 2024)

17	2020	Aplicación de la metodología Design Thinking en la creación de proyectos de emprendimiento en ITESHU	Diseño, ideas, innovación, negocios, problemas	El artículo emplea la metodología Design Thinking que contribuye a la creación de productos o servicios mejorando la práctica tradicional de emprendimiento. Este método se refiere a la resolución de problemas, con enfoque creativo por medio de diferentes perspectivas sin límite a la imaginación y el diseño del pensamiento	https://revistas.uaq.mx/index.php/mprennova/article/view/338 (Chavero, Rodríguez y León 2020)
18	2024	Aproximación al buen vivir: una experiencia de emprendimiento por mujeres de la zona rural	Salud, economía rural, mujer rural, desarrollo comunitario, UNESCO	El artículo se centra en la experiencia de emprendimiento con mujeres campesinas.	https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/rivar/article/view/6088/26005007 (Betancurth, Sánchez y Vélez 2024)
19	2023	El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas: un análisis sistémico	Análisis sistémico, competitividad, micro y pequeñas empresas, dirección	El estudio tiene el propósito de mostrar qué procesos dentro de las micro y pequeñas empresas tienen un mayor impacto en la percepción de la productividad, examinados desde el esquema de análisis sistémico, donde existen los insumos, procesos y salidas del sistema.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8958185 (Aguilar 2023)
20	2022	Las empresas B (B Corps) y la regulación de las sociedades con propósito (Benefit corporations) en Derecho comparado	Medición del impacto, empresas sociales, cuarto sector, interés social, objeto social, B lab	Analiza algunos aspectos de las empresas B, aborda el proceso para la obtención del sello privado B Corp, gobernanza, clientes, medio ambiente, trabajadores y comunidad. Se valoran las distintas obligaciones para contraer la certificación.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8556328 (Montiel 2022)
21	2023	Influencers y moda: efecto en la intención de compra en mujeres millennials en la ciudad de Cuenca (Ecuador)	Influencer, intención de compra, modelo de credibilidad de la fuente, millennials, ropa informal, moda, marketing	Sintetiza las características del influencer de Instagram sobre la intención de compra para la generación millennial. Los resultados han mostrado tres características de los influencers que tienen relación significativa con la intención de compra, estas son: similitud, experiencia y familiaridad	https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/631489/1/1870595017_0.pdf (Loyola, Delgado y Pesantez 2023)

Elaboración propia.

2. Matriz de sistematización

Mediante una revisión exhaustiva de cada uno de los artículos científicos, las ideas identificadas fueron seleccionadas y organizadas de acuerdo con su aplicabilidad en cada uno de los ejes componentes del modelo de gestión propuesto: rentabilidad, financiamiento, innovación y mejora continua y marketing digital; además, como ejes transversales se han identificado al beneficio e interés colectivo y a la estrategia organizacional (tabla 7)

Tabla 7
Matriz de sistematización

Artículo	Idea aplicable
Rentabilidad	
01	Las BIC considera los intereses de los involucrados externos e internos de una organización, para superar el modelo de acumulación de capital (pág. 2)
01	El sistema de las empresas B se enfoca en que, con su rentabilidad, permite a la organización cumplir con sus objetivos sociales y medioambientales, y a su vez un mejor desarrollo sostenible, se sintetiza en el triple impacto: económico, social y ambiental (pág. 3)
01	La rentabilidad en las empresas BIC deja de ser simplemente un fin y se convierte en una herramienta clave para alcanzar objetivos sociales y medioambientales, así como para atender los intereses estratégicos que benefician a empleados, proveedores, clientes, la comunidad y el medio ambiente (pág. 6)
02	Las empresas BIC surgen para revolucionar el mercado al operar bajo altos estándares de responsabilidad social y ambiental. Se enfocan en la transparencia de la información y la rendición de cuentas, sin perder de vista la importancia de la rentabilidad económica (pág. 6)
02	A través de las empresas BIC, se observa la influencia de la bioética personalista, que busca equilibrar el desarrollo económico y competitivo con el bienestar humano de todos los individuos. El objetivo es crear condiciones dignas que aborden los problemas sociales, poniendo la innovación al servicio de las personas y del medio ambiente, sin comprometer la rentabilidad económica de la empresa (pág. 9)
02	Uno de los principales desafíos de las organizaciones BIC es equilibrar la rentabilidad con un impacto social y ambiental positivo. Para lograrlo, es fundamental que sus representantes y colaboradores demuestren un compromiso ético y responsable al abordar los conflictos y controversias que puedan surgir en el camino hacia este objetivo (pág. 12)
04	Existirían clientes que estarían dispuestos a pagar más por productos de marcas con principios (sostenibilidad, BIC) (pág. 19)
05	Los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos o servicios que contribuyan a cuidar el planeta Tierra y sean benéficos para la salud y el bienestar personal (pág. 3)
05	El desarrollo sostenible de las empresas implica equilibrar los objetivos de rentabilidad a corto plazo con una rentabilidad sostenible a largo plazo, todo ello en el marco de una producción orientada a generar beneficios (pág. 4)
07	A mayor digitalización mayor será la utilidad. La transformación digital mejor el rendimiento de las empresas (pág. 12)
12	En Colombia, se reconoce que la denominación como empresa BIC trae consigo acceso preferente a líneas de crédito del Estado, deducción y excepción de impuestos (pág. 6)
Financiamiento	
04	En relación con las sociedades BIC, es fundamental que el Estado unifique esfuerzos para crear un marco legal favorable para los emprendedores de triple impacto. Esto permitiría facilitar el acceso a créditos y fondos, promoviendo así inversiones en organizaciones comprometidas con generar un impacto social y ambiental positivo (pág. 9)
04	En Colombia sí se han establecido incentivos a las empresas BIC en líneas de crédito preferenciales o beneficios tributarios (pág. 9)
05	En Argentina se aprobó la Ley de Fomento al Capital emprendedor basada en sistemas de financiamiento de crowdfunding (pág. 9)
06	Existen varios medios financieros a disposición de los emprendedores ecuatorianos para alcanzar sus objetivos. Algunos de ellos incluyen el Fondo Emprende: Ecuador Productivo, las garantías

	parciales del Fondo Nacional de Garantías (FNG), el financiamiento a través de familiares y amigos, la negociación con clientes y proveedores, así como el crowdfunding (pág. 6)
06	En el Registro Nacional de Emprendimiento, quienes estén inscritos podrán acceder a la promoción comercial de sus productos y servicios en el exterior a través de organismos del Estado. Además, tendrán preferencia en el acceso a servicios financieros y a fondos de inversión tanto públicos como privados (pág. 8)
06	Es fundamental la creación de plataformas de fondos colaborativos o crowdfunding, que deben constituirse como sociedades de capital con un objeto social específico, bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Los aportes a través de estas plataformas pueden ser de diferentes tipos, incluyendo donaciones, recompensas, pre-compras, inversión en acciones y financiamiento responsable (pág. 9)
17	La incubación se refiere a organizaciones, ya sean gubernamentales o privadas, que fomentan la creación y el crecimiento de nuevas empresas a través de procesos de capacitación y asesoría empresarial. Estas organizaciones proporcionan recursos fundamentales para la creación, gestión y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales (pág. 6)
17	El proceso de incubación consta de 4 fases: Pre-incubación, incubación, pos-incubación y seguimiento (pág. 6)
Innovación y mejora continua	
02	La ciencia, la tecnología y la innovación son aspectos fundamentales para las empresas, pero su uso debe ser equilibrado y responsable. Es crucial respetar la dignidad humana, así como garantizar la privacidad y la confidencialidad (pág. 7)
03	La implementación de un CRM en una organización permite gestionar de manera eficiente los recursos tecnológicos y el talento humano. Además, contribuye a mejorar el rendimiento comercial de la empresa y a crear valor para los clientes a través de procesos ágiles (pág. 2)
03	Para su desarrollo comercial, los negocios deben establecer una estructura que les permita gestionar a sus clientes, quienes son fundamentales para garantizar su supervivencia en el mercado (pág. 5)
03	La gestión de clientes CRM tiene beneficios significativos tanto para la empresa como para satisfacer necesidades que tiene el cliente (pág. 6)
03	La mayoría de las empresas deben centrarse en los sistemas virtuales para comercializar sus productos. El uso de herramientas tecnológicas, como la realidad aumentada, puede facilitar una mayor captación de clientes y fomentar su decisión de compra (pág. 9)
03	Funciones del KAM (Manejo de cuentas clave) son: administrar la información, gestionar relaciones, gestión de negociación, gestión de proceso de venta (pág. 10)
06	La tecnología es un catalizador clave para el emprendimiento, ya que ha proporcionado a los emprendedores un acceso más amplio a herramientas y recursos (pág. 16)
07	Los medios electrónicos y las redes sociales son recursos digitales importantes en la comercialización de bienes y/o servicios, siendo utilizados con mucha frecuencia por los emprendedores (pág. 5)
07	La determinación, creación y adopción de un índice de digitalización se basa en el Índice Digital de Economía y Sociedad (DESI) desarrollado por la Comisión Europea. Este índice se compone de 30 indicadores agrupados en cinco dimensiones: conectividad, capital humano, uso de servicios de Internet, integración de tecnología digital y servicios públicos digitales (pág. 5)
07	El comercio electrónico es la única opción factible para la supervivencia de las tiendas físicas tradicionales (pág. 6)
09	La transformación y mejora de las organizaciones, catalizadas por el uso de tecnologías contemporáneas, están intrínsecamente vinculadas con la influencia de las TIC (pág. 7)
09	Las TIC tienen la responsabilidad de automatizar procedimientos y agilizar la comunicación interna, emergiendo como herramientas esenciales para equilibrar la balanza competitiva entre las pymes y las grandes empresas (pág. 7)
09	La inteligencia artificial es reconocida por su capacidad avanzada para resolver problemas en contextos complejos, convirtiéndose en un recurso fundamental que potencia la gestión empresarial al proporcionar un apoyo significativo (pág. 8)
09	Se destaca la investigación en: tecnologías de la información y comunicación, innovación, educación, cloud computing, internet, gobierno digital, percepción, gestión del conocimiento e investigación de mercados (pág. 9)
17	El desing thinking ayuda a generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades de los usuarios, es una metodología que ofrece a las empresas una orientación para desarrollar procesos de innovación (pág. 2)
Marketing digital	
03	Establecer un cronograma de postventa para hacer seguimiento a los clientes, implementar planes de capacitación continua para fidelizar el nicho de mercado definido y proponer un plan promocional semanal que incentive la comercialización de sus líneas de productos (pág. 3)
03	Para implementar el marketing relacional, las empresas deben profundizar en el sistema digital, ya que estas son las nuevas tendencias a nivel mundial. Se desarrollan estrategias como el marketing de contenidos, el uso de redes sociales y la implementación de sistemas integrados de atención al cliente (pág. 6)

03	Se presenta un modelo de cinco pasos para crear valor: entender el mercado, diseñar estrategias de marketing, elaborar un programa de marketing integrado, captar valor del cliente (pág. 7)
03	Marketing experiencial, consiste en desarrollar en los clientes los cinco sentidos para promover la compra de un producto o servicio, establecer conexiones sensoriales o emocionales para vender (pág. 8)
04	Incentivos como la divulgación de las marcas que se destacan por su compromiso con la sostenibilidad (sociedades BIC) (pág. 18)
06	Las redes sociales se han convertido en una herramienta crucial para la promoción de servicios y productos. Para los emprendedores, es esencial adaptarse a nuevas metodologías que faciliten procesos como la exhibición de productos en línea, el contacto digital con un público más amplio, el asesoramiento personalizado y los pagos mediante transferencias en línea, priorizando así el ahorro de tiempo y dinero (pág. 5)
07	Implementación del e-commerce como un concepto para hacer negocios en línea incorporando una multitud de servicios como: pagos en línea, asesorías virtuales, entre otros (pág. 3)
09	La incorporación de las TIC facilitará el acceso a recursos de manera eficiente y efectiva, mejorando así la gestión, competitividad y productividad de las empresas. Como resultado, contar con estas tecnologías generará cambios significativos en la dirección empresarial (pág. 3)
11	Las relaciones públicas no son, o al menos no deberían ser, una actividad improvisada y espasmódica, sino que requieren de un proceso de planificación que consta de varias fases de investigación, planificación, comunicación y evaluación (pág. 4)
11	La comunicación positiva debe estar presente en al menos tres escenarios: en la comunicación mediática y social; en la comunicación humana, que abarca las relaciones interpersonales dentro de una empresa u organización; y en la comunicación intrapersonal, que implica el diálogo con nuestro propio interior. En el contexto de la gestión de las comunicaciones en la organización, las relaciones públicas buscan fomentar vínculos valiosos y deseados con sus públicos (pág. 6)
17	Plan estratégico de marketing: planificación, gestión, test, medición (pág. 5)
17	Identificar el buyer persona implica crear un modelo arquetípico basado en un proceso de investigación que representa a los compradores. Este modelo detalla quiénes son, qué intentan lograr, cuáles son sus metas y motivaciones, cómo piensan, cómo compran, por qué toman sus decisiones, y dónde y cuándo deciden realizar sus compras (pág. 5)
17	Implementación basada en el proceso del Design Thinking, aparece cuando las mejores ideas generadas durante el proceso de idealización se convierten en algo concreto (pág. 5)
17	La metodología utilizada por los diseñadores (design thinking) se divide en las siguientes etapas: detección de necesidades, análisis, creación del prototipo, pruebas, implementación y consolidación (pág. 6)
21	Algunos estudios se han enfocado en las características personales de los influencers para evaluar su efectividad en la intención de compra. Estos estudios se basan en el modelo de credibilidad de la fuente, que considera aspectos como la experiencia, la confiabilidad, la similitud y la familiaridad del influencer con su audiencia (pág. 5)
21	El 90% de los especialistas en marketing utilizan a los influencers en sus campañas publicitarias (pág. 5)
21	Las marcas buscan asociarse con influencers como una estrategia rápida y efectiva para dar a conocer sus productos. Esto se debe a que los influencers se comunican de manera informal, adaptándose a sus seguidores y generando una mayor conexión con su público objetivo, lo que fomenta la compra de productos o servicios (pág. 6)
21	En términos de proceso de compra, los millennials se ven influenciados por la opinión de las personas con alta credibilidad en las comunidades virtuales a las que pertenecen (pág. 6)
21	El modelo de credibilidad de la fuente se centra en las características del emisor y su influencia en el receptor, lo que determina la aceptación del mensaje. Comprende tres dimensiones clave: experiencia, confiabilidad y atractivo. Adicionalmente, también se pueden considerar la similitud y la familiaridad como factores que afectan la percepción de credibilidad (pág. 7)
21	La experiencia del influencer percibida también influye, considerando factores como el conocimiento, la capacidad de demostración y la calificación para promocionar el producto (pág. 8)
21	Algunos autores señalan que la identificación provoca el deseo de parecerse al endosante, lo que lleva a una mayor disposición a adquirir productos que ellos respaldan (pág. 8)
24	Es importante realizar un estudio de mercado ya que se tendrá un conocimiento previo de la demanda insatisfecha a la cual se puede satisfacer ofreciendo el producto, esto permite determinar el mercado en el que se va a incursionar, los precios y la competencia (pág. 5)
12	Pasos para un estudio de mercado, se deben seguir cuatro pasos: Primero: conocer a qué mercado se va a dirigir el estudio Segundo: calcular la demanda de productos o servicios Tercero: analizar el mercado de forma cualitativa Cuarto: análisis debe dividir al mercado en segmentos de características similares (pág. 5)
12	Para realizar un estudio de mercado de una manera correcta se debe considerar 4 mercados a analizar dentro del sector al que se refiere: mercado proveedor, mercado competidor o la oferta, mercado distribuidor y el mercado consumidor o la demanda (pág. 6)

12	Realizar un estudio de mercado es fundamental para el éxito del proyecto que se desea alcanzar, ya que proporciona información sobre el pasado, presente y futuro del sector al que se dirige la idea de negocio. Este análisis permite evaluar la factibilidad de la propuesta, indicando si se debe continuar con un menor riesgo o ajustar el plan (pág. 6)
12	Para concluir con el estudio de mercado se debe elaborar un informe claro y preciso de la información recolectada en el análisis de mercado (pág. 15)
12	Para estudiar un mercado involucra conocer todos los ámbitos que lo afectan, para que el estudio en cuestión sea real y de una idea clara del mercado al que la parte interesada quiere entrar, se debe analizar seis pasos: producto, mercado, precio, canales de distribución, oferta y evaluación (pág. 17)
Estrategia organizacional	
01	Un factor clave en las empresas B, es el liderazgo positivo que fomente un modelo de negocio sustentable (pág. 3)
01	Las empresas ecuatorianas tienen la oportunidad de asumir nuevos modelos de negocio, que no se limiten al lucro y cumplan con su responsabilidad social y con la naturaleza (pág. 4)
02	Aumenta el interés por incorporar valores éticos en el mundo empresarial, no simplemente como herramientas superficiales, sino como principios fundamentales que se consideran rentables a largo plazo. Esto promueve que la integridad moral se convierta en el alma de toda corporación (pág. 6)
02	Mediante la responsabilidad social, se pretende cambiar la visión de la empresa para que incorpore los valores éticos de la justicia, transparencia, responsabilidad y otros, como parte de su estrategia para mejorar su competitividad (pág. 10)
03	Las empresas han desarrollado diferentes estrategias para tener un crecimiento económico, entre estas está utilizar el marketing relacional. Es más rentable mantener y lograr fidelizar a los clientes existentes que conseguir nuevos clientes (pág. 6)
03	Las empresas sean macro o micro deben enfocarse a mejorar significativamente la experiencia de compra que puede tener el cliente. Marketing experiencial (pág. 8)
03	La administración de cuentas claves (KAM) es una estrategia utilizada por los proveedores para dirigir a un cliente de alto potencial con necesidades complejas, proporcionándoles un tratamiento especial en las áreas de marketing (pág. 9)
04	Las empresas de triple impacto, similares a las BIC, son reconocidas como el modelo ideal dentro del cuarto sector de la economía. Para ser más competitivas, deben adaptar sus diseños estratégicos a esta nueva realidad, teniendo en cuenta los constantes cambios del mercado y la escasez de recursos (pág. 3)
04	La adaptación de las organizaciones para mantener sus operaciones a largo plazo radica en la formulación de modelos de gestión estratégica que integren una gestión del conocimiento centrada en los grupos de interés. Además, es crucial desarrollar innovaciones que agreguen valor, mejoren la competitividad y contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades (pág. 8)
04	Las sociedades BIC emplean estrategias en los ejes: clientes, comunidad, ambiente y trabajadores; el eje gobernanza no fue abordado, probablemente por tratarse de empresas pequeñas (pág. 9)
05	La sostenibilidad empresarial es directamente relacionada con la cultura organizacional (pág. 7)
05	La sostenibilidad no puede aplicarse de manera aislada en ciertas áreas de la empresa; por el contrario, implica un compromiso que requiere revisar el modelo de negocio, transformar la visión y redefinir los conceptos de éxito y crecimiento (pág. 11)
06	El aspecto más relevante de un negocio es cumplir con todos los requisitos y formalidades que imponen las normas mercantiles (pág. 15)
07	El proceso que deben atravesar las organizaciones para la digitalización existe cuatro dimensiones a considerar: conectividad, contenido, comercio y cultura digital (pág. 3)
07	Si los emprendimientos quieren incrementar sus ventas, crear empleos e innovar en su negocio deben invertir en digitalización (pág. 13)
07	Las empresas están adoptando prácticas responsables en todas las áreas de su operación, abarcando desde la gestión de recursos ambientales hasta la promoción de la igualdad de género y la protección de los derechos humanos. Estas acciones contribuyen a crear valor para la compañía (pág. 3)
09	Las TIC deben ser parte indiscutible de las organizaciones (pág. 1)
09	La tecnología juega un papel crucial en la mejora de la toma de decisiones administrativas. Al ofrecer conocimientos especializados, facilita una implementación más efectiva en el flujo de trabajo, lo que permite adoptar decisiones más acertadas e innovadoras (pág. 3)
09	Las empresas con un alto grado de tecnología se orientan a la excelencia funcional, orientación al cliente y prospección (pág. 3)
09	Implementar TIC de una manera en la que genere competencia, elegir un modelo acorde a la organización y con ello poder asegurar una ventaja competitiva (pág. 4)
09	Las TIC se han vuelto elementos fundamentales tanto para impulsar la sostenibilidad y competitividad como para reestructurar operaciones empresariales (pág. 7)
09	Se resalta la importancia de la IA en la gestión del conocimiento empresarial, pero se subraya la necesidad de abordar las limitaciones y considerar la responsabilidad en su implementación para maximizar su impacto positivo (pág. 8)

11	En el contexto actual las personas están expuestas a un bombardeo de información, lo que intensifica la necesidad de las marcas de establecer una 'identidad corporativa' en términos de perfil organizacional que sea fuerte, coherente y distintivo (pág. 4)
11	La plataforma EIB funciona tanto como herramienta de medición como de modelo de gestión organizacional y acaba configurando la definición de objetivos corporativos y funcionales (pág. 9)
11	5 rasgos identitarios del perfil organizacional son: responsabilidad, sostenibilidad, innovación, transparencia y creatividad (pág. 11)
11	5 atributos competitivos que permiten diferenciarse: trabajar con propósito, ofrecer productos o servicios de alta calidad, generar impacto social y ambiental positivo, contar con un modelo de impacto y contribuir al logro de los ODS (pág. 11)
14	Ejecutar una auditoría de gestión favorece al desarrollo económico de las organizaciones, a través del control administrativo y financiero, permitiendo formular recomendaciones para el perfeccionamiento en la toma de decisiones empresariales (pág. 3)
14	El cuadro de mando integral ofrece a los administradores herramientas para comprender el funcionamiento del negocio y sus diversas áreas de responsabilidad. Esto permite alinear recursos, procesos y equipos de trabajo con los objetivos de la organización (pág. 6)
14	Proceso para la toma de decisiones administrativas: estudiar los elementos administrativos, tomar en cuenta el soporte de la información temporal, analizar el contexto interno donde se tomará la decisión, dictamen final (pág. 7)
14	Dentro de una auditoría, los principales elementos a evaluar incluyen los sistemas de comunicación interna, la gestión de inventario, el desarrollo e interpretación adecuados de los estados financieros, así como los controles de rentabilidad, operativos e internos (pág. 13)
14	Las decisiones administrativas en una organización determinan en gran medida su éxito o fracaso en el futuro, por ello para alcanzar el objetivo de minimización de riesgo, al encontrarse frente a una incertidumbre, se debe apoyar en una auditoría de gestión (pág. 14)
17	El design thinking brinda una visión holística para la innovación (pág. 2)
17	Es imprescindible que el emprendedor utilice la tecnología con creatividad e identifique nuevas necesidades de los clientes con flexibilidad e inteligencia. Será indispensable tener una clara y profunda mentalidad digital (pág. 3)
17	La metodología design thinking es un enfoque de aprendizaje basado en la creación. Este proceso no solo facilita la exploración de diversas formas de abordar un problema y encontrar soluciones, sino que también permite aprender sobre los clientes. Este conocimiento es fundamental para lograr una relación completamente satisfactoria con ellos (pág. 10)
18	Una de las formas de estudiar los procesos empresariales es a través del análisis sistémico, que permite observar las interdependencias entre los procesos de insumo, los procesos en sí y las salidas del sistema. Este enfoque proporciona una técnica estructurada para la toma de decisiones, incorporando criterios tanto cualitativos como cuantitativos, lo que facilita la creación de valor e incluso la identificación de situaciones que pueden llevar a la destrucción de valor (pág. 4)
19	Los procesos del sistema (dirección, finanzas, producción-operación, innovación, mercadotecnia) son los factores que contribuyen más a mejorar el desempeño en las mype (pág. 27)
21	Las decisiones de compra de los millennials o nativos digitales están influenciadas por sus pares y personalidades influyentes. Por lo tanto, los millennials son un grupo clave para los especialistas en marketing (pág. 5)
12	Realizar un estudio de mercado para reducir el riesgo al momento de tomar una decisión, lo cual es de mucha importancia ya que permite obtener información clara y precisa sobre el mercado que se va a estudiar y disminuye el riesgo de la inversión (pág. 5)
12	La obtención de información relevante para planificar y controlar un proyecto de estudio de mercado reduce el riesgo de errores en la toma de decisiones. Al disponer de información de calidad, se logran mejores resultados con una mayor seguridad de éxito, alineándose con las necesidades del mercado (pág. 7)
12	Estrategias para alcanzar los objetivos de marketing: 4P, plaza, precio, promoción y producto (pág. 14)
10	El rol del género femenino en posiciones de gerente-dueña se asocian con un mejor rendimiento de las PYME (pág. 16)
10	El género femenino del gerente-dueño CEO impacta positivamente el desempeño financiero de la PYME medido a través del ROA (pág. 17)
Beneficio e Interés Colectivo	
01	Las sociedades BIC constituyen una alternativa de redistribución de la riqueza y desarrollo sostenible (pág. 2)
01	Es necesario que las empresas busquen el equilibrio económico, social y ambiental, incorporando los ODS en sus estrategias de responsabilidad social empresarial (pág. 2)
01	Como respuesta latinoamericana a las empresas B, aparecen las sociedades BIC (pág. 3)
01	Áreas de impacto para las empresas BIC: Gobernanza, capital laboral, comunidad, clientes y medio ambiente, con sus respectivas variables (pág. 7)
01	La obligación de una sociedad BIC es generar un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente. Para evidenciar este cumplimiento, deben presentar un informe de impacto de gestión,

	certificado por una entidad independiente y especializada que siga estándares internacionales, como los de B Corp o los estándares GRI (pág. 8)
02	Se establece un nuevo paradigma sustentado en la conjunción de un negocio con su capital social y el cuidado del medio ambiente, donde se puedan desarrollar actividades comerciales y posea un estatuto que garantice el cumplimiento de sus objetivos (pág. 4)
04	Los directivos de las sociedades BIC entrevistados consideran fundamental la creación de un plan de incentivos que motive a los empresarios a adoptar este modelo. Aunque la principal motivación para hacerlo es la convicción de que es el camino correcto, la existencia de incentivos podría ser un mecanismo efectivo para atraer a las empresas hacia un comportamiento social y ambientalmente responsable desde el principio (pág. 18)
05	Se requiere que las sociedades BIC cambien el status que refleje la legitimidad de las acciones sociales y ambientales para cumplir con sus objetivos (pág. 9)
11	B Lab diseñó la "Evaluación de Impacto B (EIB)". Una herramienta online, de acceso libre, fácil de usar y gratuita, que permite evaluar el desempeño organizacional en 5 áreas: gobernanza, clientes/as, trabajadores y trabajadoras, comunidad y medioambiente (pág. 9)
12	Existen tres tipos de empresas: las tradicionales, que se enfocan en maximizar la utilidad de los inversionistas; las empresas de responsabilidad social, que también buscan maximizar utilidades, pero invirtiendo en problemas sociales y ambientales relacionados con su actividad económica; y las empresas con propósito, que generan utilidades con el objetivo específico de resolver un problema social y/o medioambiental (pág. 3)
12	Fines de la utilidad: re-inversión, dividendos y/o actividades sociales Distribución presupuestaria: desarrollo de sus actividades incluyendo responsabilidad social, distribución presupuestaria: desarrollo de sus actividades incluyendo responsabilidad social Presentación de informes de RSE: interna y externa (al estado) de acuerdo a su gestión de acuerdo a su gestión Tiene obligación de realizar actividades de RSE (pág. 4)
12	En Ecuador, las empresas BIC, por medio de la Ley de Emprendimiento e Innovación no perciben ningún tipo de beneficio estatal (pág. 7)
14	En el modelo de negocio de las sociedades BIC, estas adquieren bienes o contratan servicios de empresas locales o que pertenezcan a minorías, además implementan prácticas de comercio justo (pág. 17)
14	El gobierno corporativo establece un manual para los empleados que incluye los valores y expectativas sociales de la empresa. Además, aplica criterios de diversidad cultural y de género en la composición de las juntas directivas y otros equipos de trabajo (pág. 17)
14	En las prácticas laborales la remuneración salarial es razonable para los colaboradores, implementan estándares de equidad, subsidios para capacitar profesionalmente y flexibilización de la jornada laboral (pág. 18)
14	En las prácticas ambientales, realizan auditorías periódicamente, supervisan emisiones gases de efecto invernadero, tienen programas de reciclaje o reutilización de residuos, utilizan alternativas sostenibles (pág. 18)
14	Las prácticas con la comunidad crean opciones de trabajo para población desempleada, incentiva las actividades de voluntariado y crean alianzas con fundaciones (pág. 18)
16	Las empresas interesadas en adoptar la condición BIC pueden iniciar sus actividades cumpliendo una sola dimensión (modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad) (pág. 6)
18	El desarrollo propio de las mujeres puede liberarlas de cadenas opresoras, permitiéndoles superar barreras históricamente establecidas y combatir la pobreza y la inequidad (pág. 4)
20	Se expone la totalidad de procesos para certificarse como empresa B, que pueden ser requisitos para el informe de gestión que presentan las sociedades BIC (pág. 1)

Elaboración propia.

Capítulo cuarto

Propuesta de diseño de modelo de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios en Ecuador

El diseño de un modelo de gestión para los emprendimientos del sector de servicios que persiguen un propósito de generar beneficio e interés colectivo se basa en una revisión sistemática de la literatura. Esta propuesta integra los aspectos clave de un modelo de gestión organizacional como las jerarquías, procesos y actividades; además, recoge las ideas clave de los estudios analizados en tanto a los ejes de acción planteados: rentabilidad, financiamiento, innovación y mejora continua, marketing digital y la estrategia organizacional; finalmente, el modelo destaca un enfoque transversal de beneficio e interés colectivo.

Por lo descrito, el objetivo de este modelo de gestión es integrar los componentes de los ejes de acción y el beneficio e interés colectivo, definidos para emprendimientos de servicios en el Ecuador. Esto permitirá que los emprendimientos del sector de servicios acojan esta propuesta, implementándola de acuerdo a sus necesidades, permitiendo la gestión de su estrategia organizacional y, de acuerdo a su ejecución, cumplan sus objetivos de gobernanza, financieros, sociales y ambientales.

1. Propuesta de modelo de gestión

En la figura 2 se presenta la propuesta de un modelo integral de gestión para emprendimientos BIC del sector de servicios. Este modelo se estructura en torno a cuatro ejes fundamentales, que son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de emprendimientos socialmente responsables. Los ejes identificados son: rentabilidad, financiamiento, innovación y mejora continua, y marketing digital. Cada uno de estos ejes responde a un área clave que contribuye al desarrollo y crecimiento del emprendimiento de un entorno competitivo y cambiante. Cabe indicar que para ampliar la información contenida en este modelo se puede revisar el anexo 1, donde se presenta la estructura detalla para los ejes, incluyendo una acción a tomar, derivada de la idea aplicable obtenida a partir de la revisión sistemática de la literatura.

Para cada uno de los ejes, el modelo se organiza en tres niveles de gestión: estratégico, ejecutivo y operativo. Estos niveles, que se articulan de manera jerárquica,

buscan garantizar que las decisiones y actividades estén alineadas con los objetivos de largo plazo del emprendimiento, pero también permitan una ejecución efectiva a nivel operativo.

Dentro de esta estructura, cada eje cuenta con un conjunto de actividades y responsabilidades claramente definidas para cada nivel de gestión, con el objetivo de asegurar que todas las acciones se alineen con los objetivos generales del emprendimiento. Este enfoque permite que cada nivel de la organización sea responsable de cumplir con los compromisos adquiridos en su respectiva área, garantizando la coherencia y el trabajo conjunto.

Además, un elemento clave y transversal al nivel estratégico es el beneficio e interés colectivo (figura 3). Este principio guía todo el modelo de gestión, subrayando que, aunque los emprendimientos BIC deben ser financieramente sostenibles, su misión principal debe ser siempre el impacto positivo que generan en la sociedad. De este modo, cada decisión, actividad y estrategia está orientada no solo a maximizar la rentabilidad del emprendimiento, sino también a contribuir el bienestar social y ambiental. El beneficio e interés colectivo no es un eje separado, sino una característica transversal que recorre todos los niveles del modelo de gestión, asegurando que el emprendimiento cumpla con su propósito social.

Por lo tanto, este modelo de gestión no solo busca la eficiencia operativa y la rentabilidad económica, sino que también pone un énfasis especial en la responsabilidad social, ambiental y de gobierno corporativo, lo que convierte a los emprendimientos BIC en agentes activos de cambio positivo en la sociedad

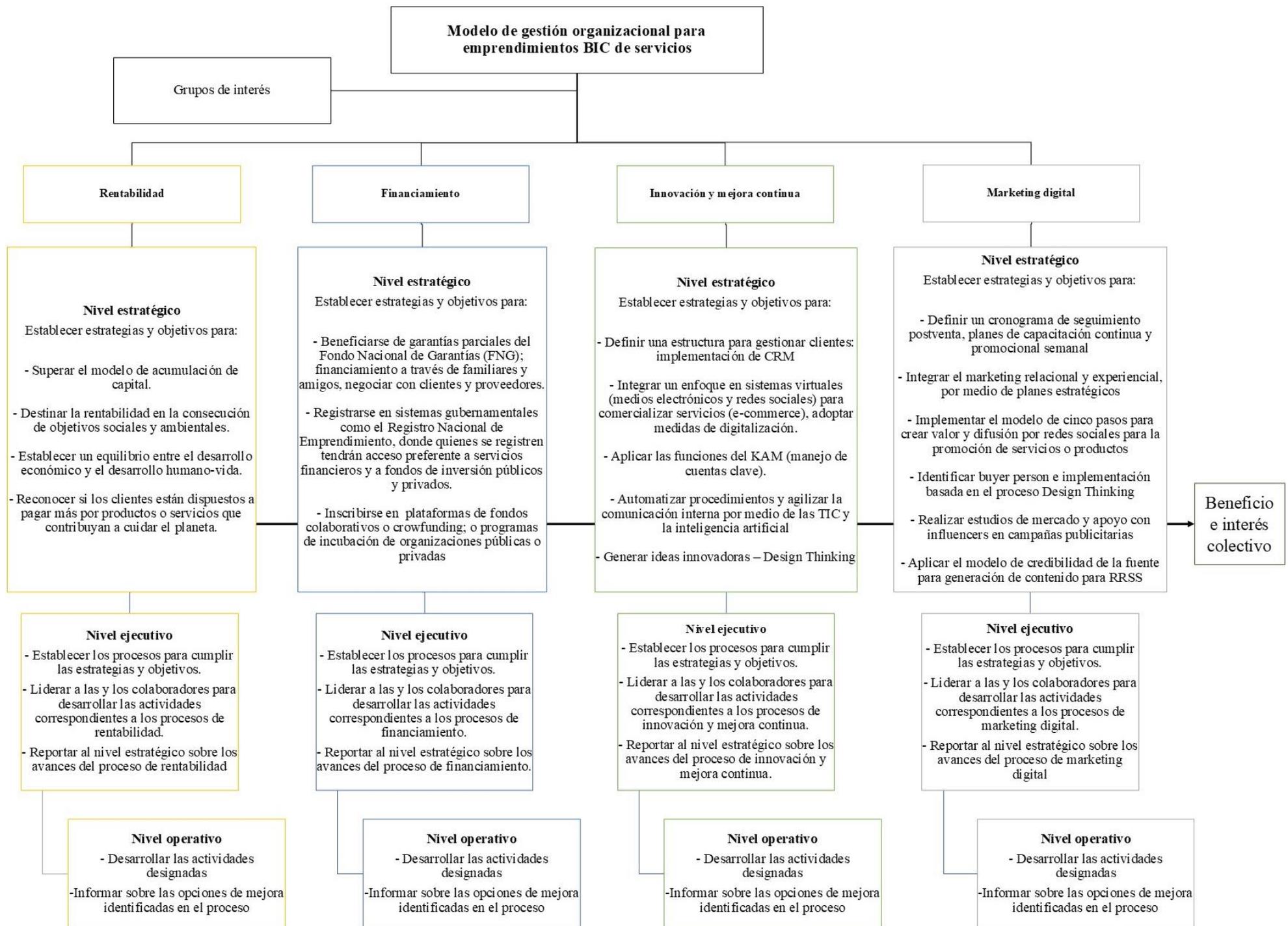


Figura 2. Modelo de gestión organizacional para emprendimientos BIC de servicios y fuente propia del autor.

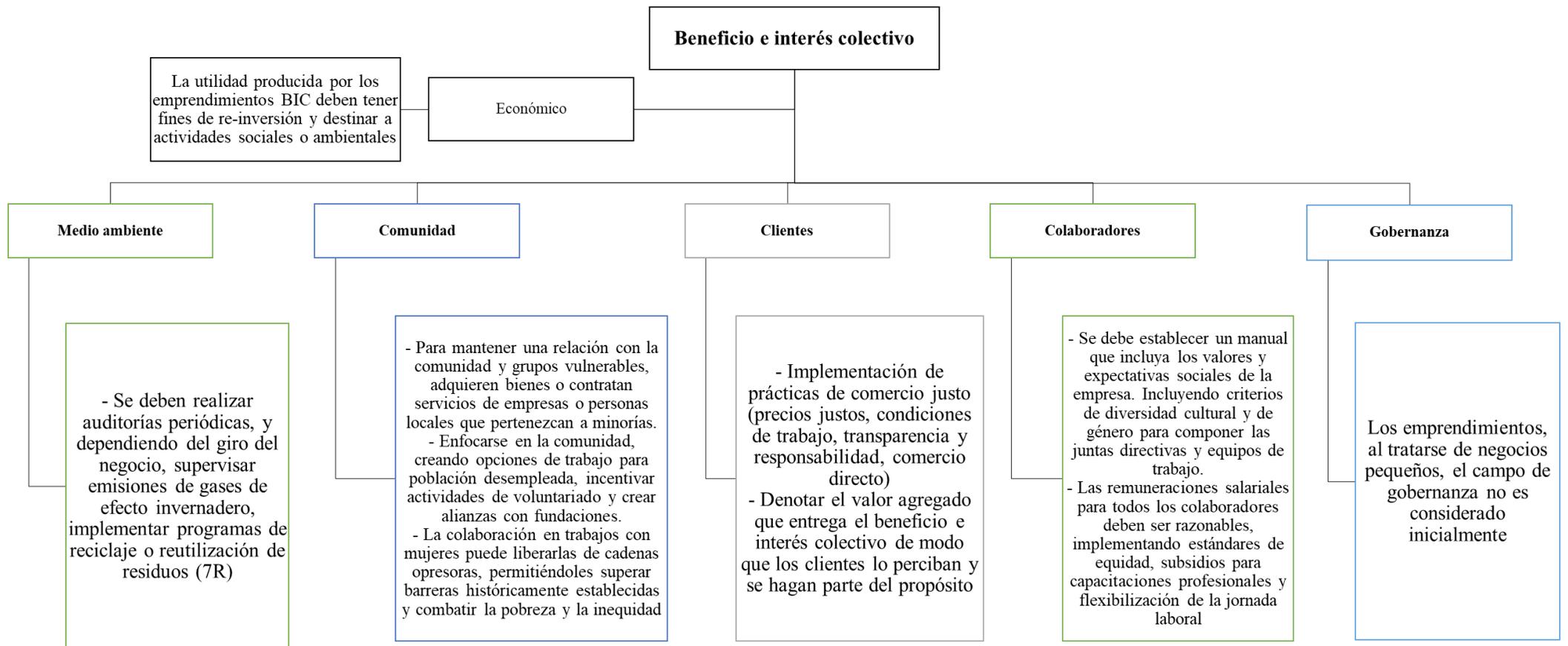


Figura 3. Eje transversal del beneficio e interés colectivo del modelo de gestión propuesto y fuente propia del autor.

Conclusiones

En conclusión, el modelo de gestión propuesto para los emprendimientos BIC en el sector de servicios integra estrategias clave para optimizar la rentabilidad, mejorar el acceso a financiamiento y fomentar la innovación y la mejora continua. A través de un uso más eficiente de los recursos, la implementación de tecnologías digitales y la adopción de metodologías ágiles como el Design Thinking, se asegura la competitividad y adaptabilidad de los emprendimientos. Las estrategias de marketing digital, centradas en la personalización y el uso de plataformas tecnológicas, permiten ampliar su alcance y fortalecer las relaciones con los clientes. Este modelo integral busca no solo impulsar el crecimiento económico de los emprendimientos, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo, promoviendo un impacto positivo en la comunidad, el medio ambiente y los colaboradores, con un enfoque en el beneficio e interés colectivo.

Para que los emprendimientos BIC en el sector de servicios logren una rentabilidad sostenible, deben ir más allá del modelo tradicional de acumulación de capital, integrando objetivos sociales y ambientales en su estrategia empresarial. La rentabilidad debe ser entendida no solo en términos financieros, sino también en su capacidad para contribuir al bienestar social y al cuidado del medio ambiente. Es fundamental encontrar un equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo humano-vida, de modo que las prácticas empresariales promuevan un impacto positivo en la comunidad y el entorno. Además, los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar más por productos y servicios que contribuyan al cuidado del planeta, lo que demuestra que la sostenibilidad no solo es ética, sino también una oportunidad de negocio. Este enfoque integral permitirá a los emprendimientos BIC alcanzar una rentabilidad duradera y alineada con las expectativas y demandas del mercado actual.

El acceso a financiamiento para los emprendimientos BIC en el sector de servicios en Ecuador puede mejorarse significativamente a través de diversas alternativas. El uso de garantías parciales ofrecidas por el Fondo Nacional de Garantías representa una opción clave para facilitar el acceso a créditos, especialmente para aquellos emprendedores que no cuentan con el respaldo financiero tradicional. Además, las fuentes de financiamiento informales, como los préstamos de familiares, amigos, y la negociación con clientes y proveedores, siguen siendo esenciales para la viabilidad de muchos emprendimientos, siempre y cuando se respalde con documentos legales que garanticen su validez. A su vez, el Registro Nacional de Emprendimiento brinda una oportunidad para acceder a

servicios financieros y fondos de inversión públicos y privados, lo que favorece el crecimiento de los emprendedores registrados. Las plataformas de financiamiento colaborativo o crowdfunding también emergen como una alternativa valiosa para obtener recursos, permitiendo la participación de una comunidad más amplia en el apoyo a los proyectos. Finalmente, la incubación proporcionada por organizaciones públicas y privadas ofrece a los emprendedores el acompañamiento necesario para estructurar y consolidar sus iniciativas, facilitando tanto la obtención de financiamiento como el desarrollo sostenible del emprendimiento. En conjunto, estas fuentes de financiamiento y apoyo contribuyen a fortalecer la capacidad de los emprendimientos BIC para superar sus desafíos financieros y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La innovación y mejora continua son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos BIC en el sector de servicios. La implementación de una estructura sólida para gestionar a los clientes, como un sistema CRM, permite mejorar la interacción y fidelización, optimizando el servicio y la experiencia del cliente. Además, el uso de sistemas virtuales y plataformas de comercio electrónico se ha convertido en una herramienta clave para comercializar productos y servicios, facilitando el acceso a un público más amplio mediante medios electrónicos y redes sociales. Por otro lado, la aplicación de las funciones del KAM, ayuda a gestionar cuentas clave de manera más efectiva, consolidando relaciones comerciales estratégicas. La adopción de medidas de digitalización, como la automatización de procedimientos y la agilización de la comunicación interna a través de las TIC, permite a los emprendimientos aumentar su eficiencia operativa. Asimismo, la implementación de inteligencia artificial abre nuevas oportunidades para optimizar procesos, personalizar servicios y anticipar las necesidades del mercado. Finalmente, fomentar un entorno creativo mediante metodologías como Design Thinking es crucial para generar ideas innovadoras que permitan a los emprendimientos diferenciarse y adaptarse a los cambios del mercado, asegurando así un ciclo constante de mejora continua y competitividad.

El marketing digital desempeña un papel esencial en el crecimiento y la sostenibilidad de los emprendimientos BIC en el sector de servicios. Un enfoque efectivo comienza con el establecimiento de un cronograma de seguimiento postventa, que, junto con planes de capacitación continua y promociones semanales, asegura una relación constante y cercana con los clientes, favoreciendo la fidelización. El marketing relacional y experiencial, enfocados en la creación de experiencias únicas para el cliente, son herramientas clave para fortalecer la conexión emocional con la marca y aumentar la

satisfacción. Aplicar el modelo de cinco pasos para crear valor permite a los emprendedores estructurar de manera eficaz sus estrategias de marketing, desde la atracción hasta la conversión y la retención de clientes. La implementación activa de redes sociales para promocionar productos y servicios, sumada a la creación de planes estratégicos de marketing, proporciona un alcance ampliado y segmentado, lo que permite conectar con los clientes ideales. Identificar y comprender el buyer persona facilita la personalización de las ofertas y la creación de campañas más efectivas. Además, integrar el proceso de Design Thinking en la estrategia de marketing permite una adaptación constante a las necesidades del cliente, promoviendo la innovación continua. El apoyo con influencers en campañas publicitarias, así como la aplicación del modelo de credibilidad de la fuente para la generación de contenido auténtico y relevante en redes sociales, contribuye a la construcción de una imagen de marca confiable y atractiva. Finalmente, realizar estudios de mercado periódicos permite ajustar las estrategias a las demandas del consumidor y las tendencias del mercado, asegurando que las acciones de marketing sean siempre pertinentes y efectivas.

En conclusión, el eje transversal de beneficio e interés colectivo es crucial para la sostenibilidad de los emprendimientos BIC en el sector de servicios, ya que integra aspectos económicos, sociales y ambientales de manera equilibrada. Estos emprendimientos deben orientarse hacia la reinversión de utilidades en actividades sociales y ambientales, implementando prácticas de sostenibilidad como auditorías ambientales y programas de reciclaje. A nivel comunitario, deben fomentar la creación de empleo, especialmente para grupos vulnerables, y colaborar con iniciativas de equidad de género, mientras que, con los clientes, deben practicar el comercio justo y promover la transparencia. Además, es esencial establecer políticas de inclusión y equidad para los colaboradores, ofreciendo condiciones laborales justas fomentando la diversidad. Aunque la gobernanza no es una prioridad inicial en los emprendimientos pequeños, adoptar principios de transparencia y responsabilidad será fundamental para asegurar su crecimiento e impacto positivo en todos los niveles.

En conclusión, una de las causas principales de la ausencia de incentivos tributarios para las empresas clasificadas como BIC en Ecuador radica en la falta de un marco normativo robusto que fomente explícitamente la creación y fortalecimiento de estas organizaciones. Aunque la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación introdujo el concepto de empresas BIC en 2020, aún no se han implementado políticas fiscales suficientemente desarrolladas que reconozcan y premien el compromiso de estas

empresas con el impacto social y ambiental positivo. La ausencia de incentivos tributarios específicos puede ser atribuida a la falta de regulaciones claras que se enfoquen en la integración de la responsabilidad social y ambiental dentro del sistema tributario, así como a una tendencia conservadora por parte del gobierno de no ofrecer beneficios fiscales significativos a nuevas formas de negocio. Además, la ausencia de estímulos financieros puede estar vinculada a la percepción de que las empresas BIC son aún una categoría emergente y, por lo tanto, no se consideran adecuadamente establecidas como para justificar políticas fiscales favorables. Esto limita la capacidad de las empresas BIC para acceder a recursos adicionales que podrían impulsar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Recomendaciones

El presente estudio ha incluido el diseño de una propuesta de modelo de gestión para emprendimiento BIC de servicios, basado en una revisión exhaustiva de la literatura existente, la experiencia práctica del autor y el acompañamiento de la directora de tesis, cumpliendo a cabalidad con lo aprobado en el plan de tesis. Este enfoque ha permitido desarrollar un modelo teórico robusto, el cual se considera adecuado para su implementación en futuros estudios. Es por esto que, se recomienda en futuros estudios, llevar a cabo una fase de aplicación y validación del modelo, mediante su puesta en marcha en emprendimientos BIC del sector de servicios en el Ecuador. Esta fase permitirá verificar su efectividad en la práctica y realizar los ajustes necesarios, garantizando su alineación con las necesidades reales de los emprendedores y su contribución a la sostenibilidad y competitividad del sector.

Bibliografía

- Aguilar, Oscar. 2023. “El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas: un análisis sistémico”. *Contaduría y Administración* 68(3): 46-78. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3295>.
- Alay, Geanina. 2020. Indicadores para el financiamiento como herramienta eficaz para el sector comercial. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Álvarez, Juan, Jimena Montes, Dayana Murillo y Rodolfo González. 2021. “Dimensiones para las sociedades de bienestar e interés colectivo del Ecuador”. *Revista Universidad y Sociedad* 13 (S1): 389-397.
- Amadeus. 2023. “Tribus viajeras 2033”. *Amadeus*. 2 de septiembre. <https://amadeus.com/documents/en/traveler-tribes/reports/tribes-report-spanish.pdf>.
- Andrade, Xavier. 2012. “Las trabas al emprendimiento en Ecuador”. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 2 (4): 61-72.
- Aranibar, Edgar, Fabiola Choque, y Antony Patiño. 2021. “Las sociedades de beneficio e interés colectivo en el Perú: un análisis de legislación comparada en Iberoamérica y Norteamérica”. *Revista de investigación en ciencias económicas, contables y empresariales* 12 (1): 120-37. doi: <https://www.doi.org/10.36901/illustro.v12i1.1384>.
- Balarezo, Sergio. 2024. “Emprendimientos en Ecuador (2023)”. *Métricas Universidad Ecotec*. 14 de mayo. <https://metricas.ecotec.edu.ec/archivos/noticias-metricas/emprendimientos-en-ecuador-2023#:~:text=EI%20RNE%20registra%20un%20total,se%20desenvuelven%20los%20emprendedores%20ecuatorianos>.
- Barroso, María, Antonio Castillo, e Isabel Ruiz. 2022. “La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 29 (1): 27-42. doi: <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.80708>.
- Beltrán, Óscar. 2005. “Revisiones sistemáticas de la literatura”. *Revista colombiana de gastroenterología* (20): 60-69.

- Betancurth, Diana, Natalia Sánchez, y Consuelo Vélez. 2024. "Aproximación al buen vivir: una experiencia de emprendimiento por mujeres de la zona rural". *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad* 11(32): 236-253. doi: <https://doi.org/10.35588/rivar.v11i32.6088>.
- Bricio, Karina, José Calle, y Mario Zambrano. 2018. "El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: Estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil". *Universidad y Sociedad* 10 (4): 103-9.
- Camino, Rafael, y Andrés Aguilar. 2017. "Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas". *INNOVA Research Journal* 2 (9.1): 73-87. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n9.1.2017.504>
- Cañar-Tinitana, Jackie, Argelio Hidalgo-Ávila. 2021. "Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las pymes de Manta". *Polo del conocimiento* 6 (3): 2165-2189. doi: 10.23857/pc.v6i3.2498
- Carrasco, Conrado, Angel Peiró y María Segarra. 2012. "Relación entre mejora continua, innovación y compromiso medioambiental de la gerencia, un estudio empírico". *Tec Empresarial* 6 (3): 9-23. doi: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v6i3.630>.
- Castillo, Katty y Tangya Tanzado. 2019. "Análisis regional del sector servicios en el Ecuador, 2007-2014". *Revista Espacios* 40 (30).
- Castro, Arturo, Jorge Santiesteban y Estuardo Monzón. 2019. "Invertir en empresas con criterios ASG no significa renunciar a la rentabilidad". *Un espacio para la Ciencia* 2 (1): 103-130. doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4521622>.
- Castro, Marilyn. 2018. Caracterización del financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de Perú. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles.
- Chagerben, Lenin, Alfredo Yagual y Jorge Hidalgo. 2017. "La importancia del financiamiento en el sector microempresario". *Revista Dominio de las Ciencias* 3 (2): 783-798.
- Chavero, Rogelio, Roberto Rodríguez y Aline León. 2020. "Aplicación de la metodología design thinking en la creación de proyectos de emprendimiento en Iteshu". *Emprennova* 1(2): 129-141.

- Chen, Simin, Yu Song y Peng Gao. "Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance". *Journal of Environmental Management* 345 (1): 118829. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>.
- Chesbrough, Henry. 2009. *Innovación abierta: La nueva ruta hacia la creación de riqueza*.
- Coba, Gabriela. 2019. "Educación y salud, entre los servicios que más aportan al PIB". 16 de noviembre. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ensenanza-servicios-pib-ecuador-economia/#:~:text=El%20sector%20de%20servicios%20incluye,comida%2C%20actividades%20financieras%20y%20otro>
- Cedeño, Jairo, María Alejandro, Johanna Ramos, Jussen Facury, Karla González y Alexandra Portalanza. 2019. *La planeación estratégica y la creación de valor en las organizaciones*. Samborondón: Universidad Espíritu Santo.
- Coello, Esther, William Mazacón y Dennisse Núñez. 2024. "Conocimiento de las regulaciones comerciales entre emprendedores de Baquerizo Jiménez, cantón Babahoyo, Ecuador". *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* 2.
- Coello, Ricardo. 2017. "El emprendimiento por oportunidad versus el emprendimiento por necesidad en el Ecuador". *Revista Ciencia & Tecnología* 17 (16): 1-11.
- Connoly, Constanza, Juan Mujica y Noel Soledad. 2020. *Movimiento legislativo de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance*.
- Contreras, Ismaira. 2006. "Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario". *Revista Visión Gerencial* 1: 13-28.
- Cool, Anthony y Blanca Zirufó. 2023. "Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas comerciales". *Digital Publisher CEIT* 8(3): 440-455. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741>.
- Correa, Jaime y Lorena Vásquez. 2020. "Desempeño ambiental, social y de gobierno (ASG): incidencia en el desempeño financiero en el contexto latinoamericano". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 28 (2): 67-84. doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.4271>

- Dávila, Anabella, Carlos Rodríguez y Marta Elvira. 2018. “Engaging stakeholders in emerging economies: The case of multilatinas”. *Journal of Business Ethics* 152 (4): 949-964. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3820-7>.
- De León-Casillas, Christian, Mario Bermonti-Perez, Mary Moreno-Torres. 2020. “Guía metodológica para una Revisión de Literatura Sistemática”. *Revista Salud y Conducta Humana* 7(1): 24-38.
- Duarte, Franklin. 2007. “Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial”. *Contabilidad y negocios* 2 (3): 46-56.
- EC Banco Central del Ecuador. 2024a. “Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2023 y perspectivas 2024”. *BCE*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2023pers2024.pdf.
- . 2024 b. “Informe de Resultados cuentas nacionales trimestrales”. *BCE*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/Informe_CNTIITrim2024.pdf.
- EC. 2020. *Ley orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Registro Oficial 151, 28 de febrero. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf.
- EC Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2019. Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2019-0021”. <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/Normativa/Resoluciones>.
- Fernández, Flory. 2002. “El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación”. *Revista de Ciencias Sociales* 2 (96): 35-53.
- Espinoza, Genoveva. 2024. “Grupos de interés”. *Enciclopedia de sostenibilidad, ética y responsabilidad social empresarial en América Latina*: 475-480.
- Espinoza, Johnny, Ivette Figueroa, Amarilis Laínez, y Loren Malavé. 2017. “Rentabilidad financiera del sector camaronero: formulación del árbol de decisión mediante el algoritmo de CHAID”. *Revista de Negocios y pymes* 3 (9): 27-34.
- Fierro, Edwin. 2023. “Análisis de las Empresas B y su aporte al desarrollo sostenible en el Ecuador”. Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9591/1/T4202-MGCI-Fierro-Analisis.pdf>
- García, Guilianny, Sonia Duran, Edwin Cardeño, Ronald Prieto, Ernesto García, y Annherys Paz. 2017. “Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en

- pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad”. *Revista Espacios* 38 (52): 16-30.
- Global Entrepreneurship Monitor. 2024. “Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023-2024”. *ESPAE*. <https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2024/06/GEM-Ecuador-2023-2024.pdf>
- Godínez, Norma. 2023. “Las sociedades en beneficio e interés colectivo y criterios ASG”. *Revista Perspectiva Jurídica UP* 19 (2): 35-49.
- González, Pablo, Daniela Inga, y Jessenia Jiménez. 2023. “Influencers y moda: Efecto en la intención de compra en mujeres millennials en la ciudad de Cuenca (Ecuador)”. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF* 8: 69-94. doi: <https://doi.org/10.51302/marketing.2023.19305>.
- Huertas, Tannia, Eliseo Suárez, Maile Salgado, Luis Jadán, y Bisleivys Jiménez. 2020. “Diseño de un modelo de gestión: Base científica y práctica para su elaboración”. *Universidad y Sociedad* 12 (1): 165-77.
- Indio, Joel y Bryan Soriano. 2021. “Aporte tributario del sector terciario ecuatoriano: Antes, durante y después del Covid-19”. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies* 2 (3): 1-16. doi: <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i3.110>.
- INEC. 2022. *Directorio de Empresas y Establecimientos 2021*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- International Organization for Standardization. 2010. *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*. ISO.
- Jorquera, Rosario. 2023. “Desempeño financiero de Pymes en Chile: Estilos de toma de decisiones del CEO”. *Revista Summa de Arithmetica* 8: 3-20.
- Julio, Patricia. 2020. “Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas”. *Enfoques* 16 (4): 272-83. doi: <http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>.
- Juna, Verónica. 2017. *Propuesta de mejora del ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Larrouyet, María. 2015. “Desarrollo sustentable: Origen, evolución y su implementación para cuidado del planeta”. *RIDAA*. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/154>.
- Lederman, Daniel, Julián Messina, Samuel Pienknagura, y Jamele Rigolini. 2015. *El emprendimiento en América Latina*. Washington: Banco Mundial.

- León, Janina y Mark Schreiner. 1998. "Financiamiento para las micro y pequeñas empresas: algunas líneas de acción". *Economía* 21 (41): 61-106. doi: <https://doi.org/10.18800/economia.199801.002>.
- Loor, Aillys, María Moreno-Ponce, Ruth Sumba-Bustamante, y Karina Santistevan-Villacreses. 2024. "Emprendimientos y desarrollo económico en la ciudad de Jipijapa". *RECIAMUC*: 682-91. doi: 10.26820/reciamuc/8.(1).ene.2024.682-691.
- López, Galo, Jairo Rivera. 2020. "De la teoría a la práctica: El emprendimiento en Ecuador en época de COVID-19". *Investigación y Desarrollo* 12 (1): 75-84. doi: <https://doi.org/10.31243/id.v12.2020.982>.
- López, Yira. 2020. "Empresas sociales: las Sociedades BIC y su potencialidad para contribuir a la superación de la crisis". *Revista de la Academia Colombiana de Jurisprudencia* 1 (372): 329-342.
- Loyola, Diego, Sandra Pesántez, Lizbeth Jimbo, Freddy Naula, Jorge Campoverde, y Carlos Romero. 2024. "Medición de la digitalización de MiPyME's de la ciudad de Azogues, Ecuador: Influencia en su reactivación económica". *Revista Espacios* 45 (03): 172-89. doi: 10.48082/espacios-a24v45n03p12.
- Lozano, Bolívar, Marcos Toro, y Diego Calderón. 2021. "El marketing digital: herramientas y tendencias actuales". *Revista científica Dominio de las Ciencias* 7 (6): 907-921. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>.
- Macias, Ana, y Susetty Gómez. 2024. "El sector servicios y su aporte al crecimiento económico del cantón Rocafuerte". *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN* 8 (14): 59-74. doi: <https://doi.org/10.46296/yc.v8i14.0403>.
- Manterola, Carlos, Paula Astudillo, Esteban Arias, y Nataniel Claros. 2013. "Revisiones sistemáticas de la literatura: Qué se debe saber acerca de ellas". *Cirugía Española* 91 (3): 149-55. doi: 10.1016/j.ciresp.2011.07.009.
- Martín, Miguel. 2024. "Rentabilidad financiera". *Profesional y empresaria (D&G)* XXV.
- Meisel, Carlos, Helga Bermeo y Luisa Muñoz. 2006. "Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y la mejora continua". *Scientia et Technica* 2 (31).
- Méndez, Daniela. 2017. "Modelo de gestión de responsabilidad social empresarial para el sector maderero ecuatoriano". Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5722>.

- Mendoza, Emma, Harold Escobar, y Jhon Boza. 2019. "El financiamiento: Principal reto del microemprendimiento en Ecuador". *Revista científica ECOCIENCIA* 6 (6): 1-20. doi: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.66.243>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2021. "Cuáles son los beneficios de ser una Sociedad BIC". *Noticias de Industria*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/cuales-son-los-beneficios-de-ser-una-sociedad-bic>.
- Minniti, María. 2012. "El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones". *Economía Industrial* 383: 23-30.
- Moscoso, Ximena, Estefanía Cevallos, y Marco Reyes. 2024. "Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo en Ecuador: Los primeros pasos de un modelo de sostenibilidad empresarial impostergable". *Innova Research Journal* 9 (2): 117-139. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n2.2024.2516>.
- Moscoso, Ximena, Estefanía Cevallos, Marco Reyes, y Luis Pinos. 2023. "Aspectos relevantes sobre la sostenibilidad en latinoamérica". *Universidad-Verdad* 2 (83): 12-27. doi: <https://doi.org/10.33324/uv.v2i83.696>.
- Montiel, Ana. 2022. "Las empresas B (*B Corps*) y la regulación de las sociedades con propósito (*Benefit corporations*) en Derecho comparado". *Revista de Estudios Cooperativos* 141: 1-25. doi: <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.82253>.
- Montoya, Omar. 2004. "Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico". *Scientia Et Technica* X (25): 209-13.
- Morillo, Marisela. 2001. "Rentabilidad financiera y reducción de costos". *Actualidad contable FACES* 4 (4): 35-48.
- Naciones Unidas. 2018. "La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe". (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Olarte, Miguel, Derian Flores, Katty Ríos, Abelardo Quispe, y Nilton Seguil. 2023. "Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión empresarial: Un análisis cuantitativo". *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo* 14 (4): 388-400. doi: <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.899>.
- Ormaza, Jorge, Juan Ochoa, Fabián Ramírez, y Jorge Quevedo. 2020. "Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030". *Revista de Ciencias Sociales* 26 (3): 175-93.
- Orozco, Mónica. 2024. "El 38% de los ecuatorianos teme al fracaso al comenzar un negocio". *Primicias*. 11 de junio.

- <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasa-emprendimiento-caida-negocios/>.
- Ronda, Guillermo. 2004. "La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica". *Revista Escuela de Administración de Negocios* 52: 29-57.
- Pahuja, Anurag, y Rinku Sanjeev. 2015. *Introduction to entrepreneurship*. Ghaziabad: IMS.
- Paredes, Cristina, Bryan Chicaiza, y Joselyn Ronquillo. 2019. "Análisis financiero en las empresas del sector servicios en Ecuador entre los años 2016-2017". *SIGMA* 6 (2): 80-95. doi: <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i2.1676>.
- Pitre, Remedios, Suleica Builes, y Hugo Hernández. 2021. "Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes". *Revista Universidad y Empresa* 23 (40). doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>.
- Proaño, Sonia, Erika Quiñónez, Carolina Molina, y Omar Mejía. 2019. "Desarrollo económico local en Ecuador: Relación entre producto interno bruto y sectores económicos". *Revista de ciencias sociales* 25 (1): 82-98.
- Ramón, Nicole. 2023. "Diagnóstico situacional de las Microempresas de la ciudad Riobamba dedicadas a la industria manufacturera". Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9748/1/T4255-MAE-Lapo-Diagnostico.pdf>.
- Rodríguez, Emanuel, Ingrid Bustos, y Alejandro Quiñónez. 2024. "El criterio de transparencia y las empresas de triple impacto de la Amazonioquía colombiana 2020". *Sociedad y economía* 51. doi: <https://doi.org/10.25100/sye.v0i51.12453>.
- Salgado, Jorge. 2023. "El emprendimiento en el Ecuador". *Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades* 4 (2): 4609-34. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.923>.
- Salto, Juan, Lucila Reyes, William Ortiz, y Edwin Santamaría. 2023. "Modelo de gestión de marketing digital para PYMES: un estudio de ecuaciones estructurales". *Era Tecnología* 5 (1). doi: <https://doi.org/10.33262/ap.v5i1.344>.
- Siesquen, Jorge. 2024. "Implicancia de la bioética en la empresa B y BIC". *Apuntes de bioética* 7 (1): 54-69.
- Sornoza, Diego, María Parrales, Gema Sornoza, Tania Cañarte, Adriana Castillo, Víctor Guaranda, y Holger Delgado. 2018. *Fundamentos de emprendimiento*.

- “Economía, Organización y Ciencias Sociales”. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo.
- Stubbs, Wendy. 2017. “Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia”. *Journal of cleaner production* 144: 299-312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>.
- Tole, Julián, y Paula Lancheros. 2021. “Empresas BIC en Colombia: una luz en la implementación de los estándares Interamericanos en DDHH y empresas”. *Revista internacional de derechos humanos y empresas* 5 (1): 1-23.
- Velásquez, Roberto. 2022. *Los ODS en la innovación social empresarial en Colombia y su impacto en las empresas BIC*. Tesis de grado: Fundación universitaria del Área Andina.
- Vergara, Arnaldo, Lisette Garnica, Yadira Armas, y César Pozo. 2022. “Relationship between Corporate Social Responsibility, Assets and Income of Companies in Ecuador”. *ICAI Workshops*: 125-37.
- Viteri, Fernando, Luis Herrera, y Antonio Bazurto. 2018. “Importancias de las Técnicas del Marketing Digital”. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento RECIMUNDO* 2 (1): 764-83.
- Viteri, M., M. Jácome. 2011. “La responsabilidad social como modelo de gestión empresarial”. *Eídos* (4): 92-100. doi: <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i4.87>.
- Zambrano, German. 2020. “La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas”. *Espíritu emprendedor TES* 4 (3): 49-64. doi: <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.204>.
- Zea, Francisco, Juan Álvarez, y Gonzalo Andrade. 2020. “Estudio de mercado del sector automotriz como herramienta para toma de decisiones empresariales”. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* 7 (12): 643-70. doi: [10.35381/cm.v7i12.444](https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.444).

Anexos

1. Estructura de los ejes componentes del modelo de gestión

Para realizar la estructura de los ejes clave componentes del modelo de gestión, se estableció una matriz que recopila la idea aplicable y, mediante una adaptación al presente estudio, una acción a tomar o estrategia. Lo mencionado se aplicó para cada eje: rentabilidad, financiamiento, innovación y mejora continua, y marketing digital.

1.1. Rentabilidad

En el anexo 1 se establecen las acciones a tomar para componer la propuesta del diseño de modelo de gestión, en tanto al eje de rentabilidad.

Anexo 1
Acciones a tomar en el eje de rentabilidad

Idea aplicable	Acción a tomar
Las empresas BIC consideran superar el modelo de acumulación de capital	La rentabilidad financiera o las utilidades generadas por el emprendimiento no deben ser consideradas únicamente para el crecimiento del patrimonio de los dueños
La rentabilidad en las empresas BIC pasa a ser una herramienta para la consecución de objetivos sociales y ambientales en beneficio de empleados, proveedores, clientes, comunidad y medioambiente	La rentabilidad obtenida por los emprendimientos con un enfoque BIC es una herramienta que permite la consecución de sus objetivos planteados y relacionados con la sociedad y el medio ambiente
Las sociedades BIC buscan un equilibrio entre el desarrollo económico-competitivo y el desarrollo humano-vida de todos los sujetos	El desarrollo y crecimiento del emprendimiento en el aspecto económico debe ir de la mano con el desarrollo personal y humano de quienes intervienen en el proceso como colaboradores, socios, clientes y demás partes involucradas
Los clientes estarían dispuestos a pagar un poco más por productos o servicios que contribuyan a cuidar el planeta y sean benéficos para la salud	Los servicios que se oferten deben destacar su aspecto de beneficio e interés colectivo, que propende el bienestar de los clientes, colaboradores y comunidad, así como el medio ambiente. Por consiguiente, es un valor agregado importante, mismo que puede ser invertido con enfoque de triple impacto.
Para la sostenibilidad en una organización se debe referir a considerar objetivos de rentabilidad a corto plazo y rentabilidad sostenible a largo plazo	Es objeto de todo negocio la rentabilidad financiera para poder mantenerse en el tiempo. No obstante, en el corto plazo, esta rentabilidad debe ser considerada con miras a una rentabilidad sostenible a largo, apegada a aspectos y criterios BIC (sociedad y medioambiente)
El Estado juega un papel importante, las empresas BIC poseen deducción y excepción de impuestos	En Ecuador, no existen beneficios financieros o tributarios para las sociedades BIC.

Elaboración propia.

1.2. Financiamiento

En el anexo 2 se establecen las acciones a tomar para componer la propuesta del diseño de modelo de gestión, en tanto al eje de financiamiento.

Anexo 2 Acciones a tomar en el eje de financiamiento

Idea aplicable	Acción a tomar
El Estado tendría que aunar esfuerzos para garantizar condiciones favorables legales para los emprendedores de triple impacto (sociedades BIC), de tal manera que se ofrezca fácil acceso a créditos o fondos para ser invertidos	Al momento, los emprendimientos desarrollados en Ecuador, con enfoque BIC (triple impacto considerando otras normativas), no tienen acceso preferencial a créditos, financiamiento o beneficios.
En Colombia se han establecido incentivos a las empresas BIC en líneas de crédito preferenciales	En Ecuador no se han establecido incentivos para sociedades con propósito como lo son las BIC
En Ecuador son algunos medios a nivel financiero que se plantean para los emprendedores: fondo emprende: Ecuador Productivo, garantías parciales del Fondo Nacional de Garantías (FNG), financiamiento a través de familiares y amigos, negociar con clientes y proveedores, y el crowdfunding	Para acceder a financiamientos eficientes, en Ecuador, se pueden considerar algunos fondos. El fondo emprende: Ecuador productivo, tuvo una vigencia hasta el año 2020; actualmente el gobierno central y los gobiernos municipales ofrecen fondos de capitales semilla para el desarrollo de emprendimientos. Las garantías parciales del Fondo Nacional de Garantías. El financiamiento a través de familiares y amigos resulta una opción viable por la eficiencia con que se conseguiría, no obstante, se deben acordar los términos legales por escrito de modo que se mantenga en claro todos los detalles. La negociación con clientes y proveedores es otra opción viable, de acuerdo a los términos y condiciones que se aplique. Finalmente, las plataformas de financiamiento colaborativo – crowdfunding, pueden ser consideradas para el financiamiento de los emprendimientos.
Quienes consten en el Registro Nacional de Emprendimiento, tendrán acceso preferente a servicios financieros y a fondos de inversión públicos y privados	Toda persona con un emprendimiento puede registrarse en el registro nacional de emprendimientos, cuyo link es el siguiente: https://servicios.produccion.gob.ec/site_rne/rne.html
Creación de plataformas de fondos colaborativos o crowdfunding	De acuerdo a los proyectos de emprendimiento que se posean, las personas pueden acceder a diversas plataformas de crowdfunding.
Incubación: organizaciones públicas o privadas que incentivan a la creación y crecimiento de nuevas empresas	Existen organizaciones públicas o privadas que incentivan a la creación de nuevas empresas o desarrollo de nuevos proyectos, beneficiando con financiamiento, apoyo profesional, etc., un factor a destacar es que estas incubadoras deben estar acreditadas por la SENESCYT.

Elaboración propia.

1.3. Innovación y mejora continua

En el anexo 3 se establecen las acciones a tomar para componer la propuesta del diseño de modelo de gestión, en tanto al eje de innovación y mejora continua.

Anexo 3 Acciones a tomar en el eje de innovación y mejora continua

Idea aplicable	Acción a tomar
Los negocios para su desarrollo comercial tienen que realizar una estructura para gestionar clientes, implementar un CRM	Se debe implementar sistemas tecnológicos para gestionar el flujo de clientes, tal es el caso de un CRM, un ejemplo podría ser: bitrix
Las organizaciones deben enfocarse en los sistemas virtuales (medios electrónicos y redes sociales) para comercializar sus productos o servicios (e-commerce o comercio electrónico)	Existen diversas plataformas para comercializar servicios, apegados al comercio electrónico. Son plataformas como Marketplace, OLX, mercado libre, etc.
Aplicar las funciones del KAM (manejo de cuentas clave)	Aplicación de las funciones del KAM, esto implica una serie de estrategias y actividades diseñadas para gestionar de manera efectiva las relaciones con los clientes más importantes de una empresa.
Determinación, creación y adopción de una medida de digitalización, se toma como base el DESI (índice digital de economía y sociedad)	Para digitalizar un negocio se puede aplicar el índice DESI, que es una herramienta útil para evaluar y guiar el proceso de digitalización de un negocio. Se emplea en la identificación de áreas clave, definición de objetivos, desarrollo de estrategias, benchmarking, etc.
Las TIC tienen el deber de automatizar procedimientos y agilizar la comunicación interna	Es esencial, en su medida, la automatización y agilización para la comunicación interna y externa, por medio de las tecnologías de la información y comunicación
Implementar la inteligencia artificial para potenciar la gestión empresarial al ofrecer un apoyo sustancial	La implementación de la inteligencia artificial es una opción muy válida para mejorar los procesos internos de la organización. Así mismo, ofrece cualidades importantes para mejorar los servicios a ser brindados. No obstante, se debe conmensurar su uso, dentro del margen ético.
Design thinking coadyuva a generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades de los usuarios	Aplicar la metodología de design thinking para generar ideas innovadoras y mejorar los procesos de la organización

Elaboración propia.

1.4. Marketing digital

En el anexo 4 se establecen las acciones a tomar para componer la propuesta del diseño de modelo de gestión, en tanto al eje de marketing.

Anexo 4 Acciones a tomar en el eje de marketing digital

Idea aplicable	Acción a tomar
Establecer un cronograma de postventa para dar seguimiento a los clientes, realizar planes de capacitación continua para fidelizar el nicho de mercado establecido, propuesta de plan promocional semanal que incentive la comercialización de sus líneas de productos	Establecimiento de un cronograma de seguimiento postventa a los clientes, planes de capacitación continua enfocados en fidelización del nicho de mercado, planes promocionales semanales para la comercialización de los servicios
Marketing relacional: marketing de contenidos, social media, sistemas integrados de atención al cliente	Implementar marketing relacional: marketing de contenidos, social media, sistemas integrados de atención al cliente
Modelo de cinco pasos para crear valor: entender el mercado, diseñar estrategias de marketing, elaborar un programa de marketing integrado, captar valor del cliente	Implementar el modelo de cinco pasos para crear valor: entender el mercado, diseñar estrategias de marketing, elaborar un programa de marketing integrado y captar valor del cliente
Marketing experiencial, desarrollando los sentidos del cliente para promover la compra de un nuevo producto o servicio	Implementar el marketing experiencial: desarrollo de los sentidos del cliente para promover la adquisición del servicio
Para las sociedades BIC, establecer incentivos para la divulgación por su compromiso con la sostenibilidad	El gobierno central, municipios, o instituciones públicas o privadas de gran renombre, podrían establecer programas de divulgación a manera de incentivos para las sociedades BIC
Implementar las redes sociales para la promoción de servicios o productos	Implementar las redes sociales, determinando el nicho de mercado, y seleccionando la red más utilizada por potenciales clientes (Tiktok, Instagram, facebook), para la promoción de servicios
Desarrollar un proceso de planificación que conste de varias fases como la planificación, investigación, comunicación y evaluación para las relaciones públicas	Desarrollo de un proceso de planificación para las redes públicas de comunicación que consiste en: planificación, investigación, comunicación y evaluación para las relaciones públicas.
Desarrollar planes estratégicos de marketing: planificación, gestión, test y medición	Desarrollo de un plan estratégico de marketing: planificación, gestión, test y medición
Identificar el buyer person, que es un modelo arquetípico basado en un proceso de investigación que representa quiénes son los compradores	Desarrollo de un proceso para la identificación de un buyer person, que se adapte al servicio que se pretende brindar
Implementación basada en el proceso del Design thinking: detección de necesidades, análisis, creación del prototipo, pruebas, implementación y consolidación	Implementación basada en el proceso design thinking, por medio de: detección de necesidades, análisis, creación del prototipo, pruebas, implementación y consolidación
El 90% de los especialistas en marketing utilizan a los influencers en sus campañas publicitarias, estas buscan vincularse con influencers como una estrategia rápida y efectiva para dar a conocer un producto,	Diseño de campañas publicitarias con apoyo de influencers
Aplicar el modelo de credibilidad de la fuente para la generación de contenido para redes sociales	Aplicación del modelo de credibilidad de la fuente para generar contenido difundido por medio de redes sociales

Realizar un estudio de mercado para tener un conocimiento previo de la demanda, aplicar los conceptos fundamentales para obtener resultados satisfactorios	Realización de estudios de mercado de modo que se pueda tener un conocimiento previo de la demanda de los servicios
--	---

Elaboración propia.

1.5. Beneficio e interés colectivo

En el anexo 5 se establecen las acciones a tomar para componer la propuesta del diseño de modelo de gestión, en tanto al eje transversal de beneficio e interés colectivo. En este se debe considerar que se plasman estrategias en tanto a económico, clientes, comunidad, colaboradores, ambiental y gobernanza.

Anexo 5 Acciones a tomar en el eje de beneficio e interés colectivo

Idea aplicable	Acción a tomar
Implementación	
Es necesario que las empresas busquen el equilibrio económico, social y ambiental, incorporando los ODS en sus estrategias de responsabilidad social empresarial	Los emprendimientos deben buscar el equilibrio económico, social y ambiental, incorporando los ODS en sus estrategias de responsabilidad social
Como respuesta latinoamericana a las empresas B, aparecen las sociedades BIC	Las sociedades BIC son una figura legal a la que se puede acceder por medio de la Superintendencia de Compañías
Áreas de impacto para las empresas BIC: Gobernanza, capital laboral, comunidad, clientes y medio ambiente, con sus respectivas variables	Las áreas de impacto para los emprendimientos BIC, deben estar alineados con: capital laboral, comunidad, clientes y medioambiente; la gobernanza, no ha sido un eje considerado por el tamaño de la organización
La obligación de una sociedad BIC es generar un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente. Para evidenciar este cumplimiento, deben presentar un informe de impacto de gestión, certificado por una entidad independiente y especializada que siga estándares internacionales, como los de B Corp o los estándares GRI	Las sociedades BIC deben presentar un informe anual de impacto de gestión, certificado por una entidad independiente y especializada como B Corp, estándares GRI, ISO 26000
Se establece un nuevo paradigma sustentado en la conjunción de un negocio con su capital social y el cuidado del medio ambiente, donde se puedan desarrollar actividades comerciales y posea un estatuto que garantice el cumplimiento de sus objetivos	Se debe poseer un estatuto que garantice el cumplimiento de objetivos que relacione el negocio y las actividades que pueda desarrollar con su capital social y el cuidado del medio ambiente
Los directivos de las sociedades BIC entrevistados consideran fundamental la creación de un plan de incentivos que motive a los empresarios a adoptar este modelo. Aunque la principal motivación para hacerlo es la convicción de que es el camino correcto, la existencia de incentivos podría ser un mecanismo efectivo para atraer a las empresas hacia un comportamiento social y ambientalmente responsable desde el principio	Por parte del gobierno central, se deberían crear planes de incentivos que motive a los emprendimientos a adoptar el modelo BIC.
Se requiere que las sociedades BIC cambien el status que refleje la legitimidad de las acciones sociales y ambientales para cumplir con sus objetivos	Las sociedades BIC deben implementar un status que refleje la legitimidad de las acciones sociales y ambientales para cumplir sus objetivos, fuera únicamente de lo económico

B Lab diseñó la “Evaluación de Impacto B (EIB)”. Una herramienta online, de acceso libre, fácil de usar y gratuita, que permite evaluar el desempeño organizacional en 5 áreas: gobernanza, clientes/as, trabajadores y trabajadoras, comunidad y medioambiente	Mediante la “Evaluación del Impacto B”, que es una herramienta online, fácil de usar y gratuita, permite a las sociedades BIC evaluar el desempeño organizacional en 5 áreas: gobernanza, clientes y clientas, colaboradoras y medio ambiente https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/
Existen tres tipos de empresas: las tradicionales, que se enfocan en maximizar la utilidad de los inversionistas; las empresas de responsabilidad social, que también buscan maximizar utilidades, pero invirtiendo en problemas sociales y ambientales relacionados con su actividad económica; y las empresas con propósito, que generan utilidades con el objetivo específico de resolver un problema social y/o medioambiental	Las sociedades con propósito es el fin que se debe seguir, generando utilidades con el objetivo específico de resolver un problema social y/o medioambiental
Las empresas interesadas en adoptar la condición BIC pueden iniciar sus actividades cumpliendo una sola dimensión (modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad)	Los emprendimientos interesados en adoptar una condición BIC, pueden iniciar cumpliendo una sola dimensión (modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, ambientales y con la comunidad)
Económico	
Fines de la utilidad: re-inversión, dividendos y/o actividades sociales Distribución presupuestaria: desarrollo de sus actividades incluyendo responsabilidad social, Presentación de informes de RSE: interna y externa (al estado) de acuerdo a su gestión de acuerdo a su gestión Tiene obligación de realizar actividades de RSE	La utilidad producida por los negocios BIC deben tener fines de re-inversión, actividades sociales o ambientales. La distribución presupuestaria debe considerar: desarrollo de las actividades incluyendo responsabilidad social, obligación de realizar actividades de RSE
En Ecuador, las empresas BIC, por medio de la Ley de Emprendimiento e Innovación no perciben ningún tipo de beneficio estatal	No existen beneficios económicos, exención de impuestos ni acceso a líneas de crédito preferenciales
Clientes	
Implementan prácticas de comercio justo	Implementación de prácticas de comercio justo (precios justos, condiciones de trabajo, transparencia y responsabilidad, comercio directo)
Las personas estarían dispuestas a pagar un poco más por servicios que tengan un triple impacto	Denotar el valor agregado que entrega el beneficio e interés colectivo de modo que los clientes lo perciban y se hagan parte del propósito
Comunidad	
En el modelo de negocio de las sociedades BIC, estas adquieren bienes o contratan servicios de empresas locales o que pertenezcan a minorías	Los emprendimientos BIC, para mantener una relación con la comunidad y grupos vulnerables, adquieren bienes o contratan servicios de empresas o personas locales que pertenezcan a minorías
Las prácticas con la comunidad crean opciones de trabajo para población desempleada, incentiva las actividades de voluntariado y crean alianzas con fundaciones	Enfocarse en la comunidad, creando opciones de trabajo para población desempleada, incentivar actividades de voluntariado y crear alianzas con fundaciones
El desarrollo propio de las mujeres puede liberarlas de cadenas opresoras, permitiéndoles superar barreras históricamente establecidas y combatir la pobreza y la inequidad	La colaboración en trabajos con mujeres puede liberarlas de cadenas opresoras, permitiéndoles superar barreras históricamente establecidas y combatir la pobreza y la inequidad
Colaboradores	
El gobierno corporativo establece un manual para los empleados que incluye los valores y expectativas sociales de la empresa. Además, aplica criterios de diversidad cultural y de género en la composición de las juntas directivas y otros equipos de trabajo	Se debe establecer un manual para los colaboradores que incluya los valores y expectativas sociales de la empresa. Además, debe incluir criterios de diversidad cultural y de género para componer las juntas directivas y equipos de trabajo
En las prácticas laborales la remuneración salarial es razonable para los colaboradores, implementan estándares de equidad, subsidios para capacitar profesionalmente y flexibilización de la jornada laboral	Las remuneraciones salariales para todos los colaboradores deben ser razonables, implementando estándares de equidad, subsidios para capacitaciones profesionales y flexibilización de la jornada laboral

Ambiental	
En las prácticas ambientales, realizan auditorías periódicamente, supervisan emisiones gases de efecto invernadero, tienen programas de reciclaje o reutilización de residuos, utilizan alternativas sostenibles	Se deben realizar auditorías periódicas, dependiendo del giro del negocio, supervisar emisiones de gases de efecto invernadero, implementar programas de reciclaje o reutilización de residuos (7R)
Gobernanza	
El eje gobernanza no fue abordado, probablemente por tratarse de empresas pequeñas	Al considerar a los emprendimientos como negocios pequeños, el campo de gobernanza no es considerado inicialmente.

Elaboración propia.