

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE VENTAJA
COMPETITIVA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**
***SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE TOOL FOR
SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES***

Autores: Juan Manuel Perusquía Velasco

Rocío Villalón Cañas

Martha López Regalado

Institución: Universidad Autónoma de Baja California, México

Correo electrónico: perusquia@uabc.edu.mx

RESUMEN

La empresa al momento de diseñar e implementar sus estrategias debe tener en cuenta los efectos externos de las mismas sobre todos los agentes sociales implicados en su actividad, los stakeholders. Desde el punto de vista de la Ventaja Competitiva, esta forma de gestión conduce tanto a una redistribución del excedente de la empresa, como a una mejor asignación final de los recursos globales que conlleva a una mayor aceptación y por ende a un mejor posicionamiento. El objetivo de este trabajo no radica en hacer una revisión de la literatura referente a la Responsabilidad Social Corporativa, si no a identificar los conceptos claves de ésta con un enfoque crítico, discutiendo los pros y los contras de este tipo de gestión empresarial. Desde el punto de vista de la Ventaja Competitiva Empresarial, el trabajo pretende discutir el concepto de la responsabilidad social corporativa tomando en cuenta la ventaja competitiva para la pequeña y mediana empresa.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Ventaja Competitiva, Pequeñas y Medianas Empresas, Estrategias de Negocios, Partes Relacionadas.

ABSTRACT

When designing and implementing strategies, companies have to take into consideration their own external effects over the social entities implicated in their activities, the stakeholders. From a Competitive Advantage point of view, this kind of management will lead to, besides a redistribution of the company's surplus, to a better allocation of their global resources, more market acceptance and positioning. The goal of this work doesn't lie in a literature review of Social Corporate Responsibility, but to identify in turn its main concepts with a critical review, discussing the pros and cons of this type of management. From a Competitive Advantage point of view, this paper tries to discuss the concept of corporate social responsibility taking into consideration the Small and Medium Enterprises.

Keywords: Social Responsibility, Competitive Advantage, Small and Medium Enterprises, Business Strategies, Stakeholders.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual, más consciente e informada está ejerciendo una creciente presión sobre las pequeñas y medianas empresas para que incorporen principios y prácticas en responsabilidad social. El consumidor busca productos que no dañen la salud, no perjudiquen el medio ambiente, no utilicen en su manufactura prácticas contrarias a los derechos humanos, entre otros aspectos.

Las pequeñas y medianas empresas son unidades económicas sumergidas en la realidad empírica de los negocios, siendo mucho más reactivas que proactivas al estar inmersas en el día a día con un sentido de lo empírico muy arraigado. Si bien reconocen la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en el mundo de los negocios, también es correcto que la falta de conocimientos de referentes válidos en su segmento, la aún incipiente tendencia en el mercado nacional a aplicar este modelo de gestión y la falta de metodologías prácticas, las ha alejado de la incorporación rápida respecto de esta materia. Esto no le resta importancia al tema dentro de las mismas, por un lado gran parte de la fuerza laboral trabaja en ellas, por tanto el impacto sobre la calidad y aporte en el trabajo de muchas

personas es directo, al mismo tiempo la gran mayoría de sus proveedores también son a su vez pequeñas y medianas empresas, por tanto, tienen incidencia indirecta sobre las comunidades donde se emplazan, contemplan todos los sectores incluyendo aquellos que se sabe son contaminantes y por supuesto afectan directamente en el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Corporativa es un enfoque que se centra no solo en el bienestar de los accionistas de la empresa, sino en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, como estrategia integral que aumenta el valor agregado y mejora la posición competitiva de las empresas. Tradicionalmente se ha dado una tendenciosa separación entre el fin económico y el fin social de la pequeña y mediana empresa, dejando atrás el aspecto de la responsabilidad social en las organizaciones. Como se pretende destacar la aplicación dentro de la empresa de una adecuada Responsabilidad Social Corporativa, puede incluso verse como una ventaja competitiva para la misma.

El trabajo pretende discutir el concepto de la responsabilidad social corporativa tomando en cuenta la ventaja competitiva para la propia pequeña y mediana empresa. Los costos asociados con estos programas son claros pero su correlación con un mejor rendimiento financiero es difícil de probar, sobre todo a corto plazo, es por eso que los objetivos de los Programas de Responsabilidad Social Corporativa van o tratan de ir también más allá de la ganancia a corto plazo.

Se puede decir que el que te vaya bien no está peleado con ser una buena persona, el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Corporativa son extremadamente importantes para la pequeña y mediana empresa, pero esto conlleva a un retorno a largo plazo y para los empresarios eso suele representar más que una inversión un gasto innecesario.

Hoy en día los inversionistas toman en cuenta cada vez más aspectos como el medio ambiente, el impacto social y las prácticas del propio Gobierno Corporativo, al momento de tomar decisiones de inversión. Por ende, las pequeñas y medianas empresas que se preocupan por su reputación también deben preocuparse por la estructura de su Gobierno Corporativo.

La Responsabilidad Social Corporativa tiene sentido entonces en la pequeña y mediana empresa no sólo como una estrategia de desarrollo sostenible a nivel de país, sino también como una ventaja competitiva a futuro para generar mejores negocios.

La Responsabilidad Social de la Empresa.

No existe una definición única sobre el significado de la Responsabilidad Social Corporativa, y muchas veces el concepto se confunde con paternalismo o con filantropía, actitudes dadas y generosas de las empresas, pero que frecuentemente no están alineadas dentro de una estrategia, no responden a ningún programa y se encuentran desvinculadas, incluso, del comportamiento que estos negocios guardan frente a sus propios empleados. Luego entonces, la Responsabilidad Social Corporativa consiste en un comportamiento que voluntariamente adoptan las empresas, que van más allá de sus obligaciones jurídicas, que contribuye al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad en general, mejorando la calidad de vida de las personas y sus familias, y que redunda a largo plazo en su propio interés (Iturbide & Reyes, 2015).

La Responsabilidad Social Corporativa no es una moda, no es algo que pueda ser improvisado o añadido de manera opcional a la empresa, sino que se integra a la planeación estratégica de la misma. De esta manera, es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la cadena de operaciones corporativas y en el proceso de toma de decisiones.

La adopción de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa significa entonces, poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles (métricas) y documentación que le permita a la empresa operar mediante principios de responsabilidad social, de una forma más planificada.

En cualquier momento de la existencia de una sociedad se presentan una serie de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados por las personas y las organizaciones más importantes. Este conjunto de normas constituye lo que se denomina el «contrato social». Estos principios surgen cuando en una sociedad en estado natural, los seres racionales se agrupan para formular las normas que van a servir para gobernar la comunidad.

La responsabilidad social de las empresas es una parte importante de este contrato social. La responsabilidad social se define como el conjunto de relaciones, obligaciones y deberes generalmente aceptados que las organizaciones tienen con la sociedad. (Robin & Reindenbach, 2007).

La realidad demuestra que la responsabilidad social a nivel estratégico no está todavía implantada en la mayoría de organizaciones a pesar de la importancia que tienen, en la actualidad temas como la protección del medio ambiente, la satisfacción del cliente, la mejora de la comunidad, así como el desarrollo y el bienestar de las personas.

Al adentrarnos en un tema como la responsabilidad social, es conveniente aclarar las diferencias entre ésta y la ética empresarial, porque los evidentes puntos de contacto entre ambas tienden a generar una cierta confusión.

Los dos conceptos tienen significados diferentes. La responsabilidad social empresarial por su parte está relacionada, como ya se ha comentado, con el contrato social entre las organizaciones empresariales y la sociedad en que operan. La ética empresarial, en cambio, exige que la organización y los individuos se comporten de acuerdo con las normas establecidas por la filosofía moral. Tradicionalmente se ha definido la ética empresarial como «un conjunto de principios que prescriben un código de conducta que explica lo que es bueno o malo, lo que está bien o mal» (Kaler, 2003); o como «la aplicación de los valores morales en la solución de problemas a través de un proceso racional de toma de decisiones» (Churchill, 2012).

Estas definiciones parten de la base de que existe un consenso sobre una serie de principios éticos que es muy difícil que se den en el mundo real. Dentro de este mundo, la ética empresarial se enfrenta cada día con más dificultades al presentarse como un conjunto estático de principios aceptados por todos.

La ética define conceptos y formula principios para un mejor gobierno de dentro de la sociedad y las organizaciones, propone la conducta que se ha de seguir para ser buenos ciudadanos y directivos. La responsabilidad social se mueve en un entorno de constantes planteamientos y resolución de conflictos que ponen

diariamente a prueba los principios individuales y las responsabilidades organizativas de los directivos.

La función de la responsabilidad social consiste en clarificar lo que constituye el bienestar social y el tipo de conducta necesaria para alcanzarlo. Definir el bienestar de la sociedad es un proceso continuo en respuesta a los cambios políticos y demográficos, las nuevas tendencias sociales, las nuevas tecnologías y los vaivenes económicos. (Kreps, 2000).

La Ventaja Competitiva en la Empresa

Se entiende por ventaja competitiva aquel conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores y que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de éstos, que además son reconocibles por sus clientes (Malachowski, 2002).

Para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo los recursos y capacidades que la sustentan deben reunir las siguientes características de acuerdo con Collins & Montgomery (2005):

- Inimitabilidad: que sea difícil de imitar, si es fácilmente imitable, la ventaja competitiva será difícilmente sostenible en el tiempo;
- Durabilidad: la mayoría de recursos y capacidades tienen una vida limitada, sobre todo en sectores de un alto dinamismo en donde su valor se deprecia rápidamente;
- Apropiabilidad: ¿ha sido la organización la receptora del valor generado por el recurso o capacidad? Los diferentes grupos de interés de la organización pueden estar interesados en apropiarse de parte del valor generado;
- Sustituibilidad: ¿es el recurso o la capacidad fácilmente sustituible por otro?;
- Superioridad competitiva: ¿hay algún recurso o capacidad que genere una ventaja competitiva superior?

MATERIALES Y MÉTODOS

Se plantea un esquema sencillo de «*Best Practice*», a través de un análisis literario que permite clarificar algunos aspectos del debate que rodea la

Responsabilidad Social Corporativa. Observándose cómo la motivación subyacente en las decisiones y estrategias empresariales juegan un papel importante en el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa, analizando y diferenciando aquellas políticas de la empresa que favorecen a alguno de los involucrados o *stakeholders*.

Es decir, aquellas que estén simplemente destinadas a incrementar la rentabilidad de la empresa de las que verdaderamente van encaminadas a favorecer al total de los involucrados, y que por ende pueden llegar a catalogarse como parte verdadera de la Responsabilidad Social Corporativa de la pequeña y mediana empresa.

Podemos entonces suponer que en una pequeña y mediana empresa no solamente se deben implementar políticas que se alinean con los intereses de sus accionistas, sino con un esquema de «*Best Practice*», que conlleve un sentido social; aquellas pequeñas y medianas empresas que lo hacen comprobarán que al adoptar este tipo de medidas no solamente evita riesgos, sino que aumenta su ventaja competitiva.

Por lo que planteamos los siguientes objetivos:

- Conocer y determinar la responsabilidad social de la pequeña y mediana empresa para proponer un esquema de “*Best Practice*” (mejores practicas corporativas).
- Conocer y determinar la responsabilidad social como ventaja competitiva en la pequeña y mediana empresa para proponer un esquema de “*Best Practice*”.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presenta de acuerdo al análisis literario realizado cómo una pequeña y mediana empresa puede implementar políticas que se alinean con los intereses de sus fundadores y accionistas, con un esquema de «Best Practice», con las siguientes figuras. El dilema de los directivos es que no pueden separar las consecuencias individuales y colectivas de las organizaciones, como lo muestra la figura 1.



Figura No.1 Planteamiento dinámico de la responsabilidad social visto desde un enfoque colectivo y organizacional para la toma de decisiones y la solución de conflictos. Tomado de Allen & Gale, (2000).

Aunque la aplicación de estos dos conceptos a menudo nos lleva a tomar decisiones similares, a veces la diferencia puede ser importante. Decisiones que una sociedad puede considerar socialmente responsables en su relación con las organizaciones, puede ser vista como tendenciosa para los fines de la misma empresa por otros. Igualmente, acciones basadas en los principios morales pueden ser consideradas socialmente inaceptables por una mayoría de la sociedad. La realidad cambiante de las organizaciones plantea la necesidad de

encontrar una definición más dinámica que la aproxime a los conflictos y dilemas empresariales y cumpla con el objetivo de servir de guía.

El bienestar social se va transformando a partir de las percepciones cambiantes de la sociedad. Satisfechas la mayoría de necesidades básicas, la sociedad se plantea nuevos niveles de bienestar, como el respeto al medio ambiente, la calidad de vida.

El desarrollo de la responsabilidad social de las pequeñas y medianas empresas no es, habitualmente, un proceso continuo. A lo largo de su historial el desarrollo puede ser regresivo. En épocas de crisis suelen prevalecer los aspectos económicos sobre los aspectos referentes al bienestar social.

Este se encuentra íntimamente relacionado con los valores de los fundadores, con los principios de la dirección general, con los diferentes acontecimientos que han ido marcando el devenir de la organización y con las oportunidades y amenazas del entorno.

Las pequeñas y medianas empresas pueden situarse en diferentes estados de desarrollo, como lo muestra la figura 2. En empresas de tipo multidepartamental, estos estados pueden ser diferentes si las subculturas de los diferentes departamentos o unidades de negocio que dominan.

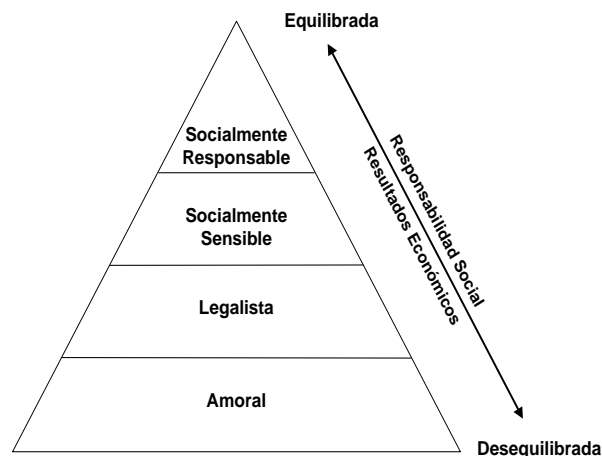


Figura no. 2 Equilibrio entre responsabilidad social y resultados económicos de acuerdo a los niveles de subculturas dentro de la organización. Tomada de Hassman (1996).

Desde el nivel más bajo, la empresa amoral, hasta la empresa socialmente responsable, las empresas se desplazan bajo coordenadas enmarcadas por los resultados económicos y la responsabilidad social.

Alcanzar el último estado (ideal), en que las organizaciones se plantean el reto de conseguir el difícil equilibrio entre los resultados económicos y la responsabilidad social, requiere un modelo de organización cuya misión, valores, estrategia y normas de comportamiento sean coherentes con el concepto de bienestar y la conducta definida para alcanzarlo, como lo muestra la figura 3.

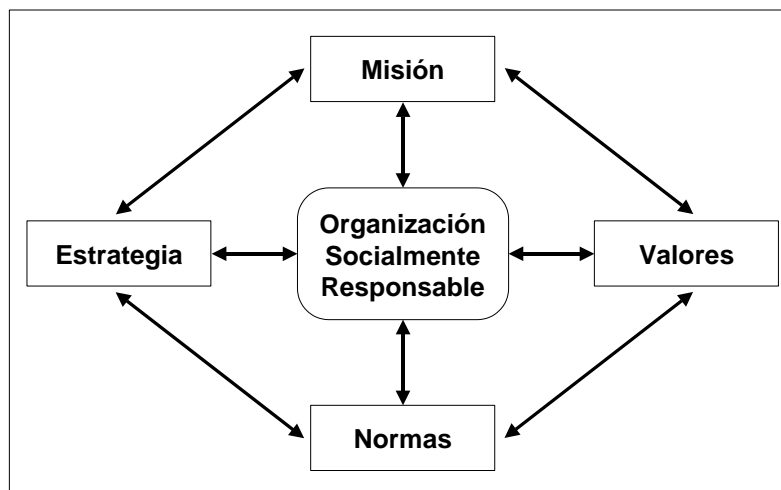


Figura no. 3 Modelo de bienestar social que incluye los elementos estratégicos para el logro de la responsabilidad social en la organización. Tomado de Young, Campbell, & Devine, (2000).

Las empresas socialmente responsables deben incorporar el modelo de bienestar social desarrollado por la sociedad en que se encuentran inmersas, adaptando al mismo la razón de la existencia de la organización, la visión de lo que la organización quiere hacer y llegar a ser en el largo plazo, es decir la propia misión, adaptando los objetivos que se plantea alcanzar en su definición de esta.

Redefiniendo, si es necesario, los principios y convicciones que guían la actuación de su equipo directivo, su relación con los empleados y demás grupos partícipes, diseñando las formas a través de las cuales la organización alcanzará sus objetivos y estrategias, que éstas sean coherentes con el modelo de bienestar,

marcando las reglas y las pautas de comportamiento que rigen el funcionamiento de la organización. Su objetivo es alcanzar el equilibrio entre la responsabilidad social que viene enmarcada por los parámetros del bienestar social definidos por la sociedad y los resultados económicos necesarios para seguir existiendo como unidad económica.

En base a lo analizado con anterioridad una ventaja competitiva desarrolla capacidades para adaptarse a entornos cambiantes y sobrevivir en entornos donde los recursos y la lucha por los mismos devienen implacable, así las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar sus propios recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Las ventajas competitivas surgen de estos recursos y capacidades. Los recursos son los factores disponibles controlados por las pequeñas y medianas empresas. Los recursos tangibles como las patentes, licencias, activos financieros, activos fijos, capital humano se pueden adquirir, si no se dispone de ellos. El dilema que se presenta, en algunos casos, es referente al costo de oportunidad de generarlos en las pequeñas y medianas empresas o adquirirlos en el mercado.

Los recursos intangibles como los conocimientos, la imagen de marca, la lealtad de los empleados y clientes, entre otros se generan internamente. Las capacidades desarrollan los recursos, utilizando procesos organizativos para conseguir un fin concreto como un buen servicio, respuesta rápida a los cambios en las tendencias del mercado, innovación, calidad. El valor de un recurso o capacidad viene definido por la combinación de su escasez y su demanda. Tradicionalmente, los sectores que ofrecen mayores oportunidades para sostener una ventaja competitiva son aquellos en que sus recursos y capacidades son duraderos y específicos, también los sectores que evolucionan gradualmente ofrecen mayores posibilidades de mantener las ventajas competitivas que los que son sacudidos por cambios drásticos en la tecnología y la demanda.

A menudo, las causas de una difícil sostenibilidad en el tiempo son intrínsecas al sector. La incertidumbre acerca de los parámetros legales, políticos, económicos y tecnológicos, así como las preferencias de los consumidores y del comportamiento de la competencia y la complejidad de las interrelaciones que forman el entorno de

las organizaciones. Los grupos de interés externos desempeñan cada vez un papel más importante en la gestión de las organizaciones. Los efectos que las decisiones pueden tener sobre ellos, logra generar a su vez, una reacción que consigue afectar positiva o negativamente a la organización.

Los conflictos intraorganizacionales entre los que toman las decisiones y los afectados por las mismas. Los grupos de interés internos desempeñan un papel cada día más activo en el proceso de toma de decisiones. Todo ello dificulta la sostenibilidad en el tiempo de las ventajas competitivas y plantea el reto constante de las pequeñas y medianas empresas y sus directivos a: identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades que lleven ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Partiendo de lo planteado como ventaja competitiva y de las características que se han comentado sobre su sostenibilidad en el tiempo, se presentan una serie de elementos que apoyan la afirmación de que las empresas que son socialmente responsables, pueden gozar de una posición más sólida respecto a su competencia al poseer una serie de ventajas competitivas sobre sus competidores (Jastram, 2007).

- El Entorno Legal
- Transparencia Financiera
- Imagen
- Innovación
- Cultura Empresarial

CONCLUSIONES

Tradicionalmente se ha dado una tendenciosa separación entre el fin económico y el fin social de la pequeña y mediana empresa, dejando atrás el aspecto de la responsabilidad social en las organizaciones. No obstante, como se pretende destacar, la aplicación dentro de la pequeña y mediana empresa de una adecuada Responsabilidad Social Corporativa, puede incluso verse como una ventaja competitiva para la misma. La sociedad actual, más consciente e informada está

ejerciendo una creciente presión sobre las pequeñas y medianas empresas para que incorporen principios y prácticas en responsabilidad social. El consumidor busca productos que no dañen la salud, que no perjudiquen el medio ambiente, que no utilicen para su manufactura prácticas contrarias a los derechos humanos, entre otros aspectos.

Más aún, la transparencia se ha vuelto fundamental para los consumidores, inversionistas y terceros. La ética empresarial exige que la organización, su gobierno corporativo y los individuos se comporten de acuerdo con las normas establecidas por la filosofía moral. Aquellas pequeñas y medianas empresas que logran su fin económico al tiempo de cumplir con estos objetivos pueden disfrutar de una serie de ventajas competitivas respecto a su competencia en base a una posición más sólida y coherente y una actitud más proactiva respecto al entorno legal, la transparencia financiera, la imagen y la cultura corporativa.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALLEN, F. Y GALE, D.: *Corporate Governance and Competition*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.
- BARON, D.: «Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy», *Journal of Economics and Management*, 2011.
- BUSHMAN, R. Y SMITH, A.: *Transparency, Financial Accounting Information, and Corporate Governance*, *Economic Policy Review*, 2003.
- CHURCHILL, L.: «The Teaching of Ethics and Moral Values», *Journal of Higher Education*, 2012.
- COLLINS, D. Y MONTGOMERY, C.: *Competing on Resources*, *Harvard Business Review*, 2005.
- DUPRE, D.; GIRERD, I. Y KASSOUA, R.: *Adding and Ethical Dimension to Portfolio Management*, *Finance India*, 2014.
- FEDDERSEN, T. Y T, G.: «Saints amid Markets», *Journal of Economics and Management Strategy*, 2011.
- HASSMAN, H.: *The Owership of Enterprise*, Cambridge, University of Cambridge, 2006.

- ITURBIDE, L. Y REYES J.: *La Responsabilidad Social Empresarial: una fuente de ventaja competitiva*, Universidad Anáhuac, 2015.
- JASTRAM, S.: *The Link Between Corporate Social Responsibility and Strategic Management*, Center of International Studies, 2007.
- KALER, J.: *An Introduction to Business Ethics*, London, Chapman and Hall, 2003.
- KRAMER, M. Y M, P.: *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, 2006.
- KREPS, D.: *Corporate Culture and Economic Theory*, Cambridge, Cambridge Univesity Press, 2000.
- MALACHOWSKI, A.: *Business Ethics, Critical Perspectives on Business and Management*, Routledge, 2002.
- MCWILLIAMS, A. Y SIEGEL, D.: *Corporate Social Responsibility: A Therory from the Perspective of the Enterprise*, Academy of Management Review, 2001.
- ROBIN, D.P. Y REINDENBACH, E.: *Social Responsibility Ethics and Marketing Strategy: Closing the gap between concept and the application*, OCAPA Marketing Institute, 2007.
- SUMMER, J.: *Managing Creativity in Small Enterprises*, California Management Institute, 2006.
- CAMPBELL, C. Y DEVINE.: *A Sense of Mission*, Hutchinson Business, 2010.