

Trabajo de Grado en la Modalidad de (Proyecto Líder o TESIS)

Implementación de un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés para la Asociación Cristiana Deportiva

Andrés Felipe Vargas Flórez ^{1*} , Mauricio Gomez²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: correo institucional del alumno

Abstract: Non-profit entities seek through their social work to generate the greatest impact on society and its adopting population through good actions and social awareness. more and more people within its adopting population.

The purpose of this project is to meet the need of the Christian Sports Association in obtaining resources, given that at present it does not have a structured marketing department or area in which deficiencies can be created mainly in the management of relationships with interest groups due to lack of monitoring and control.

Carrying out an analysis through the information collected in databases and interviews, it was found that there is great importance in the management of relationships between the organization and its many stakeholders, integrating them into the organization's strategy, in order to thus generating value and a competitive advantage in the face of obtaining resources.

Keywords: Stakeholders; CRM; social marketing; business ecosystem; value chain

Resumen: Las entidades sin ánimo de lucro buscan a través de su labor social generar el mayor impacto a la sociedad y su población adoptante por medio de las buenas acciones y la conciencia social. Sin embargo, estas organizaciones como cualquier otra necesitan mantener una estabilidad financiera y económica para el funcionamiento y el buen desarrollo de sus actividades en busca de beneficiar a cada vez mas personas dentro de su población adoptante.

El presente proyecto, tiene como finalidad atender a la necesidad que tiene la Asociación Cristiana Deportiva en consecución de recursos dando que en la actualidad no cuenta con un departamento o área de mercadeo estructurado en cual se puedan crear estrategias de consecución y fidelización de donantes, creando falencias principalmente en la gestión de las relaciones con los grupos de interés por falta de seguimiento y control.

Realizando un análisis a través de la información recolectada en bases de datos y entrevistas se encontró, que existe una gran importancia en la gestión de las relaciones entre la organización y sus

muchos grupos de interés, integrando a estos en la estrategia de la organización, para así generar valor y una ventaja competitiva de cara la consecución de recursos.

Palabras claves: Grupos de interés; CRM; mercadeo social; ecosistema empresarial; cadena de valor

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

La Asociación Cristiana Deportiva (*Christian Sports Association*), es una entidad sin ánimo de lucro que desarrolla su labor social y moral en campos deportivos a través de la recreación, el deporte y la educación (Asociación Cristiana Deportiva, 2021), por medio de estas estrategias, se busca transmitir los principios y valores morales de la Palabra de Dios a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad en Colombia y en el mundo, de esta forma prevenir y alejar a la juventud de los vicios provocados por el mal uso del tiempo libre, creando paz y bendición por medio del conocimiento y el respeto hacia Dios, de sí mismos y los demás (Asociación Cristiana Deportiva, 2021).

Este trabajo de formación integral para niños y jóvenes, está enfocado principalmente en tres áreas de acción: escuelas y clubes deportivos, con la ayuda del equipo de fútbol JETSETV F.C (Jesucristo Es Tu Salvador Entrégale Tu Vida Fútbol Club) y La Asociación Cristiana Internacional de Fútbol (ACIF), hacen del deporte una herramienta de inspiración a las futuras generaciones en el desarrollo integral del ser humano (Association of Communities International Football, 2021), por medio de torneos y eventos deportivos; la academia, a través del Colegio Nueva Vida y la Fundación Educativa Cristiana Internacional (FECI) ofrecen una educación integral que llegue y transforme en cuatro aspectos fundamentales la vida de cada uno de los niños y jóvenes que forman: espiritual; social; moral e intelectual, y finalmente, una iglesia cristiana, la cual busca promover principios y valores y ser un apoyo espiritual gracias a la Palabra de Dios.

Desde sus inicios en el año de 1985 el enfoque de la Asociación fue crear espacios para la integración y la sana convivencia deportiva, siempre al servicio de Dios y la comunidad, es por eso, y después de lograr el reconocimiento legal frente al estado colombiano en marzo de 1999, siendo una de las primeras iglesias que cuentan con un equipo de fútbol (Asociación Cristiana Deportiva, 2021), este reconocimiento le sirvió para afiliarse a diferentes instituciones nacionales e internacionales como: Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD); La Liga de Bogotá; DIFUTBOL; Atletas de Cristo de Brasil; a la Asociación Cristiana Internacional de Fútbol (ACIF) y a la Coalición Internacional del Deporte (ISC). Así mismo, el deporte trajo consigo una fuente generadora de empleo en la confección, fabricación y distribución de artículos e indumentaria deportiva, de esta forma, tiene la capacidad de proveer sus propios uniformes, sino que es una fuente de ingreso adicional, distinta a su sostenimiento habitual que es por medio de ofrendas y donaciones (Asociación Cristiana Deportiva, 2021).

1.2. Dimensión del área de practica

Actualmente, la asociación está en proceso de formación y consolidación de un área de mercado, partiendo principalmente de su buen nombre y reconocimiento, esto le ha permitido a través de los

canales habituales como lo son el voz a voz y alianzas con entidades afines a la asociación como son: iglesias; equipos y escuelas de futbol; entre otros, generar recursos y un apalancamiento para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

Sin embargo, y a pesar del buen nombre, el reconocimiento que posee la asociación y la trayectoria que tiene, no cuenta con un área de mercadeo realmente consolidada, por lo que el seguimiento, control y consecución de nuevos donantes no son lo suficientemente fuertes para que perduren en el tiempo y sean mucho más frecuentes, razón por la cual para la Asociación Cristiana Deportiva dentro de sus planes y estrategias es establecer un departamento de mercado, en cual se pueda hacer una consecución y gestión de donantes sostenible, es decir, crear relaciones fuertes con sus donantes, especialmente con sus grupos de interés, para que de esta forma muchas más empresas, donantes, etc. sientan interés en el apoyo y el acompañamiento de la fundación, fomentando un crecimiento en servicio a la comunidad.

Asimismo, dentro del plan de formación las siguientes son las funciones a desempeñar durante el desarrollo de la práctica social:

- Apoyar los procesos de mercadeo organizacional.
- Proponer e implementar estrategias de consecución de recursos para los programas de la organización.
- Manejo de relaciones con empresas, promoción nacional e internacional de la asociación.
- Apoyo en el diseño y elaboración de proyectos a mediano plazo para la asociación.

1.1.3 Diagnóstico del área

Para realizar un correcto diagnóstico del área, es importante conocer, entender y analizar los diferentes factores que influyen en el funcionamiento y en el desarrollo dentro de la organización, específicamente dentro del área de mercadeo de la Asociación Cristiana Deportiva, para así, formular posibles estrategias, facultades y soluciones, para eso, se empleara la matriz DOFA con el fin de determinar cuáles son las dimensiones internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) que funcionan dentro de la organización, así proporcionar una visión más amplia, posteriormente, se deben relacionar entre sí las (Fortalezas + Oportunidades), (Fortalezas + Amenazas), (Debilidades + Amenazas) y (Debilidades + Oportunidades) para determinar cómo maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas (Noguera Ana, 2018).

Tabla 1 Análisis DOFA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y prestigio • Experiencia • Alianza con diferentes entidades deportivas, educativas y cristianas • Excelente labor social, deportiva y educativa • Presencia internacional. • Presencia de los donantes en sus actividades • Cuenta con una base de datos de posibles donantes y donantes. • Importancia de las entidades sin ánimo de lucro en la sociedad • Trabajo en función del bienestar de su población adoptante y sus colaboradores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un departamento de mercado consolidado. • Bajos ingresos de donaciones • Falta de seguimiento y control de los donantes • Poca fidelización de los donantes • Pocos recursos para campañas de mercadeo • Baja gestión de sus stakeholders
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en diferentes torneos (2 semestrales) • Conciencia social actual • Fortalecer sus relaciones con los stakeholders que ya conocen • Crear relaciones con nuevos stakeholders • Incorporación de nuevas estrategias para recuadrar recursos • Mejor control y seguimiento de sus donantes • Cazatalentos de jugadores • Incorporar patrocinadores tanto para los jugadores, como para la asociación. • Gestión de relaciones con sus donantes y stakeholders 	<p>FORTALEZAS+OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechando su alianza con las diferentes entidades deportivas, puede participar en más torneos. • Gracias a su reconocimiento y prestigio se debe tener un mayor acercamiento a grupos de interés. • Su experiencia como agente de cambio y como excelente labor social debe ser un estimulante para crear una conciencia social colectiva. • El manejo adecuado de sus bases de datos, puede potencializar su seguimiento de cara a sus donantes. • Gracias a su base de datos puede obtener no solo donaciones sino un patrocinio de diferentes entidades • La creación de valor dentro de la entidad teniendo en cuenta a sus benefactores son una herramienta para 	<p>DEBILIDADES+OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas y/o herramientas para el control y seguimiento de los donantes, de esta forma generar fidelización y una mayor participación. • Consolidar un plan de mercadeo enfocado principalmente en la consecución de nuevos donantes y grupos de interés.

	<p>llamar la atención de stakeholders nuevos.</p>	
<p>AMENZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La situación económica actual dificulta que las empresas quieran hacer donaciones. • Disminución de donaciones • Nuevas escuelas y clubes de fútbol • Disminución de venta de artículos deportivos. • Disminución de inscripciones a la escuela de fútbol 	<p>FORTALEZAS + AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar su experiencia, reconocimiento y prestigio en la formación educativa y deportiva, a pesar de creación de nuevas escuelas. • La vinculación de los donantes en sus actividades generara lazos de confianza, de esta, forma perdurara su donación en el tiempo 	<p>DEBILIDADES + AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar bases de datos de sus donantes vigentes y potenciales, ayudará al seguimiento, ya que esta es una de las principales tareas a la hora de conseguir y generar alguna relación entre los grupos de interés. • Un departamento de mercadeo consolidado ayudara a crear estrategias y planes a la hora de hacer campañas con el objetivo de conseguir más donantes.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información recogida en la anterior matriz DOFA, en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas, que existen dentro de la Asociación Cristiana Deportiva, se evidencia la importancia de aprovechar cada una de sus fortalezas a partir de las oportunidades que existen, es el caso de un mejor control y seguimiento de sus donantes, partiendo de la base de datos con la que cuenta la asociación, ayudará a una mejor gestión para llegar a los grupos de interés, los cuales juegan un papel fundamental a la hora de conseguir recursos, donaciones y patrocinadores, por otro lado, la creación de valor a través de la gestión de las relaciones con sus stakeholder, debe hacer parte de la estrategia de la organización, con el fin de identificar las expectativas y demandas de los grupos de interés, para así, tener un mayor éxito en la obtención de recursos para el sostenimiento y funcionamiento de la asociación, finalmente, es fundamental emplear acciones de mejora o acciones correctivas de las debilidades encontradas en el análisis en función de las oportunidades que presenta, enfocado en primera medida, en la formación de un equipo o departamento de mercadeo, que planee y emplee estrategias de consecución y fidelización de potenciales donantes, finalmente, existen amenazas en el entorno que afectan de manera indirecta la estabilidad y funcionamiento de la asociación, es por eso que se deben establecer fuertes sinergias institucionales que logren un desarrollo y crecimiento sostenible en el tiempo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la Asociación Cristiana Deportiva en su labor como agente de cambio busca la transformación integral de niños y jóvenes en condiciones de alta vulnerabilidad a través de la palabra de Dios, basándose en la educación y el deporte como principal medio de cambio. Para el cumplimiento y sostenimiento de esta tarea social, la asociación lo ha hecho por medio de ofrendas y donaciones económicas o en especie de benefactores de la comunidad, de algunas empresas privadas, e iglesias cristianas que se solidarizan e identifican con la causa que busca la asociación.

Sin embargo, como se evidencio en la matriz DOFA, actualmente la asociación no cuenta con un sistema de seguimiento, control, fidelización y gestión de las relaciones de sus donantes y sus grupos de interés, a pesar de que existe un control contable de las ofrendas y una base de datos. Está problemática nace a raíz que no hay formado un departamento de mercado, mediante el cual se puedan crear estrategias reales y sostenibles para gestionar a sus donantes y futuros donantes, enfocadas principalmente en el manejo y relación de sus grupos de interés, por consiguiente, imposibilita el objetivo de aumentar los ingresos de la asociación, perjudicando cada vez más a su población adoptante y colaboradores.

Es por eso, que resulta de gran importancia identificar cuáles son las falencias que presenta la Asociación Cristiana Deportiva de cara a su relación con sus donantes y grupos de interés, de esta manera emprender acciones correctivas y de mejora en la búsqueda de estrategias para mantener un dialogo abierto, constante y sistemático con los diferentes grupos de interés, permitiendo así, tener un mejor control y seguimiento de las ofrendas y ayudas que recibe la asociación.

Teniendo en cuenta lo anterior y en busca de ofrecer una alternativa de ayuda para el mejoramiento y la creación de un departamento de mercadeo, es importante responder ¿Cuál es la importancia de implementar un sistema de gestión de las relaciones con los grupos de interés dentro de la Asociación Cristiana Deportiva?

3. ANTECEDENTES

La Asociación Cristiana Deportiva como entidad sin ánimo de lucro (ESAL) busca realizar su labor social en beneficio de cada uno de sus beneficiarios, para esto, resulta importante entonces para la asociación, generar fuentes de ingresos significativas para el sostenimiento y funcionamiento de ella misma.

La sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro importa a la sociedad y a los individuos, dado el significativo papel que este sector juega en las comunidades (Betancur & Acosta, 2014). Con el pasar de los años la Asociación Cristiana Deportiva ha trabajado de la mano con su comunidad, generando espacios para la integración y la sana convivencia, bajo unos principios y valores claros, de esta forma por medio del “voz a voz” se ha dado a conocer y ha creado un reconocimiento que le ha valido para ir generando una serie de benefactores y donantes que han ayudado para el sostenimiento y crecimiento de la asociación.

A pesar de ello, y como se evidencio en el planteamiento del problema, la Asociación Cristiana Deportiva, actualmente no cuenta con un departamento de mercado en cual se puedan crear estrategias de consecución y fidelización de donantes, creando falencias principalmente en la gestión de las relaciones con los grupos de interés por falta de seguimiento y control.

La perspectiva de los grupos de interés en la investigación organizacional ha reconocido tradicionalmente la importancia de gestionar las relaciones entre una organización y sus muchas partes interesadas (Bundy, Vogel & Zachary, 2017). Y es que resulta relevante actualmente contar con un sistema de gestión en el cual se pueda hacer una correcta identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés (stakeholders), así como la integración de estos en la estrategia de la organización, es una de las herramientas más fuertes para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable (Granda & Trujillo).

El modelo de gestión basado en los grupos de interés surge frente a un modelo anterior de organizaciones que solo daba cuentas a los accionistas o al capital, por tanto, solo buscaban la maximización del beneficio económico (Universidad EAN, 2012), esto refleja claramente un correlación entre el modelo de gestión y las entidades sin ánimo de lucro como es la Asociación Cristiana Deportiva, pues no se busca un beneficio económico, sino un beneficio para su población adoptante, sus benefactores y todos sus colaboradores.

A partir de ahí, han nacido diferentes teorías acerca de los grupos de interés (stakeholders) como es el caso de la teoría de Freeman la cual dice que se necesita ver la teoría de los grupos de interés como algo gerencial, íntimamente conectado con la práctica de los negocios, la creación de valor y el comercio. Esta teoría señala que se debe reflejar una mayor responsabilidad de las organizaciones en sus procesos de generación de valor y de la importancia que le dan a sus stakeholders (De la Cruz & Peña, 2019)

Todos los grupos de interés influyen de alguna manera en aspectos de la empresa, es por eso, que es necesario prevalecer los stakeholders teniendo en cuenta su nivel de influencia dentro de la organización, ya sea porque algunos influyen en la toma de decisiones, en la consecución de recursos, en la operación y en su estrategia empresarial (Universidad EAN, 2012).

Dentro de las estrategias de relacionamiento con los grupos de interés, de acuerdo con Accountability (2006) las organizaciones se relacionan con stakeholders que ya conocen, y luego, comienzan a entablar relaciones con otros grupos que se encuentran fuera de su espacio tradicional, mientras que otras se acercan a sus grupos de interés por una crisis o situación específica (Universidad EAN, 2012). Esto muestra una de las falencias que tiene la Asociación Cristiana Deportiva, pues se han centrado principalmente en pocos grupos con los que han trabajado a lo largo de los años y no han ampliado su red, para así generar un mayor impacto y crecimiento dentro de la asociación.

Desde el punto de vista de la estrategia, una buena gestión de los stakeholders minimiza los riesgos existentes, y adicionalmente, fortifica la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y el reconocimiento de la organización, promoviendo el aprendizaje y la innovación.

4. JUSTIFICACIÓN

Para una entidad sin ánimo de lucro su imagen y reconocimiento son factores de gran importancia a la hora de llamar la atención de la comunidad, ya sea en forma de beneficiarios o

benefactores, la ética y la transparencia son determinantes para generar lazos de confianza entre las organizaciones y la sociedad, de esta manera se pueden hacer sinergias en servicio del crecimiento y sostenimiento de la entidad, así beneficiando a cada una de las partes que participan dentro de la labor social.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la actualidad las organizaciones deben tener un equilibrio entre el beneficio social y el beneficio económico. Desde esta visión las empresas deben centrar sus actividades de filantropía en aquellas que ayuden a mejorar su contexto competitivo. Por lo tanto, las compañías deberán detectar aquellas actividades de la cadena de valor que más impacto social tengan, tratando de mejorarlas consiguiendo el máximo valor social, reforzando su estrategia y generando posibles ventajas competitivas al mismo tiempo. A partir de ahí, nace el desarrollo de la creación de valor compartido, el cual tiene como argumento fundamental unir el mundo de los negocios con la sociedad, en donde hay que crear un nuevo marco general que permita crear valor económico de un modo que también cree valor para la sociedad (Muñoz, 2013).

La Asociación Cristiana Deportiva dentro de su labor social en la formación integral de niños y jóvenes a través del deporte, la educación y la fe en Dios, ha generado un importante impacto hacia su población adoptante, ya que, gracias a su vocación de caridad y cultura organizacional, ha transformado las vidas y el bienestar de más de 450 jóvenes. Es ahí, donde los grupos de interés entran a jugar un papel fundamental dentro de la cadena de valor en el ecosistema empresarial ya que estos crean un espacio de interconexión y dependencia entre cada uno de los agentes que funcionan de manera saludable como condición indispensable para que las organizaciones tengan éxito y continuidad (Lozano, 2015).

Es por eso, que una adecuada gestión de las relaciones con los grupos de interés creara una ventaja competitiva, de cara a la construcción de una estructura sólida en el área de mercadeo. Sin embargo, teniendo en cuenta que la Asociación Cristiana Deportiva no cuenta en su estructura organizacional con un departamento de mercadeo, su contacto y trabajo con grupos de interés se ha visto limitado a únicamente a una relación con los grupos más cercanos como es el caso de donaciones de amigos, conocidos, trabajo en especie de algunos voluntarios, entre otros. Esto ha provocado una muy baja gestión con otros tipos de grupos de interés, que pueden ser aliados importantes para proyecciones futuras de la asociación.

Entender y comprender el impacto que tiene los stakeholders dentro de una entidad sin ánimo de lucro, es significativo, ya que estos representan a una población que pueden afectar o ser afectados por la entidad en la consecución de sus objetivos, por lo tanto, el éxito o fracaso de una organización se determina de manera conjunta entre todas las partes, es decir, las organizaciones exitosas son aquellas que pueden fomentar de manera efectiva y eficiente la participación con los grupos de interés (Bundy, Vogel & Zachary, 2017).

Por lo tanto, es importante para la Asociación Cristiana Deportiva en su proceso de formación del departamento de mercado, implementar un sistema de gestión y control de las relaciones con sus grupos de interés, con el fin, de poner a disposición un sistema de información integral en el cual reposen datos que permiten tener un mayor control y organización, además de crear estrategias en busca de satisfacer las necesidades de sus stakeholders, esta es una herramienta útil en la fidelización de sus donantes y benefactores ya que permite tener conocimiento de sus gustos, expectativas e

intereses, segmentándolos en función de sus características. Principalmente es una herramienta valiosa en la gestión y planeación a lo hora de generar e incentivar el interés y el apoyo de grupos para el acompañamiento a la asociación en su labor como agente de cambio.

Finalmente, el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés, contribuye en la formación académica y profesional del estudiante, ya que pone en práctica cada uno de los conceptos aprendidos a lo largo de su vida universitaria, aplicándolos dentro de una labor y objeto social, siendo parte como agente de cambio en la construcción de una sociedad mejor.

5.REVISIÓN DE LA LITERATURA

Grupos de Interés (Stakeholders)

Los stakeholders representan a cualquier individuo o grupo que pueda afectar o pueda ser afectado por las organizaciones en la consecución de sus objetivos. La organización en sí debe considerarse como una agrupación de grupos de interés y el propósito de la organización debe ser gestionar sus intereses, necesidades y puntos de vista. Al hacerlo, se considera que un grupo particular de stakeholders, gerentes (de alto nivel), es el grupo focal, encargado de cumplir el rol de gestión de los grupos de interés. El concepto fue elaborado por Evan y Freeman como los siguientes dos principios: (Friedman & Miles, 2006)

1. **Principio de legitimidad empresarial:** La corporación debe administrarse en beneficio de sus grupos de interés: sus clientes, proveedores, propietarios, empleados y comunidades locales. Se deben garantizar los derechos de estos grupos y, además, los grupos deben participar, en algún sentido, en las decisiones que afecten sustancialmente a su bienestar.
2. **El principio fiduciario de las partes interesadas:** La administración tiene una relación fiduciaria (Viñeta 1.1) con las partes interesadas y con la corporación como una entidad abstracta. Debe actuar en interés de las partes interesadas como su agente, y debe actuar en interés de la corporación para asegurar la supervivencia de la empresa, salvaguardando las participaciones a largo plazo de cada grupo.

Mercadeo social

El mercadeo social, es el diseño, implementación y control de programas calculados para influenciar la aceptación de ideas sociales, y que involucra consideraciones presentes en planeación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de Mercados (Kotler & Zaltman, 1971), simplificando el concepto: es el mercadeo usado para mejorar condiciones sociales (Lefebvre,2013, p.72), donde se tiene como finalidad influenciar comportamientos que benefician individuos y comunidades por el bien mayor a nivel social (Morgan, 2012). Un ejemplo de ello es el esfuerzo realizado por la Asociación Cristiana Deportiva, en el cual, mediante la formación en valores cristianos, los niños y jóvenes de altos de Cazucá no caen en vicios como el consumo de narcóticos o son presa de la violencia; creciendo para ser miembros destacados de la sociedad.

El mercadeo social posee diferencias notorias frente a las aplicaciones comerciales del concepto de mercadeo, las siguientes son las más importantes (Donovan & Henley, 2012, p.p 40-42)

1. El producto en mercadeo social es a menudo información diseñada para traer cambios en actitudes y comportamientos (el producto núcleo).
2. Definir y comunicar “el producto” es más complicado en mercadeo social.
3. El proceso de intercambio es más fácil de definir en el mercadeo comercial, que en el mercadeo social.
4. El mercadeo social intenta reemplazar comportamientos no deseados con aquellos que, aunque sean deseados son costosos en tiempo y esfuerzo.
5. A menudo se le pide a la población adoptante que acepte una reducción en su beneficio temporal o un aumento en costos personales para alcanzar un beneficio social del que pueden no terminar beneficiados directamente.
6. Se gratifica la gratificación instantánea individual (mediante el consumismo), por el beneficio colectivo en un periodo de tiempo futuro.

Ecosistemas Empresariales

El concepto de ecosistema empresarial fue empleado por primera vez por James Moore, quien afirmó que se debe pensar en términos de sistemas en lugar de pensar en individuos; hay que situar a las empresas dentro de un “ecosistema empresarial”, como parte de algo mucho más amplio, algo en lo que participan más agentes y con los que es necesario coevolucionar, buscando maximizar la capacidad y la innovación (Lombardero, 2015).

Dentro del ecosistema empresarial existen dos características básicas:

1. Poner en relación con cada empresa con otros negocios, organizaciones o individuos externos, a los que afecta o es afectado. Estos diferentes actores son los llamados stakeholders.
2. Mostrar las relaciones de interdependencia que existen entre todas las partes del ecosistema, dibujando las cadenas de valor.

Además, Moore presenta el ecosistema empresarial como un conjunto activo de elementos como el capital, los clientes, el personal y la innovación, los cuales permiten la permanencia de la empresa, dirigido hacia una mejor supervivencia del negocio. El concepto de “ecosistema empresarial” es mencionado por Moore como un grupo de compañías que interactúan combinando las capacidades en torno a la generación de productos, a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, e incorporando innovaciones (Campos, Aranda, Domínguez & Camacho, 2020).

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis que se utiliza para la planeación estratégica de los negocios, facilitando la identificación de ventajas competitivas dentro de la organización. El concepto afirma que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales (Alonso, 2008).

En un sentido más amplio la cadena de valor se refiere a las relaciones comerciales y a los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores, exportadores, minoristas, y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales (Peña, Nieto & Diaz, 2008).

La cadena de valor ofrece un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, basada en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de aplicación en los procesos productivos (Quintero & Sánchez, 2006).

Este modelo proporciona:

1. Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
2. Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Valor Compartido

El valor compartido es una teoría desarrollada por Michael Porter que establece la manera de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad. Por ende, el valor compartido es una noción que parte de que las utilidades de las empresas deben ir de la mano del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad, el cual debe ser promovido por las empresas (Mutis, 2013).

Par Porter, la eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social, es por eso, que es importante crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa (Diaz & Castaño, 2013).

Además, el concepto de creación de valor lo definen como: las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social (Diaz & Castaño, 2013).

Porter y Kramer, marcan que hay tres formas distintas de proporcionar valor para la empresa y valor para la sociedad (Vidal, 2011):

1. Nuevos mercados y productos/servicios.

2. Redefiniendo la productividad de la cadena de valor.
3. Creando grupos locales de apoyo a la empresa.

6. OBJETIVOS

Objetivo General:

Potenciar la credibilidad, las relaciones y el apoyo de donantes o benefactores a través de un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés (SRM- Stakeholders Relationship Management) para el seguimiento y control de las actividades comerciales.

Objetivos Específicos:

1. Analizar e identificar los procesos que la asociación lleva cabo en la consecución y fidelización de benefactores.
2. Proponer un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés el cual permita dar un seguimiento y control de las actividades comerciales.
3. Plantear una metodología de implementación de la herramienta para la Asociación Cristiana Deportiva.
4. Socializar el sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés con el equipo y personal de la Asociación Cristiana Deportiva

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Esta investigación, se desarrollará por medio de un enfoque cualitativo, realizando una revisión documental, mediante diferentes técnicas de recolección de datos e información, con el fin, de identificar falencias, fortalezas, debilidades y datos relevantes con el fin de proponer una estrategia adecuada en la implementación del sistema de gestión de relaciones de los grupos de interés.

Para el análisis y la identificación de los procesos que desarrolla la asociación y el desarrollo de las bases de datos, se realizara a través de una entrevista no estructurada, la cual se define como: una formulación de preguntas en torno a un asunto que se explora ampliamente, sin usar ninguna guía que delimite el proceso. No se espera obtener información sistemática, sino que, por el contrario, captar el margen de variabilidad en la información que reportan las personas (Bonilla & Rodríguez, 2007)

Posteriormente, partiendo de la información recolectada en las entrevistas no estructurada, se realizará una propuesta del sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés que mejor se adecue al presupuesto y las necesidades que demanda la Asociación Cristiana Deportiva, teniendo en cuenta sus donantes, potenciales donantes, oportunidades y sus actividades diarias. Después, se planteara una metodología de implementación de la herramienta en relación con la propuesta

presentada a todo el equipo de la Asociación teniendo como base la clasificación cada uno de los grupos de interés en orden de importancia según la Teoría de los Stakeholders (Friedman & Miles, 2006) y demás información y literatura encontrada en bases de datos que soporten la organización de los grupos.

Finalmente, y con el aval de equipo de trabajo de la Asociación Cristiana Deportiva y teniendo en cuenta las sugerencias y correcciones que se hicieron en los puntos anteriores se socializará el sistema de gestión de relaciones de los grupos de interés adecuado a las necesidades y requerimientos de la asociación, con el fin de ser implementado y dar puesta en marcha a la herramienta.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES																		
EMPRESA		Fundacion Cristiana Deportiva																
AREA DE PRACTICA		Mercadeo																
OBJETIVO GENERAL		Crear e implementar un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés (SRM- Stakeholders Relationship Management) para el seguimiento y control de las actividades comerciales, con el fin de potencializar e incentivar el acompañamiento y el apoyo de los grupos de interés a la Asociación Cristiana Deportiva a través de donaciones y recursos.																
Objetivo específico #1	Actividad	P R	SEMANAS															
			Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12				
Analizar e identificar los procesos que la asociación lleva cabo en consecución y fidelización de benefactores	Reunion de trabajo con el director y miembros administrativos	P																
		R																
	Recoleccion de informacion	P																
		R																
	Entrevista no estructurada	P																
		R																
Identificar y validar mision, vision y valores corporativos		P																
		R																
Conocer mecanismos de fidelizacion y concesión de donantes		P																
		R																
Objetivo específico #2																		
Desarrollar una base de datos de donantes y potenciales benefactores.	Recolectar informacion	P																
		R																
	Entrevista no estructurada sobre sus benefactores	P																
		R																
	Depuracion bases de datos entregada	P																
		R																
Objetivo específico #3																		
Identificar y segmentar por orden de importancia los diferentes grupos de interés que hacen parte de la asociación	Seleccionar principales stakeholder de la asociacion	P																
		R																
	Enlistar cada uno de sus grupos de interes	P																
		R																
	Segmentar por orden de importancia cada uno	P																
		R																
Objetivo específico #3																		
Desarrollar una herramienta de información en donde repose cada uno de los datos de cada individuo o grupo de interés para su seguimiento y control.	Presentar primera propuesta de la herramienta	P																
		R																
	Correcciones de la herramienta	P																
		R																
	Entrega final de la herramienta de gestion	P																
		R																

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.
R	Cuando se llevó a cabo realmente.
Fechas S #	Se refiere a la fecha de la semana correspondiente

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Analizar e identificar los procesos que la asociación lleva cabo en la consecución y fidelización de benefactores.

En base a la información recolectada en la entrevista realizada al señor Yinho Alexander Marcella, administrador general de la Asociación Cristiana Deportiva (anexo 1), se realizó el siguiente

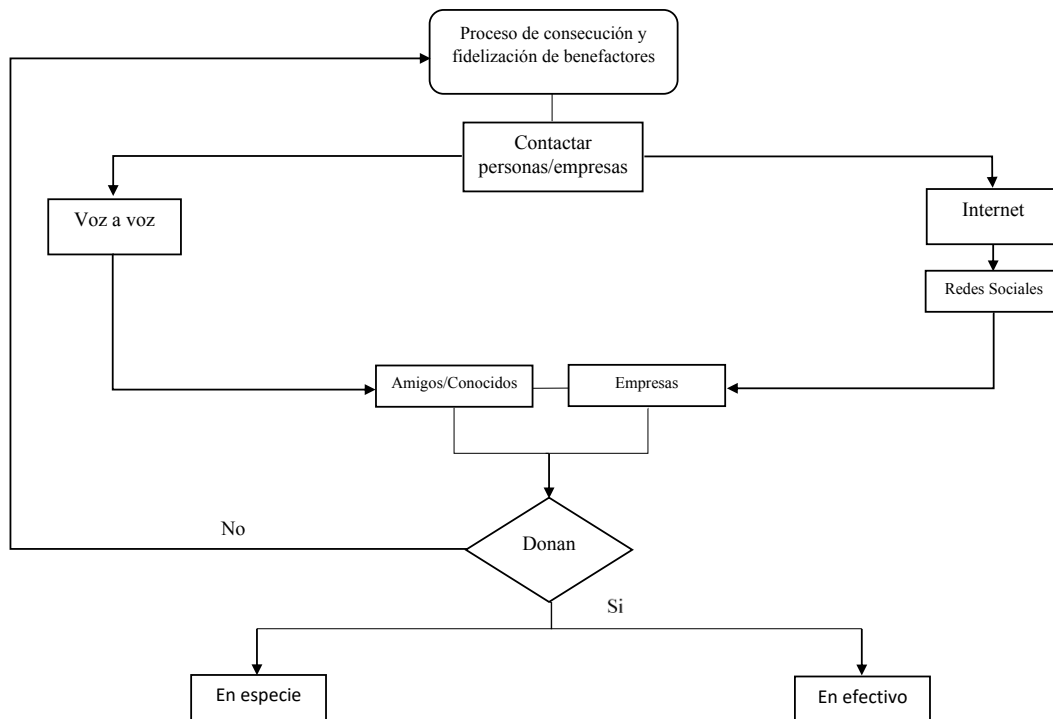


diagrama de flujo, el cual muestra como es el proceso de consecución y fidelización de sus donantes en la actualidad.

Imagen 1 Proceso de consecución y fidelización de benefactores

En la actualidad la Asociación Cristiana Deportiva y todo su equipo de trabajo realizan sus tareas de consecución de recursos basados en la búsqueda en redes sociales de potenciales benefactores, es decir, por medio de sus cuentas oficiales tales como Facebook hacen una búsqueda tanto de personas y empresas que han mostrado interés o que tienen una afinidad hacia el objeto y valores que persigue la asociación. Para llamar la atención de estos potenciales donantes, se realizan publicaciones, transmisiones en vivo de sus partidos de fútbol, testimonios y experiencias, entre otros.

Adicionalmente, y siendo su mejor herramienta, la Asociación Cristiana Deportiva realiza sus tareas de consecución de recursos económicos y en especie a través del voz a voz. Gracias a su trayectoria y labor social durante más de 30 años, ha creado un importante reconocimiento que le ha valido para llamar la atención de empresas y personas que quieren ser parte de la asociación y se han convertido en el portavoz de esta, transmitiendo y socializando los valores y la misión de transformar las vidas de niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad por medio de la educación, el deporte y la palabra de Dios.

Sin embargo, la Asociación Cristiana Deportiva no cuenta con un equipo o departamento de mercado consolidado, ya que este lo conforma los diferentes practicantes universitarios que pasan y hacen sus prácticas dentro de la asociación, esto genera un baja planeación, estrategia, seguimiento y estabilidad, y una alta rotación de personas en y dentro del área, y además, su personal fijo, está inmerso en las actividades y labores cotidianas de la asociación, por lo cual, el área o departamento

de mercadeo no esta realmente estructurado, por lo que la consecución de recursos económicos y en especie se ve limitado a los donantes habituales y al voz a voz.

Teniendo en la entrevista realizada y el análisis anterior, se realizó un diagnóstico de las fortalezas y debilidades que tiene la asociación a la hora de generar recursos y fidelizar a sus donantes.

Fortalezas:

1. Nombre y reconocimiento: es su principal herramienta, la asociación goza de una importante reputación dentro de los campos deportivos, y con las organizaciones y personas que han donado, esto le ha permitido tener relaciones que han perdurado en el tiempo.
2. Convenios empresariales: a lo largo de su trayectoria la asociación ha logrado hacer alianzas con diferentes compañías de diferentes sectores que de alguna forma han apoyado el objeto social de la asociación, y han colaborado con el crecimiento de esta, es el caso de: Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD); La Liga de Bogotá; DIFUTBOL; Atletas de Cristo de Brasil; a la Asociación Cristiana Internacional de Futbol (ACIF) y a la Coalición Internacional del Deporte (ISC) para el caso deportivo, también, organizaciones como el Banco de Alimentos, que gracias a sus donaciones de mercados y alimentos ayuda en la manutención del personal de la asociación y a familias de niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad que hacen parte de sus beneficiarios, y además, ha logrado tener convenios con diferentes universidades como la Panamericana y la Pontificia Universidad Javeriana para que sus estudiantes realicen sus prácticas apoyando en los diferentes procesos administrativos y/o mercadeo.

Debilidades

1. No hay un equipo o área de mercadeo estructurado: la principal debilidad que presenta la asociación es la no existencia de un área de mercadeo, esto ha provocado una baja planeación y estrategia, enfocadas principalmente en el manejo y relación de sus grupos de interés, por consiguiente, imposibilita el objetivo de aumentar los ingresos de la asociación.
2. Perseverancia: al no tener un área de mercadeo establecido, la asociación se ha visto en la necesidad de otorgar las labores de mercadeo a los diferentes practicantes que han llegado por parte de las universidades con las que tiene convenio, estos estudiantes al solo estar un tiempo determinado y no trabajar tiempo completo sus labores son limitadas, y adicionalmente, las personas que han ofrecido su ayuda con el tiempo se desmotivan porque no hay un salario.
3. Miedo y falta de contactos: una de las limitantes que tiene la asociación a la hora de incrementar sus ingresos o aumentar la cantidad de benefactores es la falta de contactos dentro de grandes, medianas o pequeñas empresas, esta falta de contactos es en gran medida al miedo y al poco control y baja gestión.

Proponer un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés el cual permita dar un seguimiento y control de las actividades comerciales.

La Asociación Cristiana Deportiva como agente de cambio tiene como objeto o labor social, la transformación integral de niños y jóvenes en condiciones de alta vulnerabilidad a través de la recreación, el deporte, la educación y la fe en Dios, es por eso, que es de gran importancia contar con el apoyo y el acompañamiento de sus stakeholders para así estimular el crecimiento económico de la asociación, razón por la cual, es necesario tener una adecuada gestión y control de las relaciones y las actividades comerciales.

Por lo tanto, se propone implementar un sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés, el cual, tiene como propósito contribuir al fortalecimiento y al crecimiento de la fidelización y promoción de sus donantes y potenciales benefactores a través de un sistema de gestión de las relaciones con los grupos de interés (SRM) el cual dará herramientas de control y gestión de las actividades comerciales.

La implementación o idea del sistema propuesto tiene como objetivo ser una ayuda para la Asociación Cristiana Deportiva es la gestión comercial de cara al crecimiento y a la consecución de recursos tanto económicos como en especie de benefactores, permitiendo que más niños y jóvenes sean beneficiados por la labor de la asociación.

Para el desarrollo de la propuesta es indispensable reunir una serie de información:

1. Base de datos de donantes y potenciales benefactores, enfocados en la teoría de los stakeholders, teniendo en cuenta información relevante como: nombre de la empresa o contacto; número de teléfono; dirección; correo electrónico; país y/o ciudad; sector económico al cual hace parte.
2. Definir las principales etapas y actividades del proceso comercial en función de la consecución de recursos, actividades como: visitas a empresas; envío de correos electrónicos, publicaciones en redes sociales, llamadas telefónicas, reuniones virtuales, envíos de folletos informativos, e-mail marketing.
3. Definir canales de comunicación con cada uno de los stakeholders como: redes sociales; e-mail, llamadas telefónica; voz a voz xy visitas.
4. Definir los diferentes tipos de oportunidades de donaciones (leads) que van a existir como: patrocinio; donación económica; donación en especie; participaciones en torneos, exposición de jugadores.
5. Definir objetivos de consecución de recursos, con el fin de ser medidos y tener unas metas claras en la estrategia y planeación comercial

Plantear una metodología de implementación de la herramienta para la Asociación Cristiana Deportiva

Para la implementación de la herramienta se desarrolló una metodología teniendo en cuenta el bajo presupuesto que posee la Asociación Cristiana Deportiva, por tal motivo, se plantea inicialmente crear la herramienta en Excel, ya que es una interfaz y software fácil, práctico y eficiente a la hora de diseñar el sistema de gestión enfocado en las necesidades básicas de gestión de cada uno de sus grupos de interés para así tener una mayor planeación, estrategia, control y seguimiento de las actividades comerciales.

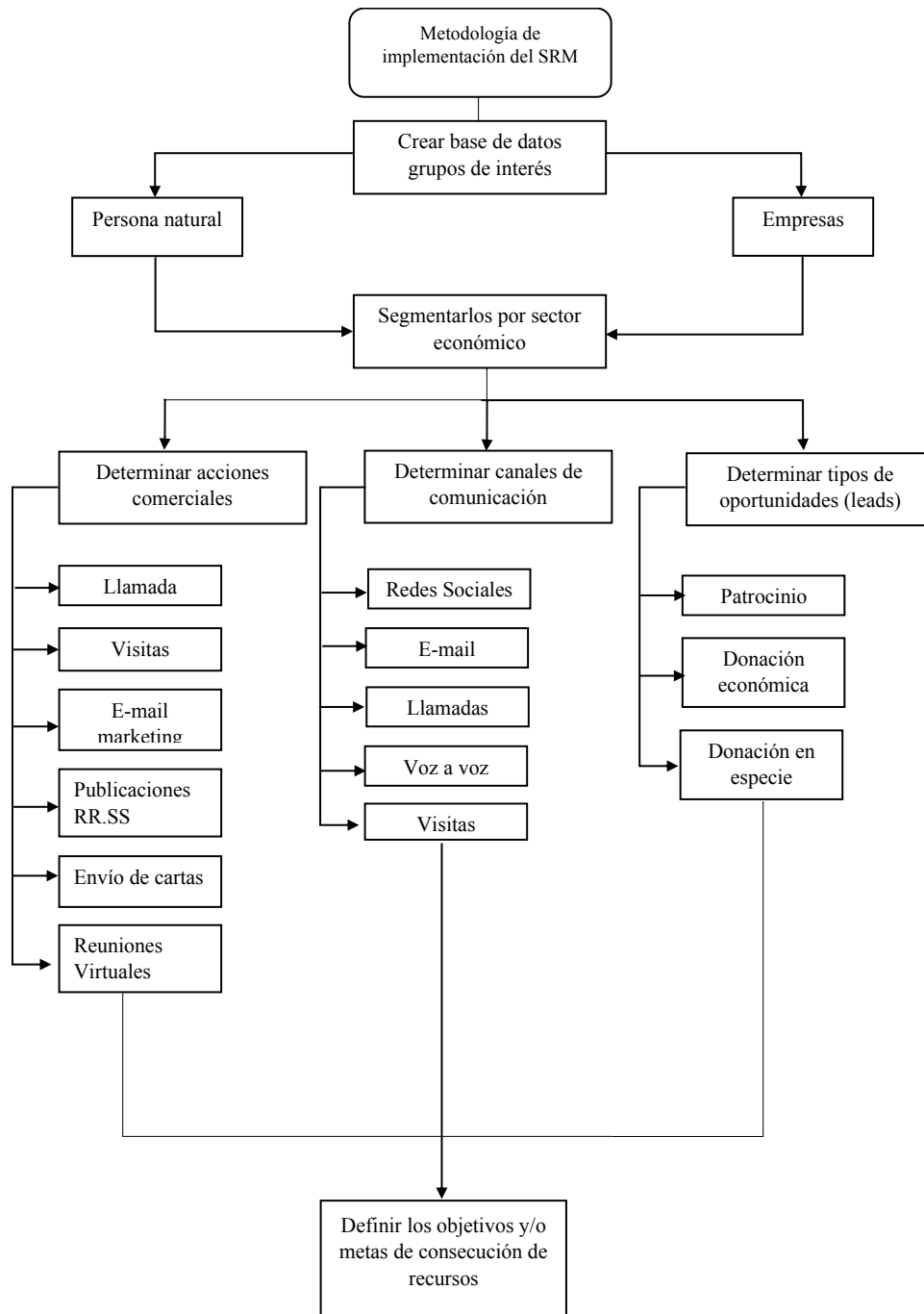


Imagen 2 Metodología de implementación del SRM. Elaboración propia

Esta metodología proporciona un panorama inicial de como y con que elementos básicos y necesarios con los que se debe iniciar la implementación del sistema de gestión de las relaciones con los grupos de interés.

Socializar el sistema de gestión de las relaciones de los grupos de interés con el equipo y personal de la Asociación Cristiana Deportiva

Finalmente se llevó a cabo la socialización del modelo de Sistema de Gestión de Relaciones con los Grupos de Interés que se entregara a la Asociación Cristiana Deportiva para que pueda ser puesto en marcha y así mejorar su gestión, seguimiento y control en sus actividades comerciales, las cuales se deben enfocar en incrementar los recursos para el sostenimiento de la asociación

La presentación se realizó en las instalaciones de la asociación, y fue presentado a Yinho Alexander Marcella quien es el Administrador General y a todo su equipo de trabajo. En primera instancia se presentó la matriz DOFA la cual es una herramienta que nos muestra el panorama actual de la asociación, el cual, indico distintos hallazgos que permitieron definir la importancia de implementar un sistema de gestión de las relaciones con los grupos de interés dentro de la creación de un departamento o área de mercadeo.

Después, se explico cuál es la problemática que presenta en la actualidad y como se iba a dar solución a este por medio del presente proyecto, posteriormente, se mostraron se mostraron los objetivos para el desarrollo de la herramienta de gestión y como estos iban a ser abordados, finalmente, se expuso una alternativa a implementar para el área de mercado, la cual destacan los siguientes puntos:

1. Creación y organización de una base de datos consolidada de donantes y potenciales benefactores.
2. Propuesta y metodología de implementación del sistema de gestión de relaciones con los grupos de interés

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para una entidad sin ánimo de lucro la estabilidad económica y financiera es de gran importancia para el sostenimiento y el buen desarrollo de su labor social y moral, teniendo en cuenta el importante papel que juega en dentro de la comunidad en beneficio de su población adoptante.

Es ahí, donde nace la importancia de contar con un área o departamento de mercadeo consolidado dedicado a la generación de recursos tanto económicos como en especie, dando a conocer a la organización a través de estrategias de marketing. Es por eso, que existe una gran importancia de gestionar las relaciones entre la organización y sus muchos grupos de interés, integrando a estos en la estrategia de la organización.

Por consiguiente, es necesario para la Asociación Cristiana Deportiva crear un sistema de gestión de las relaciones basado en los grupos de interés, para así tener un control, seguimiento y estrategia de las actividades comerciales con el fin de atender a las necesidades y demandas de su comunidad teniendo en cuenta a todos los agentes que participan de manera directa o indirecta. Para así seguir

creando valor en su construcción como agente de cambio, siendo clave en la transformación integral de muchos más niños y jóvenes a través del deporte, la educación y la fe en Dios.

Finalmente se recomienda a la Asociación Cristiana Deportiva poner marcha e implementar el sistema de gestión de las relaciones con los grupos de interés (SRM), ya que, desde el punto de vista de la estrategia, una buena gestión de los stakeholders minimiza los riesgos existentes, y adicionalmente, fortifica la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y el reconocimiento de la organización, promoviendo el aprendizaje y la innovación.

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto se encontraron limitaciones a la hora de encontrar referencias y experiencias o casos en donde las teorías y conceptos explicados se hayan utilizado en entidades sin ánimo de lucro, realmente un concepto de CRM aplicado a los grupos de interés (stakeholders) no existe, por lo que se debió relacionar conceptos empresariales con conceptos en entidades sin ánimos de lucro para así realizar los respectivos análisis y su respectiva recolección de datos.

Sin embargo, es importante seguir realizando dichos estudios sobre la gestión de los stakeholders en entidades sin ánimo de lucro ya que estas organizaciones existen cada vez más, y una correcta gestión y control de las actividades a realizar para el manejo de sus grupos de interés son de gran importancia pues estos forman parte de su valor empresarial, así creando estrategias para generar un crecimiento integral desde diferentes áreas dentro de la organización.

Adicionalmente, para la realización de dichos estudios en la gestión de grupos de interés en entidades sin ánimo de lucro, es importante profundizar en casos o estudios complementarios para el área en desarrollo, tales como; cadena de valor; valor compartido y los ecosistemas empresariales en entidades sin ánimo de lucro, ya que estos hacen parte de una base principal de conceptos que engloban todo lo relacionado con las teorías de stakeholders y su adecuada gestión de las relaciones entre cada uno de los agentes que hacen parte y que tiene un papel fundamental en el proceso de crecimiento y/o funcionamiento de las organizaciones.

12. AVAL FINAL DE LA EMPRESA/ORGANIZACION

Pontificia Universidad Javeriana
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 Carrera de Administración

Aval Trabajo de Grado 2021-10
 Entrega Final

Bogotá / 18/05/2021

Yo, **CHRISTIAN DAVID MARCELLA ROLDAN**, identificado con el documento de identidad No 1.022.365.648 y miembro de **ASOCIACION CRISTIANA DEPORTIVA**, manifiesto que conozco el contenido total de la Entrega Final del Trabajo de Grado, elaborado por **ANDRES FELIPE VARGAS FLOREZ**, identificado con documento No 1.016.073.998, dentro de nuestra organización, previa autorización de nuestra parte.

CHRISTIAN DAVID MARCELLA ROLDAN:
 C.C 1.022.365.648



13. REFERENCIAS

1. Asociación Cristiana Deportiva, ¿Quiénes somos? Christian Sports association, recuperado de: <http://acdeportiva.com/quienes-somos/>
2. Betancur, J., & Acosta, D.,(2012) ¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro?. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155762.pdf7>
3. Bundy, J., Vogel, R., & Zachary, M. (2017) Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1002/smj.2736>
4. Cámara de comercio de Bogotá. (2013), Abc de ESALES. Bogotá: Vicepresidencia de servicios registrales. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8346/el%20abc%20de%20esales%202013%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. De la Cruz, R., & Peña, N. (2019) Teoría de las partes interesadas vs teoría de la supremacía de los accionistas: análisis sobre la generación de valor en las empresas. 9(7) https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628068/DelaCruzN_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y
6. Diaz, N & Castaño, C (2013) El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial <http://hdl.handle.net/11520/21028>
7. Donovan, R., & Henley, N. (2010). Principles and Practice of Social Marketing: An International Perspective: Vol. Fully updated ed., New international ed. Cambridge University Press.
8. Friedman, A., & Miles, S. (2006) Stakeholders theory and practice <https://books.google.com.co/books?id=knJ9mogBv6YC&lpq=PR7&ots=YEOKw42pZ5&dq=stakeholders&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=stakeholders&f=false>
9. Granda, G., & Trujillo, R. (2007) La gestión de los grupos de interes (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%20E1n%20Granda%20Revilla.pdf>
10. Gessa, A., & Jiménez, M (2011). La gestión de las relaciones con los grupos de interés, 4(6) <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180722696001.pdf>
11. Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, 35(3), 3–12.
12. Lombardero, L. (2015). Trabajar en la era digital. Colección acción empresarial
13. Lozano, M. (2018). Ecosistema empresarial. Estudios De La Gestión: Revista Internacional De administración, (2), 61-86. <https://doi.org/10.32719/25506641.2017.2>.
14. Morgan, W. (2013). The iSMA, ESMA and AASM1 consensus definition of social marketing. International Social Marketing Association. Disponible en: https://www.i-socialmarketing.org/assets/social_marketing_definition.pdf
15. Muñoz, J (2013). Etica empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) xy creación de valor compartido (CVC) <http://ojsuniversia.xercode.com/index.php/gcg/article/view/457/etica->
16. Mutis, G (2006). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto <http://hdl.handle.net/11520/22717>

17. Peña, Y, Nieto, P & Diaz F. (2008). Cadenas de Valor: un enfoque para las cadenas agrícolas <https://doi.org/10.19052/ed.279>
18. Ramírez-Campos, Álvaro F., Marcelino-Aranda, M., Domínguez-Aguirre, L. R., & Camacho, A. D. (2020). Análisis de la Producción Científica sobre Ecosistemas Empresariales. Revista Española De Documentación Científica, 43(3), e271. <https://doi.org/10.3989/redc.2020.3.1659>
19. Quintero, J & Sanchez, J (2006). La Cadena de valor: una cadena del pensamiento estrategico <https://www-redalyc-org.ezproxy.javeriana.edu.co/pdf/993/99318788001>
20. Universidad EAN (2012). Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interes. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5013/Manual%20para%20la%20gestion%20GrupoI.pdf?s>
21. Vidal, I. (2011) Los principios de valor compartido de Porter y Kramer [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Maestria/Admin_Neg/Titulacion/El principio de valor compartido.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Maestria/Admin_Neg/Titulacion/El_principio_de_valor_compartido.pdf)