

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Responsabilidad Social Empresarial:**  
**Estudio de su aplicación en Pequeñas y Medianas empresas peruanas**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

SANCHEZ GOMEZ, Estefania Belen

SOTO PATIÑO, Georgette Maria

Asesoradas por: Mgtr. Agnes Franco Temple

Lima, julio del 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema .....	2
2. Problema de Investigación.....	2
3. Justificación del Estudio .....	3
4. Objetivos y Preguntas de Investigación .....	4
4.1. Objetivo General .....	4
4.2. Objetivos Específicos.....	4
4.3. Pregunta general.....	4
5. Preguntas Específicas.....	4
6. Viabilidad.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	5
1. Responsabilidad Social Empresarial.....	5
1.1. Evolución del concepto .....	5
1.2. Definiciones de RSE .....	8
1.3. Conceptos relacionados.....	9
1.4. Objetivos de la Responsabilidad Social .....	11
1.5. Dimensiones de la RSE .....	14
1.6. Beneficios de la RSE: Ventaja competitiva .....	18
1.7. Indicadores y estándares de RSE.....	21
2. Responsabilidad Social Empresarial en PyMEs .....	22
2.1. Características de las PyMEs que facilitan la incorporación de RSE.....	23
2.2. Aplicación de RSE en PyMEs: Revisión de estudios previos.....	26
2.3. Experiencias de aplicación de RSE en PyMEs desde las perspectivas de dimensión interna y externa .....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	30
1. PyMEs.....	30
1.1. Definiciones de PyME .....	30
1.2. Características de PyME .....	30
1.3. Fortalezas y debilidades en la PyME .....	32
2. Pequeña y Mediana empresa en el Perú.....	32
2.1. Importancia de la PyME para el desarrollo del país.....	32
2.2. Características de la PyME peruana.....	34
2.3. Desafíos y oportunidades futuras .....	35

3.	Responsabilidad Social Empresarial en el Perú.....	37
3.1.	Aplicación de RSE en PyMEs peruanas: Revisión de estudios previos.....	38
3.2.	Experiencias de aplicación en PyMEs peruanas .....	39
	CONCLUSIONES .....	43
	REFERENCIAS .....	50
	ANEXO A: Beneficios de la aplicación de RSE en PyMEs .....	58
	ANEXO B: Factores que limitan el crecimiento.....	59



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios de la RSE.....	21
Tabla 2: Estudios previos de aplicación de RSE en PyMEs .....	26
Tabla 3: Casos de aplicación dentro de las dimensiones de la RSE en PyMEs .....	28
Tabla 4: Fortalezas y debilidades en la PyME .....	32
Tabla 5: Estudios peruanos sobre la aplicación de RSE en PyMEs .....	39
Tabla 6: Casos peruanos de aplicación de RSE en PyMEs.....	40



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del concepto de RSE por décadas.....	8
Figura 2: Mipyme formales por estrato empresarial, según rango de trabajadores, 2017.....	34
Figura 3: Empresas formales por estrato empresarial, según sector económico, 2017.....	35



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal el identificar las características y los factores que facilitan o dificultan la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial - RSE en las pequeñas y medianas empresas (en adelante, PyMEs) peruanas. Para ello, en el marco teórico se desarrolla, en primer lugar, las definiciones, conceptos y dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial, y los beneficios de su aplicación en las empresas. En segundo lugar, a partir de la teoría, se identifica las características de las pequeñas y medianas empresas que favorecen la aplicación de esta teoría. Luego, tras la revisión de estudios y casos internacionales sobre la aplicación de RSE en PyMEs se identifica sus características y los factores, tanto los que facilitan como los que dificultan, de la aplicación de RSE en las PyMEs.

Por otro lado, en el marco contextual, se describe las características de las PyMEs peruanas, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan en el contexto nacional con respecto a la aplicación de esta estrategia. Para ello, también se realiza una revisión de estudios empíricos nacionales sobre la aplicación de la RSE en las pequeñas y medianas empresas, y la verificación de las prácticas de RSE desarrolladas en los reportes del Global Reporting Initiative (GRI) de diez (10) PyMEs peruanas.

Finalmente, a partir de los estudios revisados, se concluye que la aplicación de la RSE en las PyMEs peruanas, al igual que en otros países, se caracteriza por: desarrollar más prácticas a nivel de dimensión interna de las empresas, sobre todo las relacionadas con la gestión de recursos humanos y gestión ambiental; por la falta de incorporación de RSE en la visión de estas; y, en tercer lugar, la mayor facilidad para aplicarla cuando existe interés por parte del dueño o el que conduce la empresa. Con relación a los factores que facilitan la aplicación de la RSE los estudios señalan la importancia de la promoción por parte de programas como Perú 2021, Perú Responsable, entre otros. Asimismo, se destaca la influencia que la RSE tiene en la competitividad en términos comerciales que se manifiesta en el mayor interés de los consumidores por adquirir productos de empresas socialmente responsables e interés de las grandes empresas por incluir en sus cadenas de valor a PyMEs que desarrollan la RSE. Finalmente, entre los factores que dificultan se encuentra la necesidad de contar con recursos para financiar las inversiones necesarias lo que se ve afectado por las limitaciones para el acceso al crédito y en algunos casos para el apoyo por parte del Gobierno.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha venido implementando de forma estratégica no sólo por grandes empresas como se suele pensar; también se ha implementado en pequeñas y medianas empresas (PyMEs). No obstante, aún se hace necesario desarrollar más investigaciones a profundidad sobre la aplicación de este concepto en las PyMEs dado que este es un sector, que aporta de manera importante, a través de la generación de empleo y su contribución a la producción, al desarrollo económico y social del país.

En el Perú, el interés por la RSE ha ido incrementándose en el sector privado, extendiéndose a las PyMEs; sin embargo, aún este desarrollo se encuentra en una etapa temprana. Por lo tanto, la presente investigación nace del interés de conocer cómo se viene aplicando este concepto en las pequeñas y medianas empresas y por ello su objetivo principal es conocer las características que han tenido estas aplicaciones y los factores que facilitan o dificultan la aplicación de la RSE en PyMEs peruanas.

Para lograr el objetivo principal, primero se examina las definiciones, conceptos, las dimensiones internas y externas a las organizaciones, y los beneficios de la aplicación de la RSE. En segundo lugar, se identifica, a través de casos y estudios empíricos realizados, las características, y factores que facilitan y dificultan la aplicación de RSE en PyMEs; y, en tercer lugar, se realiza una descripción de las características de las PyMEs peruanas y cómo vienen aplicando la RSE en el país este tipo de empresas.

La presente investigación está dividida en cuatro partes: el primer apartado, presenta el problema de estudio y los objetivos de la investigación, la justificación y la viabilidad para realizarlo. En el segundo apartado, se presenta el marco teórico enfocado en la evolución de la RSE, conceptos relacionados, dimensiones internas y externas, beneficios y la RSE en PyMEs; y, en el tercer apartado, se presenta un marco contextual enfocado en las PyMEs peruanas, la RSE en el Perú y la aplicación de este concepto en dichas empresas del país.

Finalmente, en el cuarto apartado se presenta las conclusiones, hallazgos y recomendaciones con base en la investigación y análisis previos realizados.

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Tema**

Se conoce que la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) genera beneficios en las grandes empresas, logrando así que sea considerada como un factor que favorece la competitividad; sin embargo, es menor la proporción de estudios realizados con respecto a su aplicación en las pequeñas y medianas empresas. Por ello, en la presente investigación, a través de una revisión de los conceptos de RSE, PyMEs, casos de implementación e investigaciones realizadas sobre la ejecución de esta estrategia, identificaremos las características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de la RSE en pequeñas y medianas empresas peruanas.

## **2. Problema de Investigación**

En la actualidad, se promueve que las empresas sean socialmente responsables, es decir, que sean conscientes de sus impactos y busquen mitigar los efectos negativos de sus operaciones, pero también que desarrollen prácticas que generen valor a sus stakeholders, más allá de la venta de sus bienes y servicios y que, al implementar esta estrategia, también genera beneficios tales como el aumento de nuevos consumidores, lealtad de los colaboradores, eficiencia en el uso de recursos naturales, entre otros (Villalobos, 2014). De esta manera, la aplicación estratégica de la RSE puede contribuir al aumento de la competitividad de la empresa.

Asimismo, cabe resaltar que, como señala la Comisión de Comunidades Europeas, cualquier tipo de empresa puede incorporar la RSE como parte de sus estrategias (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Por lo tanto, se convierte en un desafío tratar de identificar qué ofrece la RSE en la estrategia empresarial, y cómo ésta puede contribuir al desarrollo empresarial en un país, teniendo cuenta que uno de los principales actores del tejido empresarial de todas las regiones es el sector de las pequeñas y medianas empresas. En el Perú, si bien las PyMEs conforman el 3.7% del tejido empresarial formal, (Ministerio de la Producción, 2018) la aplicación de RSE puede facilitar la competitividad de este grupo en términos de gestión de personas, sostenibilidad a largo plazo, mejora de las relaciones con su comunidad, lealtad de los clientes, entre otros (Vives, Corral & Isusi, 2005; FOMIN, 2009; y Núñez, 2003) y, con ello, promover al crecimiento económico.

No obstante, la aplicación de la RSE debe adaptarse y considerar las particularidades que poseen las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, a través de la revisión teórica y de estudios empíricos previamente desarrollados, se identifica cómo se da dicha aplicación, en el contexto peruano, y en empresas de ese tamaño.

### **3. Justificación del Estudio**

Actualmente, los mercados son altamente competitivos de manera que las empresas deben poder cumplir con las exigencias de estos para sobrevivir y operar y, más aún, para hacerlo de manera exitosa. De acuerdo con Porter & Kramer (2006), la RSE es un componente estratégico en la actividad empresarial porque existe una relación positiva entre la implementación de actividades de RSE y una mayor competitividad en las empresas debido a los diferentes beneficios que esta genera. Asimismo, la aplicación de este concepto es relevante debido a que busca satisfacer las necesidades de los diferentes públicos de interés y, al mismo tiempo, crean valor para sí mismas en lo económico, social y ambiental.

Por otro lado, en el Perú, las pequeñas y medianas empresas son consideradas como un agente relevante en el estrato empresarial debido a que aportan significativamente al desarrollo social y económico del país. De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2018), en el 2017, las PyMEs formales contaban con el 11.9% de la población económicamente activa (PEA) y conformaba el 17.8% de la composición del empleo en el sector privado. Por ello, es importante generar condiciones que puedan contribuir a su competitividad puesto que en los mercados donde operan hay una fuerte competencia y también aportar a su crecimiento a mediano y largo plazo; esto generaría que la contribución de estas empresas sea más grande en el país.

En suma, es importante la revisión de la Responsabilidad Social Empresarial en las PyMEs debido a que, al enfrentarse a mercados con un alto nivel de competencia, requieren de nuevas estrategias para generar ventajas competitivas. Asimismo, la aplicación de la RSE en las PyMEs es relevante a considerar debido a que incrementa el impacto que tiene la RSE para contribuir a la generación de empleo y al desarrollo sostenible en el Perú.

Asimismo, si bien existen investigaciones sobre la aplicación de RSE en PyMEs, en el Perú, los estudios realizados sobre este tema aún son poco desarrollados; por lo tanto, resulta importante profundizar y poder contar con un marco analítico que permita responder a preguntas vinculadas a: cuáles son las formas en que se aplica la RSE, qué adaptaciones necesita para ser aplicada en las PyMEs, qué beneficios puede ofrecerle, cuál es su alcance en este tipo de empresa, y, sobre todo, considerando las oportunidades y desafíos que enfrentan las PyMEs a nivel nacional. Ello brindará un balance de los avances que se ha dado en los estudios de la implementación de Responsabilidad Social en este tipo de empresas puesto que, con esta investigación, se verá beneficiadas aquellas que busquen nuevas estrategias para competir y requieran información sobre la aplicación de este concepto en este tipo de empresas.

## **4. Objetivos y Preguntas de Investigación**

### **4.1. Objetivo General**

Identificar las características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de la RSE en pequeñas y medianas empresas peruanas.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar las definiciones, conceptos, dimensiones internas y externas, y beneficios de la aplicación de la RSE.
- ✓ Identificar, a través de casos y estudios realizados, las características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de RSE en PyMEs.
- ✓ Describir las características de las PyMEs peruanas, y sus desafíos y oportunidades con respecto a la RSE.

### **4.3. Pregunta general**

¿Cuáles son las características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de la RSE en pequeñas y medianas empresas peruanas?

## **5. Preguntas Específicas**

- ✓ ¿Cuáles son las definiciones, conceptos, dimensiones y beneficios de la RSE?
- ✓ ¿Cuáles son las características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de RSE en PyMEs?
- ✓ ¿Cuáles son las características de las PyMEs peruanas, y sus desafíos y oportunidades que presentan con respecto a la RSE?

## **6. Viabilidad**

Las investigaciones sobre la aplicabilidad de prácticas de RSE en PyMEs peruanas aún no han sido desarrolladas a profundidad. Sin embargo, se ha identificado fuentes secundarias que permiten identificar características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de la RSE en PyMEs, lo cual permitirá reflexionar sobre su aplicación en casos peruanos.

Además, existen investigaciones sobre la aplicación de la RSE a nivel global y la utilidad que tiene para las empresas; también se cuenta con reportes de sostenibilidad elaborados por las PyMEs peruanas, las cuales se encuentran en la página del Global Reporting Initiative. Dicha información será útil debido a que nos permitirá ejemplificar e ilustrar las características con respecto a la aplicación de la RSE en este tipo de empresas, pertenecientes a diferentes sectores.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. Responsabilidad Social Empresarial**

#### **1.1. Evolución del concepto**

Tradicionalmente, la preocupación principal de las empresas ha sido la de generar rentabilidad para sus accionistas; sin embargo, con la evolución y desarrollo de los mercados, con las exigencias de cumplir con las regulaciones laborales y ambientales, así como la relevancia de los valores que llevan a los empresarios a incorporar aspectos sobre el impacto social de su actividad y del uso de los recursos, se ha venido incluyendo otros objetivos. De esta manera, se han incluido dentro de sus prioridades la satisfacción de los grupos de interés vinculados a su entorno y a su actividad empresarial. De la misma manera, el concepto de RSE ha venido evolucionando durante décadas, acompañando estas nuevas preocupaciones; por lo que, para comprender mejor concepto de este término, es importante revisar la trayectoria que ha tenido.

En diferentes fuentes se señala que las raíces de la RSE se dieron antes de la Segunda Guerra Mundial, siendo a partir de la década de 1920 que comienza a incorporarse el tema de la filantropía empresarial, con un enfoque paternalista basado en la caridad del empresario. (Carroll & Shabana, 2010, citado en Masoud 2017). Asimismo, siguiendo con Masoud, él señala que esa década “sirvió como inicio del concepto de ética empresarial o filantropía corporativa, siendo evidenciado mediante el servicio público y la administración fiduciaria”. (Masoud, 2017, p.3).

Siguiendo a Masoud, “el resultado fue que, a finales de la década de 1940 y durante la década de 1950, se determinó que el principal cuerpo de conocimiento en desarrollo sobre responsabilidad social empresarial era un medio para hacer buenas obras para la sociedad” (2017, p.3). Es así que para 1953 Howard R Bowen, considerado el padre de la Responsabilidad Social Empresarial, sugiere que las empresas deberían tomar en consideración las consecuencias sociales de sus decisiones; de esta manera, en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, el autor se refiere a la RSE como "las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad" (Bowen, 1953, p.6) En otras palabras, el empresario debe actuar para servir a la sociedad y no sólo siendo el único fin la maximización de los beneficios.

Carroll & Shabana señalan que, en la década de los 50, el concepto de RSE se quedó más en el ámbito de la discusión que en una de acción, siendo bastante similar el contexto para 1960; aunque, en ese decenio, la literatura se expandió significativamente, centrándose en qué significaba la responsabilidad social y en su importancia para la sociedad (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010). Por otro lado, McGuire en su libro *Business and Society* (1963, p.144) sustenta

que "la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solo posee obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades a la sociedad que van más allá de estas". Por lo tanto, las definiciones en esta década ya intentan establecer la relación entre las empresas y la sociedad.

El concepto de RSE comienza a consolidarse con Davis (1967, p7. citado en Duque, Cardona & Rendón, 2013), quien define que la "responsabilidad social se expresa en la ley, costumbres y los acuerdos institucionales que definen las condiciones para el uso responsable del poder". Es así que se observa un período de crecimiento en el concepto de RSE durante el decenio de 1970, en el cual las ideas se centraban principalmente en la capacidad de respuesta social corporativa como un vehículo para la RSE y el desempeño social corporativo (Ackerman, 1973, citado en Masoud, 2017).

Sethi, en 1975, define que "implica traer un comportamiento corporativo hacia un nivel donde es congruente con las normas sociales y valores prevalecientes, además de expectativas de desempeño" (p. 60); asimismo, este autor se enfoca en las distinciones entre "obligación social, "responsabilidad social" y "capacidad de respuesta social". Por otro lado, Carroll (1979, p. 499, citado en Masoud, 2017) hizo una contribución significativa al concepto de RSE al ofrecer un modelo teórico básico de desempeño social, donde argumenta que al participar en la RSE, las empresas deben: (1) adoptar una definición básica de RSE que pueda identificarse dentro de su negocio; (2) identificar el problema por el cual existía una responsabilidad social; y (3) especificar la filosofía (o estrategia) de respuesta a los problemas. Asimismo, presentó la siguiente definición: "la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de una organización en un momento dado". (Carroll, 1979, p. 500, citado en Masoud, 2017).

Finalmente, una de las contribuciones más significativas en esta década fue la del Committee for Economic Development. (CED) que mencionó que "los negocios son una función del consentimiento público y su propósito básico es servir de manera constructiva a las necesidades de la sociedad para su satisfacción" (1971, p.11). Con lo anterior, se puede evidenciar cómo se especifican las responsabilidades de las empresas y se traslada del discurso filosófico a incluirlo en la gestión empresarial; además, en esta década, se empezó a generar mecanismos organizativos para cumplir con las leyes relacionadas con el medio ambiente, discriminación laboral, seguridad de los productos y seguridad de los trabajadores (Carroll, 2008, citado en Masoud, 2017).

Para la década de 1980, se incorpora lo socialmente responsable a la dirección estratégica mediante la teoría de las partes interesadas; también se siguió desarrollando la definición de RSE,

lo cual trajo consigo nuevos conceptos y temas como el desempeño social corporativo, la capacidad de respuesta social, políticas públicas y la ética empresarial (Masoud, 2017). Asimismo, Drucker (1984, p. 10) define a este concepto como "Convertir un problema social en oportunidad y beneficio económicos, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagados y riqueza"; de esta manera, puede notarse cómo se relaciona las necesidades de la sociedad con la empresa.

En el decenio de 1990, el concepto de RSE se acepta casi universalmente, siendo caracterizado por Muirhead (1999, citado en Masoud, 2017) como uno en el que las contribuciones corporativas se diversificaron y globalizaron; además, según Masoud (2017), en esa década ya no se considera a la RSE como un factor aislado en el interior de la empresa sino que esta se incluye en diferentes áreas de la organización. Asimismo, Wood hizo un gran aporte al concepto de RSE con el desempeño social corporativo (DSC), señalando que "La idea básica de responsabilidad social empresarial es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados" (1991, p. 695). Continuando con el autor, el DSC es la configuración de principios de responsabilidad social, procesos, políticas, programas y resultados medibles de respuesta que presenten la relación de la empresa con la sociedad (Wood, 1991).

Por otra parte, Elkington formula el concepto de "triple resultado final" (o 3BL) y lo relaciona con la idea de sostenibilidad utilizando la teoría de las partes interesadas para medir y gestionar el impacto de la RSE en el desempeño social, ambiental y económico (1999, citado en Masoud, 2017, p. 5). En 1991, Carroll presenta (citado en Masoud, 2017) el modelo de la RSE como una pirámide de cuatro capas: la pirámide de responsabilidades; en esta se presenta cuatro tipos de responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica. Luego, durante los años 90, según Carroll (2015, p.89) "la relevancia de la responsabilidad social comenzó a posicionarse como si se pudiera hacer un 'caso de negocios' para la RSE". Es así que se incorpora la premisa de que las empresas socialmente responsables no solo mejorarían la sociedad en la que existían, sino que sus esfuerzos se verían reflejados para su propio interés a largo plazo.

En conclusión, la evolución del concepto de RSE ha sido estudiada por académicos a nivel mundial, generándose nuevas definiciones o categorías en el concepto, como los negocios inclusivos, el valor compartido, el desarrollo sostenible entre otros. Además, con la globalización, ha generado la necesidad de innovar y crear estrategias para competir a un nivel nacional e internacional, tomándose en consideración a la Responsabilidad Social Empresarial como una nueva estrategia en el negocio.



Por otro lado, hay otro aspecto sobre la RSE que la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) y De Miguel, M. L. (2011) señalan en el proceso de su implementación, que es relevante para este estudio: Tiene un carácter voluntario, el cual está presente en todas las decisiones y acciones diarias. Es decir, en los momentos que deciden “qué hacer” y “cómo hacerlo” es cuando se puede aplicar RSE. Además, los autores destacan que este concepto puede ser aplicado en todo tipo y tamaño de organización (públicas, privadas, cooperativas, grandes empresas y PyMEs).

Avanzando en el tema de su aplicación, Pimentel (2014) contribuye señalando que existen tres niveles de atención de RSE que las empresas pueden aplicar: El primer nivel se caracteriza por el simple cumplimiento de las obligaciones legales que regulan al negocio; se resalta la rendición de cuentas y la transparencia de información. En el segundo nivel, además de cumplir con las leyes, se preocupa por sus impactos en el entorno y su relación con la sociedad; se invierte en recursos económicos y humanos que buscan atender las consecuencias de sus externalidades, pero también se desarrollan comportamientos éticos que buscan el bienestar de sus stakeholders (trabajadores, clientes, consumidores, proveedores, comunidad, autoridades, sociedad y accionistas). En el tercer nivel, además del cumplimiento de los dos niveles anteriores, la organización actúa en búsqueda del bien de todos sus grupos de interés considerando los aspectos económicos, sociales y ambientales.

### **1.3. Conceptos relacionados**

En este acápite se busca mencionar algunos conceptos relacionados que contribuyen a aclarar o distinguirlos de la RSE:

#### **1.3.1. Filantropía**

Según Marín (2018), el término es empleado “para referirse a la totalidad de actividades que se realizan sin ánimo de lucro, incluyendo las donaciones privadas de recursos, pero también el activismo de voluntariado en entidades sin ánimo de lucro y hasta el trabajo remunerado en dichas entidades” (p. 3). Asimismo, el autor señala que hasta los años 70 “ser socialmente responsable significaba, en la práctica, contribuir económicamente con alguna causa social, ya fuera en el ámbito cultural, educativo o de desarrollo” (p.7).

A partir de las ideas planteadas, en general la filantropía se relaciona con el hecho de entregar recursos financieros y/o bienes y servicios a un grupo o grupos, con el fin de contribuir a su bienestar y desarrollo. No obstante, estas prácticas pueden ser confundidas con las actividades de RSE que realizan las organizaciones hacia la comunidad. En este sentido, cabe resaltar que, si bien existe una relación entre ambos términos, las acciones filantrópicas son deseables dentro de

una organización socialmente responsable, pero no exigibles, y no es todo lo que incluye la RSE; por lo cual no son definiciones excluyentes (Carroll 1991 citado en Marín 2018). Esto se debe a que las actividades filantrópicas no se encuentran relacionadas, directamente, con el giro del negocio a diferencia de las prácticas de RSE; por ello, es importante mencionar que en la filantropía no son acciones directamente vinculadas a su quehacer empresarial o vinculado a la naturaleza de la empresa.

### ***1.3.2. Valor compartido***

De acuerdo con lo señalado por su creador, Michael Porter, “el valor compartido se define como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Así, a partir de la definición planteada, se entiende que, si bien la organización busca apoyar el desarrollo económico y social de su comunidad, el principal objetivo de la implementación de estas prácticas es contribuir a la competitividad de la empresa por medio de la creación de un valor social.

Asimismo, Porter & Kramer (2011) plantean que existen tres maneras por las cuales las organizaciones pueden crear valor compartido: La primera consiste en la re-concepción de productos y mercados. En este aspecto la empresa se enfoca en generar valor hacia el consumidor realizándose preguntas básicas como “¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes? ¿o para los clientes de nuestros clientes?” (Porter & Kramer 2011, p.7). De esta manera, las organizaciones buscan descubrir las necesidades y problemas de la sociedad que podrían estar relacionados con sus productos o servicios. La segunda manera, consiste en la redefinición y productividad de la cadena de valor. En este sentido, de acuerdo con Porter & Kramer (2011), la organización afecta y es afectada por temas sociales dentro de su proceso de producción. Así, esto genera una responsabilidad por parte de la organización hacia la comunidad a la cual afecta directamente, La última manera consiste en construir clústeres para las comunidades cercanas a la empresa. Según Porter & Kramer (2011), los clústeres incluyen escuelas y universidades, asociaciones de comercio, estándares de calidad y transparencia.

### ***1.3.3. Inversión social***

Son recursos económicos, provenientes del sector público o privado, destinados para el desarrollo de proyectos que tienen como objetivo combatir la pobreza y/o apoyar a personas en situación de vulnerabilidad (Cepal, 1996). Al buscar el beneficio de la comunidad, también puede ser confundida con las prácticas de RSE, sobre todo aquellas realizadas en el ámbito externo; sin

embargo, se debe evaluar los públicos a los cuáles van dirigidos los proyectos de inversión social, debido a que no siempre son parte de sus stakeholders.

Este concepto está menos vinculado a la acción y naturaleza de la organización empresarial y, más bien, es un elemento que ellas buscan conocer para considerarla como parte de sus actividades empresariales o proyectos de interés social.

#### ***1.3.4. Ética empresarial***

“Son las normas y principios éticos que para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial” (Ruíz, Gago, García & López, 2012, p. 237). Por lo cual, la ética se aplica tanto en las decisiones a nivel interno y externo de la organización. Asimismo, este término es comúnmente relacionado con la RSE; no obstante, los autores establecen que “la Responsabilidad Social Corporativa es la puesta en práctica de la ética de la empresa asociada a fines comerciales estratégicos” (Ruíz et al., 2012, p. 237). De esta manera, se entiende a la ética como un concepto más amplio y que integra a la estrategia de RSE ejecutada por la empresa, la cual estaría alineada a los principios y normas previamente establecidos.

### **1.4. Objetivos de la Responsabilidad Social**

Otra perspectiva para comprender la RSE y lo que esta incluye es entenderla desde sus objetivos. Por ello, es importante mencionar el Triple Resultado o el “Triple bottom line” (TBL o 3BT), el cual se enfoca en la creación de valor económico, social y ambiental. Estos pilares también son conocidos como “3Ps: profit, people and planet”. De acuerdo con García (2015), la relación de los términos se establece de la siguiente manera: “la sociedad depende de la economía y esta, a su vez, del ecosistema global cuya salud está representada en la última línea del TBL” (p.67). En este sentido, para identificar la relación de estos objetivos con la RSE se procederá a explicar cada uno de ellos, considerando las subclasificaciones establecidas por los autores Księżak & Fischbach en cada uno de estos enfoques:

#### ***1.4.1. Objetivo Social***

De acuerdo con Księżak & Fischbach (2017), el objetivo social se centra en el desarrollo de las buenas relaciones entre la sociedad y la empresa, pues estas no pueden sobrevivir sin sus colaboradores, clientes y participantes de la cadena de suministro. Por otro lado, Golaszewska-Kaczan señala que este objetivo adquiere una mayor importancia para las pequeñas y medianas empresas, pues mayormente sus colaboradores son parte de la comunidad local, por lo que su responsabilidad se duplica. (2009 citado en Księżak & Fischbach 2017). Además, los autores señalan que, para obtener un resultado social, las organizaciones deberían considerar los siguientes aspectos:

*a. Responsabilidad hacia los clientes:*

Księżak & Fischbach (2017) señalan que se busca que los clientes confíen en las empresas a las que están comprando, pero para lograr ello deben demostrar que también estas se preocupan por sus clientes por medio de una mejor calidad de sus productos o servicios, contribución para un mejor desarrollo de estilo de vida, entre otros. De esta manera, las organizaciones no deben limitarse a satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también velar por el bienestar y seguridad de ellos.

*b. Responsabilidad hacia los empleados*

Los autores señalan que las organizaciones deben cuidar del bienestar de sus colaboradores, ya sea por medio de la seguridad en el trabajo, brindando la capacitación y formación, desarrollar una cultura que busque mantener la motivación y la auto realización, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, entre otros (Księżak & Fischbach, 2017). Si bien estas prácticas son ejecutadas a partir de la gestión de recursos humanos, estas también se encuentran relacionadas de manera estratégica con la RSE.

*c. Responsabilidad hacia la comunidad*

Además de la confianza de los clientes, las empresas deberían tener una buena imagen para posicionarse frente a los competidores, la cual se logra por medio de la comunidad y las acciones orientadas al beneficio de estas tales como donaciones, apoyo a programas deportivos, entre otros (Księżak & Fischbach, 2018). Sin embargo, estas prácticas pueden ser confundidas con las acciones de filantropía e inversión social.

**1.4.2. Objetivo Económico**

Inicialmente fue el principal objetivo considerado por las organizaciones; sin embargo, según Księżak & Fischbach (2017), el objetivo económico no solo se enfoca en la generación de dinero, sino también en el correcto uso de este. Así, para el cumplimiento de este objetivo se incluyen los siguientes aspectos:

*a. Efecto multiplicador*

De acuerdo con los autores, se considera el impacto económico que tiene la organización en sus stakeholders. En este sentido, afecta a los trabajadores en términos de salarios y beneficios sociales, al Estado con relación a los impuestos, a los proveedores en temas de precios y condiciones de pago y a las comunidades con relación al financiamiento de programas o actividades culturales, educativos, entre otros. (Księżak & Fischbach, 2017; García, 2015). De

esta manera, se puede evidenciar el alcance y relación de la RSE con las actividades comúnmente desarrolladas por la empresa.

#### *b. Impuestos*

Los impuestos generados por las organizaciones son destinados para el beneficio de la sociedad. Estos se encuentran relacionados, proporcionalmente, con la rentabilidad de la empresa dado que, a mayor ganancia, mayor es el monto destinado al pago de impuesto. En este sentido, no debe percibirse como un costo sino como una contribución con la sociedad (Księżak & Fischbach, 2017). En este sentido, la RSE puede ser integrada en las prácticas diarias de las organizaciones.

#### *c. Evadir acciones que dañan la confianza*

Acciones que afectan la buena reputación e imagen de la empresa hacia sus stakeholders genera efectos en su economía. En este sentido, las empresas deben buscar, por medio de acciones de RSE, formas para evitar casos de corrupción, soborno, entre otros (Księżak & Fischbach, 2017).

### **1.4.3. Objetivo Ambiental**

Según Zak (2015), la responsabilidad del cuidado del ambiente les corresponde a todos, pero, sobre todo, a las compañías, dado que son las principales causantes de contaminación. Existen diversas maneras en las cuales las organizaciones pueden ser eco-amigables: ahorro de energía y agua, reducción de emisiones y residuos, diseños operacionales eco amigables, uso de materiales utilizados (García, 2015).

#### *a. Impacto ambiental*

La organización debe considerar todos los impactos o consecuencias que pueden generar sus acciones al medio ambiente. Así, acciones como mediciones de la cantidad de recursos utilizados anualmente por la empresa, mediciones del efecto ambiental de un producto durante su ciclo de vida, entre otros (Księżak & Fischbach, 2017). Asimismo, existen certificaciones, de acuerdo con el sector o industria en la que se desenvuelven, y a las cuales pueden aplicar para evaluar el cumplimiento de este objetivo: Carbon Trust Standard, ISO 14001, Forest Stewardship Council, Rainforest Alliance Certified, entre otros.

#### *b. Beneficio mutuo de la responsabilidad ambiental*

De acuerdo con Księżak & Fischbach (2017), consiste en usar la ventaja que genera el uso de una gestión ambiental en términos de ahorro de recursos, detección de anomalías

dentro del proceso productivo y la mejora de la reputación de la empresa, la cual generaría una ventaja competitiva a largo plazo (Mullerat 2010 citado en Książak & Fischbach 2017).

Finalmente, Zak (2015) señala que, de los tres objetivos de la RSE, son los objetivos sociales y ambientales los de mayor dificultad para medir en términos de dinero. Sin embargo, García (2015) indica que ambos objetivos pueden ser medidos por medio de indicadores estándar tales como el porcentaje de directivos que son mujeres, porcentaje de empleados que pertenecen a minorías étnicas, cantidad de donaciones anuales, entre otros. Así, las organizaciones deberán desarrollar una evaluación subjetiva para medir tales objetivos

## **1.5. Dimensiones de la RSE**

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), las prácticas de RSE se desarrollan en dos dimensiones: interna y externa. Así, a continuación, se explicará cada uno de estos enfoques:

### ***1.5.1. Dimensión interna de RSE***

Guzmán (2016) afirma:

La RSE en su dimensión interna está vinculada directamente con el aspecto humano y social de las organizaciones, y es por medio de la gestión de recursos humanos (GRH) que puede materializarse el bienestar de su personal como principal grupo de interés dentro de las mismas y que está directamente involucrado con su funcionamiento. (p. 795).

En este sentido, las prácticas de RSE de esta dimensión son enfocadas en lograr el bienestar del colaborador. Esta dimensión, según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se subdivide en cuatro componentes:

#### ***a. Gestión de Recursos Humanos***

De acuerdo con Guzmán (2016), el alcance de este aspecto es amplio porque abarca procesos tales como contratación, oportunidades laborales y desarrollo profesional, retención (brindar salud, seguridad y calidad de trabajo), procedimientos ante cambios estructurales y protección de sus derechos.

Autores como Guzmán (2016) y la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) señalan las siguientes prácticas de RSE que pueden ser implementadas a partir de la gestión de recursos humanos: mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del ambiente laboral, capacitación constante de la fuerza laboral, contratación responsable y no discriminatoria, equilibrio entre trabajo, familia y tiempo libre, administración de la diversidad, adaptación al

cambio, calidad de vida en el trabajo, mejora de la información en la empresa, igualdad salarial, entre otras.

#### *b. Salud y seguridad en el lugar de trabajo*

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) señala que son acciones adicionales a las requeridas por las normativas y que tienen como objetivo la prevención por medio de la aplicación de prácticas que contribuyan al incremento del nivel de la salud y la seguridad para los colaboradores. No obstante, la tendencia hacia la subcontratación genera que la organización dependa de las acciones de sus proveedores hacia sus empleados, sobre todo cuando estos trabajan dentro de sus instalaciones. Como ejemplo de las prácticas a ser implementadas se encuentran los programas de certificación de los sistemas de gestión de la Compañía y los subcontratistas orientados en la salud y seguridad en el trabajo, y la inclusión del tema de salud y seguridad como criterio para las contrataciones.

#### *c. Adaptación al cambio*

Son las decisiones relacionadas a cambios de ámbito empresarial (reorganización, reestructuración y transformación) que afectan directamente a los colaboradores. En este sentido, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) señala que “reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones” (p. 10). En adición, Carneiro (2008) señala que las empresas deben asumir la responsabilidad para el mantenimiento de la empleabilidad y la implementación de proyectos que reduzcan el efecto de las dichas transformaciones.

Así, prácticas de RSE que pueden ser aplicadas en este componente serían comunicaciones con anticipación, procedimiento de despido regulado, entrevistas de salida, consulta abierta a los afectados de los cambios, entre otros. (Carneiro, 2008 y De Miguel, M. L., 2011).

#### *d. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales*

A diferencia de los otros componentes, este tiene un efecto externo con alto costo social pues, de acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), “la disminución de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente” (p. 11). Asimismo, según Carneiro (2008), acciones que se han realizado como iniciativa serían la obtención de certificación medioambiental EMAS y aplicación de la ISO 14001.

### ***1.5.2. Dimensión externa de RSE***

Las decisiones y acciones de las organizaciones generan efectos en los agentes externos con los cuáles se relaciona. Así, esta dimensión, según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se subdivide en cuatro componentes:

#### ***a. Comunidades locales***

A partir de lo señalado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), se afirma: Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan. (p. 12).

Así, ninguna organización es ajena a su entorno, debido a que depende y afecta a las comunidades que la rodean en términos económicos, sociales y ambientales

En este sentido, Torres (2011) y la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), señalan prácticas de RSE que pueden ser aplicadas para este grupo tales como patrocinar actividades de desarrollo local; auspiciar actividades con enfoque cultural, deportivo y social; ofrecimiento de plazas adicionales de desarrollo profesional, contratación de personas excluidas, apoyo en la defensa del medio ambiente, entre otras.

#### ***b. Socios comerciales, proveedores y consumidores***

Todas las organizaciones se relacionan con sus grupos de interés, con quienes también se genera prácticas de RSE, las cuales según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) pueden generar una reducción de la complejidad, costos y aumento de calidad en sus servicios.

Por un lado, en el caso de los proveedores, quienes en su mayoría son micro, pequeñas y medianas empresas, y que realizan actividades vinculadas a la cadena de suministros, se puede emplear un “suministro responsable”, en el cual, de acuerdo con la Alianza social VenAmCham & la Fundación BBVA Provincial (2014), las organizaciones realizan acciones de integración con estos actores para brindar apoyo que contribuya a la mejora de su desempeño y crecimiento. Actividades como la ayuda en la obtención de acreditaciones, supervisión para el cumplimiento de normativas nacionales e implementación de prácticas medioambientales podrían fortalecer las relaciones a largo plazo. En este sentido, “las relaciones establecidas pueden traducirse en precios, cláusulas y expectativas equitativas y suministros fiables y de calidad” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p.13).

Por otro lado, para los consumidores, la empresa debe generar una buena percepción de las actividades de RSE, pues esto va a influenciar en la decisión de compra y preferencia de los productos o servicios a ofrecer y con ello asegurar el crecimiento y rentabilidad (lealtad, aumento de ventas, mejora de la reputación e imagen) (León, 2008).

### *c. Derechos Humanos*

De acuerdo con la Alianza social VenAmCham & la Fundación BBVA Provincial (2014) la dignidad de la persona humana, la libertad, la ética y los derechos humanos constituyen los principios y fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial (p. 301). Esto queda evidenciado en los distintos componentes de las dimensiones internas y externas desarrolladas previamente (gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, comunidades locales, entre otros).

Por otro lado, de acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), este componente se encuentra vinculado con las actividades internacionales y cadenas de suministro mundiales. Ejemplo de ello, es la aplicación de instrumentos internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Asimismo, entre las prácticas de RSE aplicadas se encuentran cláusulas de corrupción, elaboración de códigos de conducta para los colaboradores, subcontratistas y proveedores, entre otros.

### *d. Problemas ecológicos mundiales*

Las empresas también generan efectos al medio ambiente; en este sentido, según la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), las organizaciones pueden fomentar la reducción del impacto ambiental de su procesos productivos y uso eficiente de los recursos naturales, desarrollar estrategias y uso de tecnología que permita el cuidado del ambiente, implementar actividades para restaurar el hábitat. entre otros (García, 2015). De esta manera, realizar cambios en sus procesos y/o uso eficiente de los recursos no solo sería parte de la gestión logística y de producción, sino también representaría una estrategia de RSE.

Así, la clasificación anteriormente presentada permite identificar la relación entre las prácticas de RSE y las operaciones internas y externas que realizan las organizaciones, las cuales, en muchas ocasiones, no identifican que actualmente están desarrollando actividades RSE.

## **1.6. Beneficios de la RSE: Ventaja competitiva**

El enfoque de la ventaja competitiva está basado en la importancia que tiene para las organizaciones resaltar aspectos de sus productos, procesos, y de su organización que tienen un valor que la sociedad reconoce: en este caso, la responsabilidad social empresarial.

Este enfoque supone que, en un proceso de globalización de los mercados y la alta competitividad en estos requiere que una organización deba resaltar entre sus competidores, mejorando su posicionamiento e implementando estrategias que permitan la construcción de una ventaja competitiva. Es por ello que, según Majluf (2011, citado en Córdoba, López & Valencia, 2016), la Responsabilidad Social Empresarial se convierte en uno de los requisitos internacionales para competir de las empresas, debido a que el cumplimiento de ciertos estándares es necesario para ingresar a los mercados. Asimismo, la ejecución de actividades de RSE genera una serie de beneficios que pueden ser revisados desde una dimensión interna y externa, los cuales mejoran la eficiencia de la empresa y genera un impacto positivo en su competitividad.

### ***1.6.1. RSE como estrategia corporativa***

La estrategia corporativa, según Chiavenato, I., Fuente, C. C. L. D. L., & Montano, S (2006), es la movilización de todos los recursos de la empresa para alcanzar objetivos a largo plazo; esto, dicho en otras palabras, puede comprenderse como un plan de acción que determina el uso de los recursos de manera que se alcance las metas organizacionales. Entonces, la RSE puede ser parte de las estrategias de una organización al aportar con el cumplimiento de los objetivos planteados al permitir construir relaciones entre empresa y grupos de interés, contribuyendo con la cultura organizacional o ampliando la legitimación social. Esto puede evidenciar el enfoque estratégico que tiene la RSE puesto que, siguiendo a Porter (1980, citado en Van Hoof & Correa, 2010), la Responsabilidad Social puede generar valor agregado a través de planes de mejora en aspectos sociales, ambientales y económicos que afectan a las empresas y su entorno. Asimismo, continuando con Porter, existen tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir:

- a) Liderazgo por costos: La organización se establece como el productor de más bajo costo en su sector.
- b) Diferenciación: La organización establece características que la hacen única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/servicio, siendo estos apreciados por los compradores. Esta estrategia permite a la organización obtener mayor lealtad o determinar precios superiores.

- c) Enfoque: La organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado enfocándose por costos o diferenciación. Aquí es enfocado en un segmento en específico.

Por otra parte, Forrest Reinhardt (2000, citado en Van Hoof & Correa, 2010) plantea cinco caminos estratégicos en asuntos sociales y ambientales:

- a) Desarrollo de nuevos productos o servicios que solucionan problemas ambientales o sociales, o que mejoran los impactos sociales o ambientales del producto o servicio que sustituyen.
- b) Nuevos segmentos de clientes, que privilegian los aspectos valóricos de su compra.
- c) Diferenciación por menores costos al implementar procesos eco-amigables que disminuyen costos operativos e impactos ambientales.
- d) Diferenciación por cumplir la ley que sus competidores no pueden cumplir.
- e) Manejo adecuado de riesgos al reconocer la perspectiva y necesidades de sus grupos de interés.

Es así que la implementación de la RSE puede ser incluida dentro de la gestión estratégica de una empresa dependiendo de las características, oportunidades y amenazas de cada negocio; de esta manera, la organización puede obtener una nueva fuente de valor adicional y una ventaja competitiva.

### ***1.6.2. RSE como fuente de ventaja competitiva***

A través del tiempo, como se ha señalado antes, las organizaciones se han ido adaptando a las condiciones y nuevas exigencias de los mercados, desarrollando así estrategias que les permita diferenciarse de sus competidores; de esta manera, esta diferencia le genera una ventaja competitiva. Para ello, es importante comprender que la competitividad, siguiendo al FOMIN (2009), “es la capacidad de alcanzar una posición favorable en el mercado mediante ventajas competitivas, las cuales son características o atributos que posee un producto o proceso que confiere superioridad en el mercado, permitiendo obtener un beneficio superior”. (p. 55) Entonces, se puede decir que la ventaja competitiva permite incrementar la rentabilidad de la empresa, diferenciarse de los competidores y ser sostenible en el tiempo.

No obstante, la competitividad se genera a través de un proceso de aprendizaje y negociación con el entorno interno y externo que tiene la organización; por ello, para que la RSE llegue a convertirse en un factor de ventaja competitiva se debe considerar las relaciones,

expectativas y necesidades de sus grupos de interés. De esta manera, las actividades a implementar deben ir a favor de estas. Asimismo, siguiendo a Escobar (2016), “para que las acciones de RSE sean consideradas como fuente de ventaja competitiva, el mercado, sus grupos de interés y la sociedad deben valorar y reconocer estas actividades positivamente” (p. 58). De esta manera, la RSE se puede considerar como un factor de ventaja competitiva empresarial a través de los diferentes beneficios que pueden generarse a través de una correcta implementación estratégica de este concepto.

### ***1.6.3. Beneficios de la RSE***

A través de los estudios por parte del Vives et al. (2005) y el FOMIN (2009), se puede agrupar a los beneficios que se generan a través de la incorporación de RSE, separándolos de dos en beneficios internos y beneficios externos. Asimismo, en la Tabla 1, con la misma información de los estudios, puede revisarse los beneficios de forma más puntual.

#### *a. Beneficios internos*

- ✓ Mejora en la gestión de personas: mayor capacidad para el reclutamiento y mantener talentos, puesto que los trabajadores se motivan con prácticas socialmente responsables, como también por actividades y recursos orientados hacia ellos, lo cual se ve reflejado en índices menores de ausentismo y rotación, aumentando la producción.
- ✓ Sostenibilidad del negocio a largo plazo: implementación de prácticas socialmente responsables que disminuyen riesgos de la empresa y permiten mayor control, o como la innovación de los procesos que se tienen en la cadena de valor, lo cual puede verse reflejado en reducción de costos de operación.
- ✓ Incentiva la innovación al buscarse nuevos procesos y/o productos relacionados con los objetivos de RSE.

#### *a. Beneficios externos*

- ✓ Reducción de conflictos: aporta a mejorar o desarrollar relaciones con sus grupos de interés, sobre la base del diálogo. De esta manera, se disminuye el impacto de algunos procesos legales que provocan el aumento de costos
- ✓ Acceso a capitales: permiten mayor acceso a financiamiento por parte de fondos orientados a prácticas de RSE.

- ✓ Imagen corporativa: afecta a la valoración de la imagen de la marca, si se tiene certificaciones y se presenta transparencia institucional se agrega valor a la empresa.
- ✓ Relaciones con la comunidad y lealtad de consumidores: la sociedad en general toma en consideración a aquellas empresas que, además de brindarles un servicio, tienen un aporte social, económico o ambiental; esto se ve reflejado en una mayor lealtad del consumidor y en buenas relaciones con sus grupos de interés.
- ✓ Acceso a Mercados: permite a la empresa operar en países que requieren de certificaciones relacionadas a la RSE.

**Tabla 1: Beneficios de la RSE**

Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial	
Beneficios Internos	Beneficios externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atracción y retención de buenos profesionales</li> <li>● Sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo</li> <li>● Expandir las posibilidades de financiación</li> <li>● Ahorro en el uso de insumos y recursos</li> <li>● Mejora del clima laboral y fortalecimiento de la cultura corporativa</li> <li>● Incentiva la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de relaciones con grupos de interés</li> <li>● Reputación corporativa</li> <li>● Lealtad de consumidores</li> <li>● Confianza con los proveedores</li> <li>● Acceso a nuevos segmentos del mercado</li> <li>● Acceso a mercados internacionales</li> </ul>

Adaptado de Vives et al. (2005) y el FOMIN (2009)

### 1.7. Indicadores y estándares de RSE

Como se ha mencionado anteriormente, el concepto de RSE ha pasado de un paradigma paternalista y filantrópico a uno más estratégico de manera que uno de los objetivos a los que puede aspirar una organización es ser sostenible, siendo la RSE uno de los medios para alcanzarlo. Entonces, para asegurar que la empresa está aplicando estratégicamente las prácticas de RSE, es necesario traducir las variables relacionadas en indicadores que puedan medirse. Por ello, es necesario desarrollar herramientas que permitan medir y evaluar cómo se está implementando la RSE, esto será relevante para el proceso de toma de decisiones, también para la comunicación con sus stakeholders sobre las actividades implementadas por las organizaciones.

Es así que, a nivel mundial, existen organizaciones globales que han creado estándares e indicadores para tomar en cuenta a la hora de realizar actividades de RSE, brindando pautas de acuerdo con las características de las empresas para así medir y evaluar el desempeño económico, medioambiental y social; por ejemplo, podemos encontrar el SA 8000, Norma SGE21, EMAS

(Eco-Management and Audit Scheme), AA100, entre otros. A continuación, mencionaremos los más conocidos:

- ✓ Global Reporting Initiative (GRI): creada por la organización que lleva su nombre; representan las mejores prácticas para informar los impactos económicos, ambientales y sociales de la empresa. Se diseñaron estos estándares globales para ser implementados al momento de realizar y presentar reportes de sostenibilidad, se brindan guías para la elaboración de las memorias según las características de las organizaciones basándose en su tamaño y sector. (Global Reporting Initiative, 2017).
- ✓ ISO 26000: creada por la International Standards Organisation, su función principal es ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible a través del establecimiento de principios y recomendaciones para integrar la RSE en la gestión de las empresas independientemente de su tamaño. (International Standards Organisation, 2010).
- ✓ ISO 14001: fue creada por la International Standards Organisation, ofrece un marco para proteger el medio ambiente y responder a las cambiantes condiciones ambientales. Asimismo, especifica los requisitos para un Sistema de Gestión Ambiental, lo cual puede ser utilizado para mejorar el desempeño ambiental. (International Standards Organisation, 2015)
- ✓ Indicadores Ethos de responsabilidad social: fueron creados por el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil. Estos indicadores son utilizados por las organizaciones para evaluar las prácticas que se realizan además de poseer guías para realizar reportes de sostenibilidad. (Instituto ETHOS, 2010)

## **2. Responsabilidad Social Empresarial en PyMEs**

Baumann, Wickert, Spencer & Scherer (2013) concluyeron, a través de su estudio empírico cualitativo realizado a multinacionales y PyMEs suizas que aplican RSE, que la implementación del concepto no es una función directa del tamaño de la empresa; pero, no obstante, el tamaño de una empresa implica una serie de características externas e internas que pueden posibilitar o dificultar la aplicación de la RSE. Es por ello que, para implementar la RSE en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, debe analizarse la estructura y particularidades de estas organizaciones, considerando que este tipo de empresas posee una gran heterogeneidad.

Asimismo, según Spence & Lozano (2000), se evidencia que está en aumento el conocimiento y conciencia de RSE en las PyMEs, pero su aplicación es mínima a un nivel estratégico. Sin embargo, igual puede revisarse los beneficios que se han logrado debido a la ejecución de esta estrategia en las pequeñas y medianas empresas (Esta información puede observarse en el ANEXO A).

En el caso de las PyMEs latinoamericanas, según el Vives et al. (2005), las prácticas de RSE son de un "carácter predominantemente reactivo y esporádico, sin estar mayoritariamente incorporadas a la estrategia empresarial, estas actividades están más ligadas a mejorar las relaciones con la comunidad y de promoción de la imagen/prestigio social de la empresa"(p.4). Es así que la mayoría de las actividades suelen ser donaciones o apoyo a grupos desfavorecidos; además de que su "primer escalón es el cumplimiento de la legislación vigente en temas laborales o medioambientales" (p.6). Sin embargo, señala que la realidad muestra que, en un parte importante de ellas, no existe el cumplimiento estricto de la legalidad; por ejemplo, existe informalidad en el pago de impuestos, legislación laboral o normas de protección al consumidor.

Por otro lado, Hamburguer (2007, citado en García, Azuero & Salas (2013)), menciona que las PyMEs tienen diferentes niveles para aplicar RSE en sus prácticas: Prácticas operativas, apáticas, defensivas y pasivas frente al tema de la RSE; prácticas eficientes, cumplimiento mínimo de la RSE al realizar actividades comúnmente aceptadas; y prácticas responsables, innovadoras y de largo plazo. Entonces, como nos menciona el estudio de Correa, Van & Núñez (2010), es necesario analizar las características de este tipo de empresas, dentro de sus dimensiones internas y externas, que permitan el avance de la RSE como el liderazgo, procesos internos, relaciones externas (comunidades), relaciones con clientes y relaciones con empleados. De esta manera, se puede examinar la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, haciéndolo de manera estratégica.

## **2.1. Características de las PyMEs que facilitan la incorporación de RSE**

A partir de los estudios realizados por De Miguel, M. L. (2011), Vives et al. (2005) y CEPAL (2010), así como las teorías sobre las dimensiones y objetivos de RSE y particularidades de las PyMEs señaladas en las secciones anteriores, se identificó qué características de este grupo de empresas facilitarán la aplicación de prácticas de RSE, las cuales son mencionadas a continuación:

### ***2.1.1. Amortiguadores de desempleo***

De acuerdo con la OIT, “en América Latina y el Caribe, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son los agentes económicos con mayor capacidad para crear empleo” (p.7, 2018). Asimismo, Vives et al. (2005) indica que esta característica de las PyMEs tiene una influencia de la RSE en lo social, porque ellas se convierten en un amortiguador de desempleo, debido a que permite crear oportunidades laborales, ya sea formal o informal, a un grupo colectivo que puede encontrarse en una situación vulnerable o poco cualificado.

### ***2.1.2. Influencia del dueño/gerente***

Vives et al. (2005) también señalan que, debido a que el dueño es quien usualmente asume el cargo de gerente general, se genera un mayor nivel de influencia por parte de este hacia sus colaboradores, en el cual sus objetivos propios y personales guiarán las decisiones y estrategias. Además, su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y nivel de formación facilitan la aplicación de prácticas de RSE. A partir de la relación del dueño/ gerente y sus empleados, se generan otras características que permiten a las PyMEs incluir actividades de RSE:

### ***2.1.3. Relación con los empleados***

Considerando los datos presentados por el Ministerio de la Producción (2018), aproximadamente el 96% de las pequeñas empresas cuentan con un máximo de 50 trabajadores y el 96.8% de las medianas empresas con un máximo de 200. Esto permite reforzar la idea de la existencia de una mayor cercanía entre el dueño/gerente y sus colaboradores, debido a que, al ser una cantidad menor, el líder puede establecer una relación más próxima y auténtica. En adición a lo anterior, Vives et al (2005) afirman lo siguiente:

Para las PyMEs, las relaciones humanas son uno de sus componentes clave y distintivos. En este sentido, las relaciones que se establecen entre los propietarios-gerentes y sus empleados (en muchos casos familiares) y otros stakeholders relevantes como suministradores, clientes o incluso competidores permite la construcción de relaciones humanas y profesionales a un nivel impensable en muchas grandes empresas (p. 22).

De esta manera se podrá identificar con mayor facilidad cuáles son sus problemas y necesidades y actuar en cuestión a ello.

Asimismo, esto representa una oportunidad para el desarrollo de RSE porque permite obtener un resultado social enfocado en la responsabilidad hacia los empleados y que a su vez se complementa con las actividades relacionadas a la dimensión interna de la RSE, señalada por la

Comisión de las Comunidades Europeas, en la cual se busca cuidar del bienestar de los colaboradores, brindar capacitaciones, mantener la motivación del equipo, entre otros.

#### ***2.1.4. Participación de los empleados en las decisiones***

Según Mellado (2009), debido a las dimensiones estructurales de las PyMEs es más fácil promover acciones socialmente responsables como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En este sentido, el tipo de liderazgo aplicado por el dueño/gerente influirá a una gestión más participativa y con una mejor comunicación interna (CEPAL, 2010).

Esto representa una oportunidad para la aplicación de actividades de RSE en la dimensión interna con un resultado, debido a que se considera las necesidades y problemas del equipo. Un claro ejemplo de ello es incluir al personal, por medio de consultas abiertas, en los procesos de reestructuración.

#### ***2.1.5. Conocimiento local***

Autores como De Miguel, M. L. (2011), Mellado (2009) y Vives et al. (2005) identifican que el conocimiento local es una ventaja que poseen estas empresas para la aplicación de RSE, debido a que “las PyMEs aparecen fuertemente ligadas con la suerte social y económica de sus comunidades geográficamente más próximas, habida cuenta que la mayor parte de sus clientes y trabajadores provienen de su área geográfica próxima” (Vives et al., 2005, p.22). De esta manera, las PyMEs conocen tanto las externalidades negativas que ellas mismas generan al ambiente como los problemas causados a sus clientes y trabajadores.

A partir de la teoría de RSE, las actividades a implementar estarían enfocadas en una dimensión externa con resultados tanto sociales (ejemplo: hacia las comunidades) como ambientales. En adición a lo anterior Vives et al. (2005) señala que al operar en mercados locales existe una mayor libertad con relación a sus decisiones de RSE porque no se exponen a críticas de los medios de comunicación y de la sociedad civil.

#### ***2.1.6. Flexibilidad***

Diversos autores e investigaciones señalan que la flexibilidad es una característica inherente de las PyMEs. De acuerdo con Bhaskar, al tener una estructura organizacional menos rígida, se facilita la incorporación de cambios tecnológicos y métodos de producción (1993 citado en Roldán, 2013). Asimismo, según Fiegenbaum & Karnani, la ventaja de la flexibilidad de las PyMEs se manifiesta en los siguientes factores: variación del volumen de producción, cambios de las características de los productos fabricados, decisiones más rápidas, estructuras jerárquicas planas, entre otros (1991 citado en Roldán 2013). Así, considerando que la aplicación de RSE

incluye cambios en la gestión, se infiere que es más sencillo para las PyMEs realizar tales variaciones a comparación de una gran empresa. En este sentido, representa una oportunidad para el desarrollo de actividades de RSE incluidas en la dimensión interna y externa (ejemplo: adaptación al cambio, gestión del impacto y de recursos naturales, y problemas ecológicos mundiales).

## 2.2. Aplicación de RSE en PyMEs: Revisión de estudios previos

Se realizó la revisión de doce (12) estudios elaborados entre el 2007 y 2019 en diversos países (Colombia, España, Francia, Irlanda, Malasia, México, Portugal, Taiwán y Sudáfrica), los cuales tuvieron como objetivo profundizar los conocimientos sobre las prácticas de RSE implementadas por las PyMEs. Dichas investigaciones plantearon resultados similares entre sí, la información se clasificó según las características y factores que facilitan o dificultan la aplicación de esta estrategia, que se resume en la Tabla 2 presentada a continuación:

**Tabla 2: Estudios previos de aplicación de RSE en PyMEs**

Características	Factores que facilitan la aplicación de RSE	Factores que dificultan la aplicación de RSE
1. Aún las pymes no comprenden el verdadero significado y alcance de la RSE; sin embargo, a pesar de su desconocimiento implementan prácticas de RSE. 2. Las pymes no aplican muchas actividades de RSE, dado que la cantidad de las prácticas se relaciona con el tamaño de la organización. 3. Existen pymes que desarrollan RSE de manera reactiva: con una visión de corto plazo y con intenciones oportunistas, y se limitan a cumplir con las normas y leyes. No obstante, también se identificó una postura proactiva para la elaboración de estrategias y procesos con enfoque social y ambiental. 4. Las actividades de RSE se enfocan en el ámbito interno. Asimismo, se aplica métodos sencillos y baratos. 5. No todas las pymes reconocen el impacto que puede causar las prácticas de RSE en sus empleados, porque para ellos esta información no es relevante. 6. La aplicación de RSE en las pymes tienden a ser más informal y menos estructurada. En definitiva; deben mejorar su forma de ejecución, planificación y de comunicación. 7. Carecen de herramientas formales para comunicar interna y externamente las prácticas de RSE realizadas. 8. Las prácticas de RSE realizadas por las pymes tienden a ser paternalistas y no son consideradas como una actividad estratégica. 9. El desarrollo de temas ambientales parecen ser percibidos como demasiado serios para ser desarrollados por las pymes.	1. Las pymes están más cerca a sus stakeholders, por lo cual pueden responder de manera más rápida a sus demandas. 2. Tienen mayor flexibilidad en su estructura. 3. Existen actividades de RSE que son de bajo costo y fáciles de aplicar. 4. La RSE recae en las grandes corporaciones y en su cadena de valor, la cual impacta a las pymes, dado que estas suelen ser sus proveedores y subcontratistas. 5. Existe una mayor cercanía entre la gerencia y los colaboradores.	1. Escases de recursos financieros, humanos y de tiempo 2. El nivel de competencia al que enfrentan les impide ganar condiciones y destinar tiempo y recursos para la fidelización de los clientes y algunas pymes lo consideran como sobrecostos, por lo cual no lo ven como una inversión rentable. 3. Se percibe falta de apoyo público y una alta carga tributaria. 4. Bajo nivel de capacitación en temas de RSE para los dueños y colaboradores.

Adaptado de Sweeney (2005), Watson & Matshonisa (2012), Ya Fen, Yen-Chun, Wen-Hsiung, Chun-Yu (2010), Baron & Apitsa (2018), Santos (2011), Fraj, López, Melero & Vásquez (2011), Nejati & Amran (2009), Bermúdez & Mejía (2018), Dias, Lima, Craig & Neves (2019), Giraldo-Cárdenas, Kammerer & Ríos (2016), Conraud, Ojeda & Arredondo (2016) y García et al. (2013)

En síntesis, si bien muchas PyMEs aún desconocen el verdadero significado de RSE, se identificó que estas empresas sí implementan esta estrategia; sin embargo, aún algunas la desarrollan de manera informal o poco estructurada. Asimismo, a pesar de no contar con muchas diferencias con las prácticas realizadas por las grandes empresas, se evidenció, a partir de la revisión de estas investigaciones, que las PyMEs tienden a desarrollar actividades enfocadas a un nivel interno.

No obstante, existen factores que dificultan la aplicación de RSE, presentes a nivel interno como externo, tales como la escasez de recursos financieros y el poco apoyo del gobierno, respectivamente. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas cuentan factores que favorecen estas prácticas como la flexibilidad y la cercanía con sus stakeholders.

### **2.3. Experiencias de aplicación de RSE en PyMEs desde las perspectivas de dimensión interna y externa**

La aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial está obteniendo mayor interés y crecimiento en las organizaciones independientemente de su sector y tamaño. Es por ello que, a través de siete casos clasificados según las dimensiones internas y externas presentados anteriormente, se ejemplifica la aplicación de la RSE en PyMEs. Lo importante es observar cómo la RSE ha contribuido a estas organizaciones en su competitividad, traducándose en crecimiento y diferenciación. Asimismo, la información obtenida de los casos presentados en la Tabla 3 provienen del Vives et al. (2005), De Miguel, M. L. (2011), Ecoandino (2014) y Cockburn, W. (2005).

En general, se puede mencionar sobre los casos que, para la implementación de las actividades de RSE, fue importante que los directivos tuviesen el interés en aplicarlo. Según la bibliografía consultada, algunos de estos fueron los principales involucrados en el planeamiento para aplicar los principios de RSE; asimismo, el tipo de liderazgo de este también tiene influencia en la manera que se estaría aplicando.

Por otro lado, en la mayoría de los casos, puede observarse que la aplicación de RSE ha estado relacionada con sus actividades principales como en el caso de Asepsis productos de Colombia Ltda. y PIN S.A. Merchandising; también, que ha involucrado de alguna forma a sus colaboradores como en el caso El Fogoncito, Acroplastica y Ecoandino. Esto es relevante dado que aportó a la creación de indicadores de forma que pueda ser el impacto medible; por ejemplo,

los indicadores de rotación o satisfacción del colaborador. Asimismo, siguiendo a Lozano J. & Murillo D. (2006), se puede mencionar que mientras un rasgo significativo de la RSE en la empresa grande es que su enfoque vaya hacia lo externo, en las PyMEs es una mirada fundamentalmente hacia adentro.

**Tabla 3: Casos de aplicación dentro de las dimensiones de la RSE en PyMEs**

Casos de aplicación dentro de las dimensiones de la RSE en PyMEs		
1. Dimensión Interna		
Descripción del caso	¿Cómo fue la aplicación de RSE en el caso?	¿Cómo contribuye la aplicación de RSE en la PyME?
<b>El Fogoncito (México)</b> Empresa del sector gastronomía, su visión está enfocada en la satisfacción del cliente mediante una estrategia con el personal.	1. Programas para capacitar a sus colaboradores en términos operativos y educativos, apoyándolos a iniciar o continuar sus estudios desde la primaria hasta la preparatoria. La compensación económica que brindan varía con el promedio y nivel académico de los colaboradores, motivándolos así a tomar estos estudios.	Aplicaron la RSE de forma estratégica en su objetivo enfocado en los colaboradores, generando así que la empresa crezca a través de una mejor atención al cliente debido a la motivación que poseen los colaboradores con el programa interno que se creó, pudiendo medir la RSE a través de indicadores de rotación y satisfacción del personal.
<b>Acroplastica (Italia)</b> Empresa del sector de la termoplástica y el fraguado térmico. Su actividad se centra en el montaje y almacenamiento de componentes para electrodomésticos.	1. Donación a diferentes ONG y asociaciones. 2. Presupuesto especial para la promoción de la salud en el trabajo, obteniendo así la certificación SA8000. 3. Programa interno para sus colaboradores sobre medio ambiente, principios de Seguridad y Salud en el Trabajo y RSE.	Las prácticas realizadas de la empresa sobre sus colaboradores con respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo generaron que ellos obtuvieran una reducción del índice de absentismo, disminución de número de conflictos y aumento de satisfacción de los empleados. Es así que la aplicación de RSE vinculadas con SST generó un círculo virtuoso para la empresa.
<b>Paver, SI (España)</b> Empresa del sector metalúrgico, teniendo como principal mercado el sector automoción, electrodomésticos y electrónica de consumo.	1. Elaboró un plan de vida en conjunto con toda la planilla sobre la mejora de instalaciones, condiciones y equipos de trabajo. Se involucró a sus colaboradores en decisiones que afectaban en sus labores, tomando en cuenta sus opiniones. 2. Certificación ISO 14001, la cual mide las buenas prácticas medioambientales.	Se tomó en consideración los intereses y preocupaciones de los principales afectados por los cambios, los colaboradores, incluyéndolos en las decisiones de la empresa con respecto a su área de trabajo. Esto es importante porque genera un clima laboral de forma positiva, generando una mayor motivación de sus empleados, viéndose reflejado en indicadores como satisfacción laboral.
<b>PIN Merchandising S.A. (Argentina)</b> Empresa que se dedica a la producción y comercialización de merchandising metálico.	1. Constante atención y cuidado por la bioseguridad y el medio ambiente. 2. Contratación de una trabajadora social para velar por el bienestar de sus trabajadores. 3. Aplicación de un modelo de gestión basado en objetivos enfocados en RSE. 4. Involucramiento de público de interés para la resolución conjunta.	Se busca una opción que sea responsable ambientalmente y que no afecte en la salud de sus colaboradores, aplicándose la RSE en la gestión de la empresa, involucrando distintas áreas como Recursos Humanos y Operaciones. Así llegó a ser reconocida con premios sobre RSE.

**Tabla 3: Casos de aplicación dentro de las dimensiones de la RSE en PyMEs (continuación)**

2. Dimension Externa		
Descripción del caso	¿Cómo fue la aplicación de RSE en el caso?	¿Por qué es importante el caso?
<p><b>Indumac (Chile)</b>                      Empresa del sector metalmeccánico, sus principales productos son muebles funcionales para el sector educación, casinos y oficinas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Donación de infraestructura para bibliotecas, casinos y colegios de escasos recursos.</li> <li>2. Participaron en el estudio con ASIVA sobre la incorporación de un centro productivo para reclusos.</li> <li>3. Realizan acciones en con las juntas de la comunidad en temas de capacitación.</li> <li>4. Talleres con las esposas de sus colaboradores en temas de relaciones humanas, trabajo-familia, etc.</li> </ol>	<p>La empresa aporta a su comunidad no sólo a través de donaciones, sino también a través de actividades que mejoren la calidad de vida de sus colaboradores (realiza actividades de capacitación en estudios superiores a sus empleados, recreacionales y desarrollando talleres en temas de trabajo-familia, relaciones humanas, entre otros.), lo cual repercute en la calidad de vida de las familias de esa provincia.</p>
<p><b>Asepsis productos de Colombia Ltda. (Colombia)</b>                      Empresa que fabrica y comercializa soluciones microbicidas antisépticas, desinfectantes y esterilizantes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque a la calidad, certificados con ISO.</li> <li>2. Campañas internas preventivas sobre el bienestar de sus empleados en aspectos de SST.</li> <li>3. Aporte económico a estudios a universidades y asociaciones científicas relacionados calidad de productos antisépticos y desinfectantes.</li> </ol>	<p>La empresa asegura la calidad de sus productos para sus consumidores, no sólo siendo cuidadosos con sus procesos internos sino, también, con los procesos de sus proveedores. De esta manera, se logran posicionar en el mercado logrando una diferenciación por su calidad en un sector donde es necesario asegurar ello para cuidar de la salud de su clientela.</p>
<p><b>Ecoandino (Perú)</b>                      Empresa dedicada al cultivo, procesamiento y comercialización de antiguos superalimentos de biodiversidad andina y amazónica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja bajo el marco del comercio justo, asegurándose que sus proveedores (pequeños agricultores) tengan certificaciones orgánicas. Pertenecen en al World Fair Trade Organization.</li> <li>2. Emplean mujeres para los distintos procesos de producción, siendo más del 50% como política de la empresa.</li> <li>3. Poseen la certificación Fair Choice en la que se valida que sus proveedores no hacen uso de trabajo infantil, ni trabajo forzoso.</li> </ol>	<p>Su compromiso con el desarrollo de sus proveedores, trabajando con asociaciones de pequeños agricultores, asegurándose que dentro de esta cadena de suministro no se incurra con trabajo forzoso o trabajo infantil. Asimismo, es claro la importancia que le dan a cumplir con las normas ya que se han certificado no sólo con el cumplimiento de las leyes peruanas para alimentos orgánicos, también de Estados Unidos (la certificación orgánica USDA), Brasil (Norma orgánica brasileña) y Japón (el certificado JAS).</p>
<p><b>Acavisa (El Salvador)</b>                      Empresa dedicada a la distribución de lubricantes y servicios relacionados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procuran que su proceso de producción no contamine el medio ambiente, sobre todo en el manejo de aguas residuales.</li> <li>2. Se capacitó al personal en acciones de evacuación, rescate y prevención de incendios, teniendo un enfoque para usarlo dentro o fuera de la empresa.</li> <li>3. Aporta colaborando económicamente con obras sociales de su comunidad.</li> </ol>	<p>Realizaron una inversión adicional para evitar que sus procesos generaran un impacto negativo al ambiente; además, de realizar actividades enfocadas en su comunidad puesto a que las capacitaciones no sólo son para realizarlo en su organización, también tienen un enfoque externo.</p>

Adaptado de Vives et al. (2005), De Miguel, M. L. (2011), Ecoandino (2014) y Cockburn, W. (2005).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. PyMEs

#### 1.1. Definiciones de PyME

No existe una única definición sobre PyMEs en Latinoamérica, debido a que cada país o región toma distintos criterios, indicadores para definirla. En este sentido, de acuerdo con CEPAL (2018), a diferencia de la UE, en América Latina no existe un acuerdo sobre una definición única sobre las PyMEs y esto se debe a que cada país elige los criterios, tomando en cuenta sus contextos nacionales, económicos y productivos diferentes. Sin embargo, casi todas incluyen el volumen de ventas anuales y el número de trabajadores, entre los más importantes.

#### 1.2. Características de PyME

Diversas fuentes identifican características generales que son compartidas por PyMEs de la región. En este sentido, las publicaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (2015 y 2018) señalan las siguientes:

**Falta de densidad del tejido productivo:** De acuerdo con Dini, Stumpo & Euepea (2018) “en América Latina la mayoría de las PyMEs participan en sectores de bajo valor agregado y reducidos niveles de capital humano, compitiendo en mercados con productos poco diferenciados como el comercio minorista y la agricultura” (p. 35). Esto impediría su crecimiento y fomento de la competitividad para este tipo de empresas. Sin embargo, según Dini et al. (2010) las empresas estarían desarrollando estrategias competitivas enfocadas en la cooperación, sobre todo, en la cadena productiva proveyendo bienes intermedios y servicios a empresas de mayor tamaño. En este sentido, de acuerdo con Dini (2018) y Dini (2010), las modalidades de cooperación empresarial con los socios comerciales son las siguientes:

- ✓ Cooperación horizontal: empresas independientes que desarrollan el mismo producto y/o servicio y deciden establecer una relación para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr actuando solos.
- ✓ Cooperación vertical: empresas independientes que pertenecen a un mismo proceso productivo de un determinado producto y/o servicio.

**Relación con clientes:** A partir de lo señalado por CEPAL (2010), las PyMEs suelen contar con un bajo poder de negociación, y esto se ve reflejado en sus cuentas por cobrar, las cuales al ceder a mayores plazos de pago (ejemplo: 60, 90 y hasta 180 días) se genera dificultades relacionadas a su flujo de caja, salidas y entradas de dinero en un periodo determinado. Esto influye

directamente en sus posibilidades de crecimiento, inversión y pagos a trabajadores (salarios y prestaciones).

**Altas tasas de natalidad y mortalidad:** Según la OIT (2015) existen altas tasas de creación de organizaciones; sin embargo, estas presentan dificultades para sobrevivir durante los primeros años. El principal motivo de los cierres de negocio serían las pérdidas y dificultades financieras (GEM 2012 citado en OIT 2015).

#### ***Características de los dueños y trabajadores***

- ✓ Educación: diversos estudios señalan que el bajo nivel de educación, capacitación y escaso desarrollo de habilidades de los empresarios y colaboradores afectarían el crecimiento de las PyMEs, dado que no podrían implementar y ejecutar con efectividad diversas actividades de su gestión.
- ✓ Liderazgo: según CEPAL (2010) una característica común de este tipo de empresas es que el dueño es el gerente, es decir, la gestión es asumida por la misma persona. En este sentido, su liderazgo y características psicológicas definen la cultura, comportamiento de la empresa y posibilidades de cambio (aversión al riesgo, fomento de la innovación, promoción de la comunicación interna, entre otros).

Procesos internos (madurez gerencial y sistemas de gestión) la madurez gerencial está relacionada con la cultura de medición (tener objetivos y metas claras, escritas y comunicadas al personal) y el desarrollo de funciones específicas por cada empleado. (CEPAL, 2010). En este sentido, dada la heterogeneidad y diversos niveles de educación por parte de sus colaboradores, junto con el número reducido de empleados, es válido considerar que muchas PyMEs aún tienen procesos internos ineficientes.

**Elevada informalidad:** de acuerdo con la OIT (2018) “la informalidad es un fenómeno multidimensional en el cual intervienen factores económicos, estructurales, institucionales y políticos” (p. 11). De esta manera, la informalidad es un problema que debe ser resuelto desde diversos ámbitos y que incluye la participación de varios actores externos a las PyMEs. Asimismo, este problema se genera mayormente en los segmentos de menor producción, los que no pueden cubrir los costos de formalización, por lo cual las PyMEs serían directamente afectadas. No obstante, otros factores tales como la complejidad de los procesos, la reducida fiscalización y sanción por parte del Estado y los pocos beneficios de la formalidad también contribuyen a la existencia de este problema (OIT, 2018).

### 1.3. Fortalezas y debilidades en la PyME

Debido a la estructura y características ya mencionadas de este tipo de empresas, se generan en torno a estas algunas fortalezas y debilidades. A continuación, en la siguiente Tabla 4, se presentarán las fortalezas y debilidades siguiendo lo señalado por la OIT (2015), Longenecker (2012) y Navarro E. (2011):

**Tabla 4: Fortalezas y debilidades en la PyME**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Poseen rapidez de respuesta a los cambios, dado que asimilan y adaptan con facilidad tecnologías.</li><li>- Se establecen en diversas regiones geográficas, contribuyendo al desarrollo regional.</li><li>- Poseen una flexibilidad en sus estructuras, lo cual permite la adaptación de su oferta según la demanda del mercado.</li><li>- Proporciona oportunidades de inversión a corto plazo.</li><li>- Puede incluirse en la cadena de valor de grandes empresas, aportando en su crecimiento y desarrollo.</li><li>- El tamaño facilita la integración y comunicación interna debido a que generalmente el dueño es el gerente y se conoce a sus trabajadores y empleados, fortaleciendo la cultura en la empresa.</li><li>- Su estructura permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dificultad para enfrentar los problemas en el entorno económico como la inflación y la devaluación, les afecta con mayor facilidad, siendo el impacto más fuerte para ellos.</li><li>- Dificil acceso a mercados financieros: Algunos centros financieros solicitan garantías que no pueden ser cubiertos por las PyMEs.</li><li>- Presupuestos restringidos para actividades de comunicación, siendo problemático para su posicionamiento.</li><li>- En algunos casos, su administración no es especializada, es empírica y por lo general está a cargo de los propios dueños.</li><li>- Dificultad de acceso a economías de escala.</li></ul>

Adaptado de OIT (2015), Longenecker (2012) y Navarro E. (2011)

## 2. Pequeña y Mediana empresa en el Perú

En el Perú, de acuerdo con la ley N°30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, la definición de las PyMEs depende únicamente del valor de sus ventas. En este sentido, dicha ley afirma que las “peque empresas tienen ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), mientras que las medianas empresas tienen ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT”. (p. 14).

### 2.1. Importancia de la PyME para el desarrollo del país

A través de una serie de estudios empíricos presentados por la OIT (2015) y de Ayyagari, M., A. Demircuc-Kunt & V. Maksimovic (2011), se puede mencionar la contribución de las PyMEs a la generación de empleo, siendo más del 50% de la creación neta de empleo en la

mayoría de los países evaluados. Es así que las principales conclusiones de estos estudios son, por un lado, que existe un papel predominante de las PyMEs en la generación de empleo siendo esto válido tanto para los países desarrollados como en vías de desarrollo; pero que los porcentajes de contribución varían de forma considerable de un país a otro. Además, su productividad y los salarios que ofrecen las PyMEs son menores a los de las grandes empresas y esto varía según los subsegmentos. Asimismo, el sector de las PyMEs es heterogéneo como para destacar una única tendencia sobre su contribución al crecimiento.

En el Perú, como se ha señalado en este, según el Ministerio de la Producción (2018), el tejido empresarial formal está conformado en un 99.6% Micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes), siendo el 3.7% perteneciente al tipo de empresa PyMEs. Este segmento dinamiza y contribuye al desarrollo económico del país, aportando a la generación del empleo como a la participación en la producción. De esta manera, en el 2017, se registró que las PyMEs formales poseían el 11.9% de la población económica activa ocupada; también, el crecimiento promedio de empleos entre el 2013 y 2017 para las pequeñas empresas fue de 1.2% anual y 0.6% para las medianas empresas. En tanto la composición del empleo en el sector privado, en el 2017, fue de 17.8% en la PyME, siendo mayor que la gran empresa (10.6%) pero menor que la microempresa (71.6%).

En el Perú, según el Ministerio de la Producción (2018), el tejido empresarial formal está conformado en un 99.6% por la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes), siendo el 3.7% perteneciente a estos dos últimos grupos. Este segmento dinamiza y contribuye al desarrollo económico del país, aportando a la generación del empleo como a la participación en la producción. En este sentido, Vives et al. (2005) resalta el aporte que generan las PyMEs en el ámbito económico y social, dado que estas empresas se caracterizan por ser amortiguadoras del problema del desempleo, sobre todo, para aquellas personas que no poseen una adecuada formación y preparación, lo que les impide conseguir trabajo en una empresa grande. Asimismo, generan oportunidades laborales para personas mayores de edad y discapacitados. Así, en el Perú, durante el 2017, se registró que las pequeñas y medianas empresas formales poseían el 11.9% de la población económica activa ocupada.

Por otra parte, según el estudio de Ayyagari (2003, citado en OIT 2015) las estimaciones mundiales de la contribución de las PyMEs al PIB representan entre el 60 y 70 por ciento, siendo incluidas tanto las empresas de la economía formal como las de informal; además, cuanto mayor es el nivel de renta de un país, menor es la contribución del segmento de las empresas informales al PIB y mayor es la contribución de las empresas formales (p.16).

Siguiendo con el estudio, en el caso de los países en desarrollo, se presenta un "vacío intermedio", el cual está constituido por pocas PyMEs del sector formal y esto es un problema que responde al escaso aumento de productividad como las bajas tasas de crecimiento en los países de desarrollo.

Es así que podemos decir que las PyMEs poseen un papel importante para la creación de empleo como para el crecimiento económico; además de su importancia en el tejido industrial puesto que, como se mencionó anteriormente, este tipo de empresas poseen ventajas en su tamaño, dinamismo y apertura a la innovación, lo cual les permite acondicionarse a los cambios en el mercado. No obstante, cabe mencionar que todas estas ventajas pueden verse limitadas o anuladas por dificultades inmersas en su dimensión.

## 2.2. Características de la PyME peruana

- **Según estrato empresarial:** A partir del estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2018) a empresas formales, se identificó que las pequeñas empresas conforman el 3.2% y las medianas empresas el 0.1% a nivel nacional.

- **Según las ventas:** Con relación a la distribución de las ventas totales realizadas durante el 2017, el Ministerio de la Producción (2018) señaló que las pequeñas empresas representan generaron el 8,1% y las medianas el 12,7%.

- **Según el número de trabajadores:** Si bien las pequeñas y medianas empresas no se definen por el número de trabajadores, de acuerdo con las cifras que el Ministerio de la Producción (2018) consideró con diferentes intervalos de números de colaboradores para realizar la división por tipo de empresa:

**Figura 2: Mipyme formales por estrato empresarial, según rango de trabajadores, 2017**

Rango de trabajadores	Micro	Pequeña	Mediana	Mipyme
[0 - 5]	1 801 688	27 620	391	1 829 699
%	98,1	45,5	19,2	96,3
[6 - 10]	22 439	11 900	203	34 542
%	1,2	19,6	10,0	1,8
[11 - 20]	8 486	11 489	395	20 370
%	0,5	18,9	19,4	1,1
[21 - 50]	3 298	7 268	532	11 098
%	0,2	12,0	26,2	0,6
[51 - 100]	715	1 825	298	2 838
%	0,0	3,0	14,7	0,1
[101 - 200]	178	485	149	812
%	0,0	0,8	7,3	0,0
Mayor a 201	44	115	66	225
%	0,0	0,2	3,2	0,0
<b>Total</b>	<b>1 836 848</b>	<b>60 702</b>	<b>2 034</b>	<b>1 899 584</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Ministerio de la Producción (2018)

A partir del cuadro se identificó que, con respecto a las pequeñas empresas, el 45,5% de estas cuentan como máximo con 5 empleados, seguido del siguiente rango entre 6 y 10 colaboradores con un 19,6%; mientras que en las medianas empresas el 26.2% cuentan con un intervalo de 21 y 50 colaboradores, seguido del rango entre 11 y 20 con un 19.4%.

- **Según la distribución sectorial:** De acuerdo con el estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2018), se identificó que los sectores de comercio y servicios son los que cuentan con mayor cantidad de pequeñas y medianas empresas formales, seguido por los sectores de manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca. Las cifras se presentan a continuación:

**Figura 3: Empresas formales por estrato empresarial, según sector económico, 2017**

Sector económico	Estrato empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Agropecuaria	23 034	841	129	347	24 351
Pesca	2 605	309	24	78	3 016
Minería	8 751	568	30	402	9 751
Manufactura	151 359	6 642	232	1 343	159 576
Construcción	37 500	4 286	130	506	42 422
Comercio	853 609	23 868	808	3 471	881 756
Servicios	759 990	24 188	681	3 098	787 957
<b>Total</b>	<b>1 836 848</b>	<b>60 702</b>	<b>2 034</b>	<b>9 245</b>	<b>1 908 829</b>

Fuente: Ministerio de la Producción (2018)

### 2.3. Desafíos y oportunidades futuras

En el Perú, el Estado ha creado normas para fomentar el crecimiento y desarrollo de las PyMEs, existiendo también numerosos programas públicos y privados que buscan apoyarlas. Por ejemplo, dentro del sector público, las iniciativas son realizadas en su mayoría por la Presidencia del Consejo de Ministros (facilitación de trámites), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la Producción. En tanto, en el sector privado, se puede destacar programas de universidades, organizaciones no gubernamentales, así como los desarrollados por los gremios empresariales. Para el caso, de promoción de la RSE destaca Perú 2021 y la Asociación PYME Perú.

Dentro de las oportunidades en el país, podemos encontrar el apoyo de Innóvate Perú, presentado en el Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE, siguiendo el Ministerio de la Producción (2014), a las PyMEs a través de financiamiento de programas de mejora de calidad, tecnología y proyectos de innovación productiva en PyMEs, y mediante financiamiento a entidades que apoyan a las PyMEs como laboratorios, incubadoras, capital humano, etc.

Asimismo, existe otra oportunidad en el Ecosistema de apoyo a la innovación de las PyMEs, Innóvate Perú posee dos programas:

- ✓ Programa de Desarrollo de Proveedores: Busca Fortalecer la articulación mediante la implementación de planes de mejora de los proveedores y su relación con las empresas tractoras.
- ✓ Programa de Apoyo a Clústeres: Promover que las micro, pequeñas y medianas empresas formen conglomerados.

Por otra parte, el Decreto Supremo N° 013-2013 - PRODUCE en su artículo 17 otorga ciertos beneficios a las empresas que se asocian para poseer un mejor acceso al mercado privado y a las compras estatales. Esta asociatividad puede darse de dos tipos: horizontal (pequeñas con pequeñas) y vertical (pequeñas con empresas más grandes).

Asimismo, se tiene una estrategia llamada Compras a MYPERú, orientada a apoyar y promover a la producción y productividad a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas. El impacto social que busca esta medida es dinamizar la economía con la cadena productiva de las zonas donde se concentran este tipo de empresas y promueve la formalización puesto a que para acceder a este beneficio se requiere inscripción ante la SUNAT y el Registro Nacional de la Micro y Pequeña empresa; también, brinda asistencia técnica en procesos administrativos y productivos.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2019) ha lanzado la estrategia Mipyme al Mundo con la finalidad de fomentar las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sus cuatro componentes son desarrollo exportador, facilitación, internacionalización y descentralización. Y el programa de apoyo al sector artesanal a nivel nacional.

También, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (s.f), cuenta con programas como el Centro Integrado Formaliza Perú que tiene como objetivo promover y facilitar el ingreso y permanencia en la formalización laboral a través de capacitaciones y asistencia técnica.

No obstante, a pesar de ser importantes las PyMEs y el creciente interés que ha generado en el país, se mantiene desafíos para su desarrollo. Siendo una de las principales barreras la informalidad.

Por otro lado, otro desafío para las PyMEs es el acceso al crédito. Si bien el financiamiento es relevante para el fortalecimiento del crecimiento y desarrollo de estas empresas, en el país, el problema más difícil es acceder al crédito al carecer de garantías que las respalden o por las altas tasas de interés. Según el estudio de Avolio, Mesones & Roca (2011), se identificó

cinco factores que limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las PyMEs: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales, los cuales son detallados en el ANEXO B.

Por lo anterior, es importante apoyar a las PyMES para que puedan tomar estas oportunidades para ser más competitivas en el mercado de manera que su crecimiento aporte al desarrollo económico del país a través de un aporte más significativo en el producto bruto interno. Asimismo, para el incremento de la productividad de este tipo de empresas se requiere de mayor financiamiento como apoyo en la investigación y desarrollo de tecnología.

### **3. Responsabilidad Social Empresarial en el Perú**

Según Caravedo (2005), la aparición del Instituto Ethos en Brasil fue acompañada de un crecimiento de iniciativas empresariales en torno a RSE en diferentes países de Latinoamérica, siendo en Perú la asociación civil Perú 2021 la que impulsa estos criterios y prácticas. Actualmente, con relación a las prácticas de RSE mencionadas por Franco (2007), “se encuentran las donaciones, los aportes monetarios, los beneficios brindados a la comunidad (salud, educación, medio ambiente) y otras actividades como el fomento de las actividades recreativas, científicas, tecnológicas e incluso, la promoción y apoyo al desarrollo de microempresas”. (p.8). En este sentido, no existen variaciones con respecto a las prácticas implementadas a nivel nacional frente a la de otros países. No obstante, se identificó que existe un mayor interés por parte de los empresarios con relación a la formación académica en temas de RSE. En este sentido, Astrid Cornejo, gerente de Sostenibilidad y Negocios de Perú 2021, menciona que actualmente el interés del empresario ha aumentado en torno a temas de RSE; que existe una mayor oferta de diplomados, maestrías y especialidades que ofrecen las universidades en materias de Responsabilidad Social y gestión sostenible; y que hay mayor número de espacios a nivel nacional y regional en los cuales las empresas comunican su gestión socialmente responsable. (Perú 2021, 2014).

Asimismo, también existen instituciones que fomentan la RSE en el Perú, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Perú 2021: es una Asociación Civil sin fines de lucro creada por un grupo de empresarios, la cual es actualmente la más importante en temas de RSE (Franco, 2007). Sus líneas de trabajo se dan a través de la acción (Otorga el distintivo ESR, empresa socialmente responsable; realiza el programa Generación del Cambio; es el socio implementador del Programa de Sostenibilidad Corporativa y Rendición de cuentas organizado por el GRI; y opera la plataforma Kunan y la conexión (Brinda información, sesiones de expertos y herramientas en su web).

- ✓ Dirección de Prevención y Solución de Conflictos y Responsabilidad Social Empresarial Laboral: Órgano de asesoramiento encargado de proponer y ejecutar las políticas regionales y funcionales en materias socio laborales, responsabilidad social empresarial, seguridad social y difusión de la normativa laboral en el marco de su competencia. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: 2020)
- ✓ Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa): Uno de los monitores de referencia en el mundo, es un instrumento de evaluación reputacional basado en una metodología multistakeholder. El ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo reconoce el comportamiento ético y el buen gobierno corporativo, buscando que no se conciba a la responsabilidad social como filantropía.

Por otro lado, de acuerdo con lo señalado por Franco (2007), existen organizaciones de consumidores que también contribuyen con el desarrollo de RSE en las empresas, siendo la Asociación Peruana de Consumidores (ASPEC) una de las de mayor participación, y cuyo enfoque es el promover un consumo responsable en la sociedad.

En adición a lo anterior, a pesar de que se han estado incluyendo políticas de RSE en las empresas, aún se tiene dificultad en implementar estrategias puesto a que aún se mezclan los conceptos de filantropía, inversión y responsabilidad sociales empresarial. No obstante, en los últimos años, en el Perú, ha estado surgiendo un mayor número de empresas que implementan prácticas o políticas de RSE en sus gestiones. De esta manera, existen empresas que elaboran sus reportes de sostenibilidad, requisito para participar en el Mercado de Valores, e implementan proyectos de RSE enfocados en diferentes grupos de interés.

### **3.1. Aplicación de RSE en PyMEs peruanas: Revisión de estudios previos**

Se realizó una revisión de diez (10) investigaciones realizadas en Perú, los cuales tuvieron como objetivo conocer la aplicación de RSE en PyMEs de diversos sectores y/o regiones a nivel nacional. Sin embargo, algunos se enfocaban en generar una contextualización de la RSE en el país desde la perspectiva de una pequeña y mediana empresa. En este sentido, se usaron los estudios realizados por Altamirano (2013); Fernández, Jiménez & Fernández (2015); Casanova (2016); Peralta (2016); Chambi (2018); Fernández & Correa (2014); Coaquira & Saavedra (2019); Vizconde (2015); Rodríguez (2017) y Portocarrero, Tarazona & Camacho (2006).

Asimismo, en la Tabla 5, se presenta la información obtenida de la aplicación de RSE en PyMEs peruanas fueron clasificadas en tres partes: características y factores que facilitan o dificultan.

**Tabla 5: Estudios peruanos sobre la aplicación de RSE en PyMEs**

Características	Factores que facilitan la aplicación de RSE	Factores que dificultan la aplicación de RSE
<p>1. Existen casos donde se realizan actividades relacionados con la aplicación de RSE, pero se desconoce del concepto.</p> <p>2. La mayoría menciona una falta de incorporación de la RSE en su visión.</p> <p>3. Se suele actuar en lo interno a la empresa como Gestión de Recursos Humano u Operaciones.</p> <p>4. Los beneficios no sólo se generan al interior de la organización, sino también se ve reflejado en lo externo como su entorno y/o comunidad, generándose así una mejora en la competitividad. (ejemplo: buena reputación y lealtad de marca.</p> <p>5. Una de las aplicaciones de RSE más comunes es en el desarrollo de campañas internas de reducción de consumo energético o hídrico; reutilización y/o reciclaje de materia prima; y la integración de la prevención de riesgos laborales en los diferentes departamentos de la empresa.</p> <p>6) Se facilita la aplicación de RSE en las PyMEs cuando existe interés y compromiso por parte de los directivos.</p> <p>7. Existen dificultades para comunicar las actividades de RSE que realizan, lo cual no aporta para su posicionamiento.</p>	<p><b>Externos:</b></p> <p>1. Promoción de la RSE por parte de Perú 2021 (concursos, certificaciones y capacitaciones).</p> <p>2. Programa Perú Responsable que promueve la RSE en las empresas.</p> <p>3. RSE como tendencia para la competitividad (ejemplo: certificarse con el distintivo ESR, oportunidad de exportación, aplicación de innovación).</p> <p>4. Las grandes empresas piden a sus proveedores (pymes) que realicen actividades de RSE.</p> <p>5. Preferencias de los consumidores por adquirir productos/servicios de empresas socialmente responsables.</p> <p>6. Aplicar RSE favorece la internacionalización</p> <p><b>Internos:</b></p> <p>1.La relación cercana con las comunidades, siendo en algunos casos los colaboradores parte de estas.</p> <p>2. La relación cercana entre el dueño y sus colaboradores.</p> <p>3. Dueños sensibilizados frente a la temática de RSE permiten otorgar recursos y aprobar estas actividades</p>	<p><b>Externos:</b></p> <p>1. Por parte del Estado, aún se necesita mayores esfuerzos para promover la incorporación de la RSE en este tipo de empresas tanto en políticas, marco legal y tributario, y programas a nivel nacional.</p> <p>2. Falta de promoción por parte del Estado que permita motivar la incorporación de RSE en pymes.</p> <p>3. Dificil acceso a financiamiento o crédito (altas tasas, altas garantías, falta de confianza de los bancos, burocracia).</p> <p>4. Falta de fondos de financiamiento relacionados con propuestas de RSE.</p> <p>5. Limitación de recursos (financieros, tecnológicos, tiempo o humanos).</p> <p><b>Internos:</b></p> <p>1.Limitación de recursos (financieros, tecnológicos, tiempo o humanos).</p> <p>2.Falta de información y capacitación</p> <p>3.Poca disponibilidad del tiempo por parte del personal, debido a la multiplicidad de funciones que realizan.</p>

Adaptado de Altamirano (2013); Fernández, Jiménez & Fernández (2015); Casanova (2016); Peralta (2016); Chambi (2018); Fernández & Correa (2014); Coaquira & Saavedra (2019); Vizconde (2015); Rodríguez (2017) y Portocarrero & Tarazona (2006)

### 3.2. Experiencias de aplicación en PyMEs peruanas

En la Tabla 6, la cual se ha elaborado con los reportes de sostenibilidad de cada una de las empresas mencionadas obtenidas de la base de datos del GRI, se puede observar una descripción de cómo se ha aplicado la Responsabilidad Social Empresarial en cada caso, siendo estos de diferentes sectores y con una diferencia de tiempo en el mercado.

Lo relevante de la Tabla 6 es que nos presenta la diversidad de actividades, programas, proyectos y políticas que se han realizado en los últimos años por estas pequeñas y medianas empresas peruanas, en donde se destaca que la mayoría de estas no realizaron actividades de RSE

vinculadas a sus actividades principales, lo cual fortalece la idea de que, en las PyMEs, aún se encuentra en desarrollo las prácticas de manera estratégica. Sin embargo, los estudios muestran los beneficios obtenidos por las actividades que han llevado a cabo como menores costos operativos, una mejora en su reputación corporativa, un mejor clima laboral o mayor productividad.

**Tabla 6: Casos peruanos de aplicación de RSE en PyMEs**

Casos peruanos de aplicación de RSE en PyMEs		
Sector	Descripción del caso	¿Cómo se aplicó la RSE en este caso?
Construcción	<b>A&amp;A Construcciones (2020)</b> Empresa dedicada a la ejecución de obras, edificaciones, saneamiento, remodelación y construcción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de sistema de anticorrupción, buscando implementar parámetros legales establecidos y éticos de conducta.</li> <li>2. Gestión de residuos inertes, buscando controlar sus emisiones atmosféricas, mejorar sus servicios ambientales en sus procesos, comunicando constantemente su política ambiental.</li> <li>3. Poseen un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual incluye políticas y reglamento interno, implementando un mecanismo de evaluación a través de auditorías internas.</li> </ol>
Servicios	<b>Caryant E.I.R. L (2019)</b> Empresa dedicada a la fabricación, mantenimiento y reparación de equipos y elementos metalmecánicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee un comité de Primeros Auxilios, los cuales brindan charlas para los colaboradores sobre temas de SST; además, velan por la eficacia del sistema de Gestión de SST.</li> <li>2. Posee un proyecto de reutilización de recursos para disminuir residuos.</li> <li>3. Buscan promover el cuidado del medio ambiente en sus colaboradores, también poseen un riguroso control de la energía eléctrica.</li> </ol>
Servicios	<b>Comimtel Recycling (2020)</b> Empresa dedicada a la gestión y manejo integral de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones en temas de corrupción, soborno y cumplimiento de requisitos legales para toda la planilla.</li> <li>2. Implementación del Sistema de Gestión ambiental ISO 14001.</li> <li>3. Actividades de apoyo a la comunidad: Aporte con la asociación de niños quemados - ANIQUEM y campañas de sensibilización y recolección de RAEE.</li> <li>4. Se posee una política de Gestión ambiental, donde involucran la participación de sus colaboradores.</li> </ol>
Servicios	<b>Corporación Flaxia E.I.R.L (2019)</b> Empresa dedicada al rubro de Ingeniería Mecánica Eléctrica, brindado servicios industriales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseen un certificado de Evaluación de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio ambiente.</li> <li>2. Posee una política anticorrupción, soborno y extorsión.</li> <li>3. Se realiza un control de consumo de energía y consumo de agua mes a mes para tomar acciones correctivas.</li> </ol>

**Tabla 6: Casos peruanos de aplicación de aplicación de RSE en PyMEs (continuación)**

Sector	Descripción del caso	¿Cómo se aplicó la RSE en este caso?
Comercial	<b>J&amp;S GROUP (2019)</b> Empresa de transporte cuyo enfoque es la personalización del servicio, entendiendo cada requerimiento según el rubro de trabajo, características específicas de servicio, entre otras necesidades del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ha realizado campañas de sensibilización y concientización con los pobladores de las zonas de influencia de sus actividades.</li> <li>2. Se da prioridad a la contratación de trabajadores de las comunidades aledañas.</li> <li>3. Implementación de una Política de Código de Conducta a todos los niveles de la organización.</li> <li>4. Se rechaza al trabajo forzoso e infantil, asegurándose que no se aplique ni en la organización, ni en la subcontratación, ni en sus alianzas estratégicas.</li> </ol>
Servicios	<b>Miranda Ingenieros S.R.L (2019)</b> Empresa dedicada a proyectos y ejecución de obras civiles, electromecánicas y ambientales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de efluentes y residuos, además de brindar capacitaciones a los trabajadores.</li> <li>2. Programa de reciclaje para donarlos a trabajadores de la Asociación de Recicladores.</li> <li>3. Comité de Salud y Seguridad en el Trabajo conformado por representantes de trabajadores y de la gerencia.</li> </ol>
Servicios	<b>Servicios Industriales Halavisi S.A.C (2020)</b> Empresa dedicada al rubro de la carpintería naval e Industrial, siendo sus principales productos y/o servicios la confección e instalación de muebles, entre otros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizan charlas sobre el consumo responsable de energía; también realizan inspecciones programadas de sus equipos y máquinas, en miras de que puedan ser optimizadas en el uso de energía.</li> <li>2. Se re-usa los residuos de la madera, como el aserrín, lo cual recolectan y donan a instituciones que le dan uso en biohuertos y jardines.</li> <li>3. Para el desarrollo de actividades sobre cumplimiento ambiental se involucró a todos los colaboradores</li> </ol>
Salud	<b>OftalmoMedic (2020)</b> Clínica que ofrece servicios de atención quirúrgica y servicios complementarios como farmacia, laboratorio, óptica, procedimientos especiales y no quirúrgicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque en la gestión de residuos, empleando una empresa tercerizada para disminuir el impacto de sus residuos considerando medidas de bioseguridad. Además, realizan charlas a sus colaboradores con el fin de concientizarlos y reducir la cantidad de residuo.</li> <li>2. Emplean criterios ambientales y sociales para la evaluación de sus proveedores con el fin de disminuir sus impactos ambientales en su cadena de valor.</li> <li>3. Usó como guía base la ISO 37000 para implementar estándares antisoborno y corrupción en la empresa, incorporando la opinión de sus colaboradores en el proceso.</li> </ol>
Servicios	<b>Estilo Digital S.A (2017)</b> Empresa dedicada al servicio de impresión y materiales gráficos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de residuos y consumo de papel, contribuyendo con ANIQUEM para donar el papel reciclado.</li> <li>2. Aplican actividades en búsqueda de consumir menos energía eléctrica.</li> <li>3. Se encuentran en la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.</li> </ol>

**Tabla 6: Casos peruanos de aplicación de RSE en PyMEs (continuación)**

Sector	Descripción del caso	¿Cómo se aplicó la RSE en este caso?
Servicios	<b>SERMEC (2020)</b> Empresa dedicada a brindar servicios al sector pesquero e industrial a través de soluciones integrales a equipos electromecánicos y sistemas eléctricos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha implementado homologaciones orientadas hacia la norma ISO 14001:2015. Controlando su mitigación de impacto a través de reciclaje, reutilización y segregación de residuos.</li> <li>2. Posee un procedimiento de gestión en donde se evalúan y reportan todo tipos de accidentes referidos al consumo de agua. Hubo cambios hacia tecnologías ahorradoras.</li> <li>3. Se tiene una política referente a la generación de residuos.</li> <li>4. Realizó programas sociales con la comunidad dando donaciones a iglesias, centro de ayuda de personas vulnerables y actividades para sus colaboradores.</li> </ol>

Adaptado de A&A Construcciones (2020), Caryant E.I.R. L (2019), Comintel Recycling (2020), Corporación Flaxia E.I.R.L (2019), J&S GROUP (2019), Miranda Ingenieros S.R.L (2019), Servicios Industriales Halavisi S.A.C (2020), OftalmoMedic (2020), Estilo Digital S.A (2017) y SERMEC (2020)

En general, se puede mencionar sobre los casos peruanos presentados que la aplicación de las actividades de RSE se enfocan más en la dimensión interna de la empresa, siendo orientadas a los colaboradores y/o medioambiente como puede verse en la totalidad de los casos presentados. Sin embargo, también, trabajan con la dimensión externa, siendo lo más repetitivo el trabajo con la comunidad como Sermec, J&S GROUP y Comintel Recycling. Asimismo, la mayoría ha sido de forma voluntaria y promovida por los mismos dueños; no obstante, hay casos que mencionan en sus reportes sobre la solicitud por parte de sus clientes (empresas grandes) de comunicar sus proyectos relacionados con RSE como Semerc.

## CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas en el Perú aportan al desarrollo social y económico; por lo que es importante promover estrategias que les permita ser más competitivas de manera que su contribución sea mayor. Por ello, es importante considerar la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en este tipo de empresas de manera que funcione como un componente estratégico que les permita, por un lado, obtener mejoras en su productividad haciendo uso ecoeficiente de sus recursos y bajando sus costos, por ejemplo, y por otro contando con una nueva fuente de ventaja competitiva en el mercado con mejores productos o servicios, y cumplimiento de normas legales en general, y laborales en particular.

En este sentido, tras el desarrollo del marco teórico y contextual, se presenta a continuación las principales conclusiones:

1. Para comprender mejor el concepto de Responsabilidad Social Empresarial es relevante mencionar cómo ha ido evolucionando durante el tiempo. Al inicio se la relaciona con la filantropía y caridad empresarial; sin embargo, ante los cambios en el mundo a raíz de diferentes sucesos como guerras, crisis económicas y como consecuencia de externalidades de las operaciones de las organizaciones, se ha ido transformando en un concepto que implica hacerse responsable de los impactos de las decisiones tomadas, abarcando ahora las necesidades, perspectivas y valoraciones de sus grupos de interés. Es así que, actualmente, se ha constituido como un elemento clave para las organizaciones al ser un tipo de estrategia que permite obtener una ventaja competitiva a través de sus diferentes beneficios. Asimismo, es importante saber diferenciar los conceptos vinculados a la RSE con esta debido a que la forma en cómo se aplican tienen diferentes perspectivas, siendo una estratégica por parte de la RSE. Por ejemplo, en el caso de la filantropía, si bien las prácticas filantrópicas como las donaciones son deseables por algún grupo de interés, sus beneficios suelen darse sólo en un corto plazo; en cambio, las actividades de RSE suelen tener un enfoque a mediano y largo plazo, en algunos casos, convirtiéndose parte de la estrategia general de la organización.
2. Se identificó que las empresas desarrollan prácticas de RSE que pueden ser clasificadas en dos dimensiones: internas y externas. La primera de ellas busca el bienestar de los colaboradores y el cuidado del medio ambiente mientras que la segunda dimensión tiene como objetivo lograr o asegurar el bienestar de sus agentes externos (comunidad local, socios comerciales, proveedores, clientes). En este

sentido, se usa dicha clasificación debido a que permite realizar un mejor análisis sobre la relación entre las prácticas de RSE y los grupos de interés de las organizaciones.

3. La información que se encuentra sobre la aplicación de la RSE suele tener un enfoque hacia las empresas grandes y transnacionales, lo cual muchas veces genera la perspectiva de que este concepto sólo se aplica en este tipo de empresas. No obstante, se puede aplicar esta estrategia a cualquier organización considerando en su uso las características particulares generadas por el tamaño de la empresa, el sector económico, ubicación geográfica, en otros. Es por ello que se puede encontrar, en una menor proporción, estudios enfocados en las pequeñas y medianas empresas como también casos de éxitos en estas al aplicar RSE de forma estratégica. Asimismo, puede estudiarse los beneficios de este concepto desde una perspectiva interna y externa en la PyME, lo cual depende del tipo de grupo de interés o enfoque al que se esté dando como uno ambiental o social. Estos beneficios mejoran la eficiencia empresarial y generan mayor competitividad para este tipo de empresas.
4. Es importante fomentar la competitividad en las PyMEs peruanas puesto a que se les presentan dificultades para sobrevivir durante los primeros años; es por ello que los sectores privado y público han generado diferentes iniciativas para fortalecer su crecimiento y desarrollo a través de diversas estrategias como los programas de formalización, los de desarrollo productivo e innovación, y aquellos como el programa Desarrollo de proveedores, el cual busca fortalecer la articulación vertical. Sin embargo, aún existen diferentes desafíos para las pequeñas y medianas empresas como el acceso al crédito o la informalidad. Por eso es que la RSE es importante como estrategia que permite mejoras en su productividad mediante el uso ecoeficiente de sus recursos y a la vez posicionarse y/o diferenciarse en el mercado a este tipo de empresas, lo cual puede verse ejemplificado en los casos presentados en la investigación como Miranda Ingenieros S.R.L, quienes ganaron, en el 2017, el concurso "Buenas Prácticas en Responsabilidad Social".
5. Tras la revisión de casos y estudios empíricos sobre la aplicación de la RSE en las PyMEs, realizados tanto en el contexto internacional como nacional se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar, entre las características de la aplicación se identificó que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas desconocen sobre la función estratégica de la RSE; sin embargo, aplican actividades relacionadas a este concepto. Asimismo, el número de prácticas de

RSE es menor a comparación de las grandes empresas, debido a la capacidad y recursos disponibles. Además, mayoritariamente, las prácticas relacionadas a impactos ambientales externos lo realizan de manera reactiva puesto a que es necesario cumplir las leyes para poder operar; pero sí existe una postura proactiva con respecto a las actividades que se enfocan más en el ámbito interno, como aquellas vinculadas con los colaboradores y procesos de la organización. Por otro lado, la aplicación de la RSE en este tipo de empresas se realiza de manera más informal y poco estructurada, e incluso, en algunos casos no se aplican indicadores para poder medirlas y controlarlas. También se identificó en los estudios que existe poca capacidad para comunicar las prácticas que están realizando tanto a los grupos de interés interno o externos siendo principalmente la dificultad la escasez de recursos. Con relación al contexto peruano, tras la revisión de estudios realizados en el Perú y 10 reportes de sostenibilidad desarrollados por PyMEs peruanas se observó que estas empresas tienen un mayor interés en realizar prácticas de RSE orientadas a un ámbito interno, sobre todo aquellas incluidas dentro de la Gestión de Recursos Humanos y Gestión de recursos naturales (ahorro de energía, agua, reducción de residuos y rechazo de materiales). Asimismo, se identificó que existen PyMEs que realizan actividades de RSE, pero frente a su desconocimiento de la aplicación estratégica de este concepto, no son capaces de estructurarlas en un programa y mucho menos comunicarlas.

En segundo lugar, se identificó que los factores que facilitan la implementación de RSE en PyMEs se pueden dividir en internos y externos. Con respecto a los factores internos, se tiene el interés y conocimiento del dueño sobre temas de RSE; debido a la estructura de la organización, la cual suele ser más horizontal a diferencia de las grandes, genera una relación más cercana con los empleados, permitiendo una mayor participación de estos; la cercanía con las comunidades favorece a un mayor conocimiento de las perspectivas y necesidades locales dado a que estas empresas emplean recursos del lugar en donde operan, contratan a gente de la comunidad y sus clientes suelen ser miembros de la misma; poseen una mayor flexibilidad en la estructura, lo cual les permite implementar cambios de procesos y decisiones de manera más rápida; y la existencia de actividades de RSE bajas en costo y fáciles de aplicar. Dichos factores también se repiten en las pymes peruanas.

Con respecto con los factores externos se presentan los siguientes: A través de su cadena de valor, las grandes empresas promueven o comunican sus actividades de RSE a sus proveedores, que suelen ser PyMEs, a las que se les transfiere algunas de sus prácticas; el creciente interés de los consumidores por adquirir productos de empresas socialmente responsables; y la obtención de certificaciones relacionadas con la RSE que contribuye a la competitividad de la empresa en el mercado o acceder a nuevos segmentos internacionales. Por otro lado, en el Perú las PyMEs que pertenecen a la cadena de valor de las grandes empresas tienen la oportunidad de participar

en programas desarrollados por Perú 2021, como por ejemplo el “Programa de sostenibilidad corporativa y rendición de cuentas”, en la cual se les fomenta realizar reportes de sostenibilidad. Asimismo, se cuenta con otras iniciativas estatales como “Programa Perú Responsable”, entre otros.

En tercer lugar, se identificó que los factores que dificultan la aplicación de la RSE en las PyMEs también se pueden dividir en internos y externos. En el caso de los internos, se identificó el bajo nivel de educación de los dueños y colaboradores sobre temas de RSE y su aplicación estratégica. Asimismo, las PyMEs poseen limitaciones en recursos humanos, monetarios y de tiempo, los cuales van direccionados esencialmente a su actividad principal, dándole menor relevancia a su uso en actividades de RSE, dado que, en la mayoría de los casos, se tiene una concepción de que la aplicación de esta estrategia puede generar sobre costos para la empresa siendo sus beneficios visibles a un mediano plazo. Cabe resaltar que, en el contexto peruano, los recursos humanos y de tiempo son mayores, dado que las pequeñas y medianas empresas cuentan con un número menor de colaboradores a diferencia del contexto internacional, por lo cual estos realizan multiplicidad de funciones que les impide, en algunas ocasiones, realizar actividades de RSE.

Con respecto a los factores externos, se menciona que aún se requiere mayor apoyo por parte del Estado a través de medidas legales y/o programas que fomenten la aplicación de la RSE como también fondos públicos que estén relacionados con este concepto. Asimismo, uno de los principales problemas a los que se enfrenta la región es la informalidad, sobre todo para las pequeñas, debido a que requiere el uso de recursos monetarios y de tiempo, lo cual lo hace ver poco atractivo para este tipo de empresas cuando están iniciando. En esta línea, en el Perú, la informalidad afecta a estas empresas en ámbitos salariales, estabilidad laboral y obtención de beneficios sociales. Además, el país se enfrenta al poco apoyo en el marco legal y tributario orientado a fomentar el desarrollo de RSE. Finalmente, se presentan dificultades de acceso al crédito bancario debido a las altas tasas y garantías exigidas por las entidades financieras, debido a su falta de confianza hacia las PyMEs.

Con respecto a los hallazgos, a partir de las fuentes teóricas y de la revisión de estudios y casos, se identificaron los siguientes:

1. Efectivamente se aplica la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas pequeñas y medianas peruanas, pero estas se mantienen en un nivel de actividades o proyectos, no siendo programas estructurados puesto que para realizarlos se requiere de inversiones y recursos humanos, teniendo limitaciones para financiarlas y para contar con los recursos humanos calificados.

2. Existen pequeñas y medianas empresas informales, las cuales no podrían desarrollar prácticas de RSE, debido a que no cumplen inicialmente con las normas y leyes establecidas por el Gobierno, dado que estarían expuestas a desarrollar prácticas de trabajo informal, ausencia de protección contra la explotación laboral, alta probabilidad de no contar con un salario justo regido por la ley, inestabilidad laboral, entre otros, lo cual no corresponde con los principios y las prácticas de RSE. En este sentido, para ser una empresa socialmente responsable, las PyMEs deben considerar en primer lugar ser una organización formal. No obstante, aún el Perú se enfrenta a un alto nivel de informalidad que afecta directamente a estas empresas.
3. Existe una tendencia a desarrollar más prácticas de RSE orientadas a una dimensión interna por parte de las pequeñas empresas. En este sentido, a partir de los casos revisados en el marco teórico y contextual, las subdimensiones mayormente implementadas son la Gestión de Recursos Humanos, Salud y seguridad en el trabajo y Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Esto puede relacionarse con el hecho de que, en primer lugar, varias de estas prácticas requieren una baja inversión económica y, en segundo lugar, que los procesos que buscan cuidar el ambiente contribuyen a una mayor eficiencia de los recursos y a una buena imagen en el mercado.
4. Si bien las PyMEs pueden replicar actividades de RSE, independientemente del sector en el que se desarrollen, tales como diseño de códigos de conductas, diseño de políticas anticorrupción, capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo, entre otros; se identificó que son pocos los casos de organizaciones que desarrollan prácticas alineadas con su giro de negocio, y con ello una aplicación más estratégica de la RSE. Por ejemplo, Estilo Digital S.A realiza actividades para disminuir su consumo en energía eléctrica, el cual es uno de sus principales insumos, contribuyendo a la reducción del impacto ambiental y sus costos operativos. Además, cabe resaltar que, si una PyME busca replicar prácticas de RSE de otras empresas del mismo rubro, se enfrenta al problema que las caracteriza: cuenta con un diferente nivel de recursos económicos, tecnológicos, niveles de educación y calificación diferentes, estructuras organizacionales diferentes, entre otros aspectos.
5. Una de las características de las PyMEs es la frecuencia de ausencia de una cultura de medición, lo cual afecta el control y seguimiento de sus actividades y, con ello, la evaluación sobre la eficiencia de las prácticas. A esto se incluye, lo señalado por Zak (2015), al afirmar que existen mayores dificultades para medir los objetivos sociales

y ambientales, relacionados a las prácticas de RSE. En este sentido, una solución puede ser el uso de indicadores o certificaciones internacionales las cuales, si bien no son exclusivamente diseñadas para las PyMEs, estas pueden ser adaptadas. De esta manera, no solo se asegura la eficiencia de las actividades, sino también se obtiene una ventaja competitiva, dado a que obtener estas certificaciones genera mayor capacidad de negociación en el mercado, y mayor confianza de sus socios comerciales, sobre todo a grandes empresas, las cuales muestran su interés por establecer lazos comerciales con PyMEs que implementan RSE.

6. Si bien los beneficios de la RSE pueden separarse en dimensiones internas y externas, los beneficios generados por la aplicación de este concepto en PyMEs no sólo se quedan en una dimensión, sino se puede generar, de forma simultánea, en ambas puesto que hay actividades que están enfocadas en los colaboradores, lo cual tiene repercusiones en su calidad de vida y esto se extiende a la calidad de vida de sus familias, las cuales son parte de la comunidad donde este tipo de empresas operan, lográndose impactos externos directos (e indirectos) en la localidad. De esta manera, se crean beneficios internos para la empresa (como una mejora de productividad, retención de colaboradores, entre otros) pero también genera beneficios para la comunidad.
7. Se identificó, además que, si bien existen PyMEs que desarrollan prácticas de RSE, gran parte de estas aún enfrentan problemas para comunicarlas. Esto puede estar relacionado con dos aspectos: la escasez de recursos financieros y el desconocimiento de que están realizando, actualmente, actividades contenidas en la RSE. Ambos impiden aprovechar la ventaja competitiva y diversos beneficios que puede ofrecer comunicar esta estrategia tanto a sus stakeholders como a sus competidores.

A partir de la revisión realizada, se realizan las siguientes recomendaciones:

Para el desarrollo de las PyMEs en el país se requiere realizar nuevas investigaciones empíricas a profundidad con respecto a la RSE, con un enfoque desde la perspectiva del sector público y del sector privado.

Asimismo, se recomienda seleccionar un sector económico a investigar, dado que cada uno posee características propias que facilitan o dificultan la aplicación de la RSE. Esto permitiría abrir otras líneas de investigación como propuestas de programas de RSE para una empresa o conjunto de empresas.

Se considera importante investigar o realizar propuestas sobre programas de comunicación interna y externa sobre las prácticas de RSE realizadas en las pequeñas y medianas empresas, para que éstas puedan aprovechar en toda su magnitud lo que representan, para las cuales se debe considerar la oferta de recursos financieros que se requeriría para ello, caracteriza a estas empresas.

Además, se recomienda investigar sobre propuestas de indicadores utilizados para medir el éxito de la implementación de RSE en las PyMEs, para así conocer cuáles son las actividades más adecuadas y eficaces.

Finalmente, también se podría analizar la posibilidad de identificar indicadores para establecer rankings públicos de las prácticas de RSE en la MyPEs, que permita que se hagan de conocimiento público de estas, para dar luces sobre posibles nuevas experiencias de RSE, así como dar publicidad a los programas, proyectos y casos de éxito del uso de la RSE como instrumento de mejorar de su competitividad.



## REFERENCIAS

- A&A Construcciones. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79395/>
- Alianza Social VenAmCham & Fundación BBVA Provincial (2014). *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación*. Caracas: Intenso Offset - Grupo Intenso
- Altamirano, M. (2013). La Responsabilidad Social y su Relación con las PYMES en el Perú y su Entorno Económico. *Sinergia e Innovación*, 1(16). Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/32/1>.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80.
- Ayyagari, M., A. Demirguc-Kunt & V. Maksimovic (2011). *Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth*. Policy Research Working Paper. No. 5631. Washington: The World Bank.
- Baron, M. & Apitsa, S. (2018). Corporate social responsibility of a french SME in the transport sector: networking for change. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 12, 261-278.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, CMJ, Spence, L. & Scherer, AG (2013). Organización de la responsabilidad social corporativa en pequeñas y grandes empresas: el tamaño importa. *Journal of Business Ethics*, 115 (4), 693-705. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Bermudez, Y. & Mejías, A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas latinoamericanas. *Ingeniería Industrial/ ISSN*, XXXIX (3), 315-325.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Caravedo, B. (2005) *La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social*. Lima: Fondo editorial de la Universidad del Pacífico.
- Carneiro, M (2008). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial interna y recursos humanos*. Andalucía: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business cases for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complimentary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87–96.
- CARYANT E.I.R.L (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD – GRI Database. Recuperado de <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2020/0c99330b8d54d4613e81cc6073890e6a.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJZQ4KY>

D2D35QKCD&Expires=1597633337&Signature=r3wIZI0LD5R5r4NyTUExUybd1zk%3D

- Casanova Claros, M. (2016). *La responsabilidad social de las pymes en el Perú* (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad de San Martín de Porres.
- CEPAL (2018) *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas.
- CEPAL (2010). Cambio y oportunidad: La responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. *Studies and Perspectives series*, (10), 5- 57
- CEPAL (1996). Los fondos de inversión social en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (59), 71 – 81.
- Chambi, E. (2017). *Responsabilidad social empresarial de las PYMES industriales textiles de la ciudad de Juliaca* (Trabajo de investigación). Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1928>
- Chiavenato, I., Fuente, C. C. L. D. L., & Montano, S. E. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Coaquira J. & Saavedra, M. (2019). *La relación entre la responsabilidad social empresarial y la internacionalización de las Mypes del sector textil ubicadas en Lima Metropolitana 2014-2018* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9712/1/2019\\_Saavedra-Cielo.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9712/1/2019_Saavedra-Cielo.pdf)
- Cockburn, W. (2005). La Responsabilidad social en las empresas y la seguridad y la salud en el trabajo. *Bélgica: Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo*. Recuperado de <http://osha.europa.eu/es/publications/reports/210>.
- Comintel Recycling. (2020). *Reporte anual de sostenibilidad*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79336/>
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibility of business corporations*. New York: Committee for Economic Development.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde*. Bruselas, (94), 659.
- Conraud, E., Ojeda, J. & Arredondo, M. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial de las pymes del Estado de Guanajuato, México. *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestion*, (114), 79-100.
- Córdoba, V., López, D., & Valencia, J. (2016). *Responsabilidad social empresarial (RSE) y competitividad en Nestlé de Colombia* (Trabajo de grado). Recuperado de <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/3848>
- CORPORACIÓN FLAXIA (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD – GRI Database, Recuperado de <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2020/9ba5c63c32a16e7eb41716818675e340.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJZQ4KY>

D2D35QKCDA&Expires=1597633463&Signature=LQFcYs4XJhv603V%2F16IrXnUmXx8%3D

- Correa M., Van B. & Núñez G.(2010).Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. *Series studies and perspectives*. Vol 10. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- De Miguel, M. L. (2011). La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de buenas prácticas. *Proyecto Impulsa-RSE Pyme financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*. Áviles: Gin Consulting.
- Dias, A., Lima, L., Craig, R. & Nevez, M. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15 (2), 137-154.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: Cepal.
- Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile: Cepal.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26 (2), 53-63.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 178–206.
- Ecoandino. (2014). *Reporte de sostenibilidad Ecoandino 2014*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/37119/>
- El Peruano. (2013). *Decreto Supremo N° 013-2013 - PRODUCE*. Normas legales. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>
- Escobar, E. (2016). *La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y competitividad* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6917>
- ESTTILO DIGITAL S.A. *Reporte de Sostenibilidad 2017*. SDD – GRI Database. Recuperado de <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2018/3a370c1fba7b6a6c98cf5b0942d36446.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJZQ4KYD2D35QKCDA&Expires=1597633789&Signature=uUkS4C2b5OfibPutZpkvIrGBcuA%3D>
- Fernández, M., & Correa, C. (2014). *Factores determinantes para la implementación de prácticas de Responsabilidad Social empresarial en las PYMES del sector industrial del distrito de Tarapoto–2014*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/1911/ITEM%4011458-647.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fernández, C., Jiménez, V., & Fernández, Á. (2015). Responsabilidad social empresarial y su impacto competitivo en las PYMES del Perú (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/2236>
- Fraj, E., López, M., Melero, I. & Vázquez, R. (2012). Company image and corporate social responsibility: reflecting with SMEs managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 30 (2), 266-280.
- Franco, P. (2007). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/323>
- FOMIN, M. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas: Cluster de proyectos Promover la competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial* (No. 61358). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- García, M. (2015). La cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65 – 77. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- García, M., Azuero, A. & Salas, L. (2013). Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: el caso de una PYME colombiana. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 2 (3), 18-27.
- Giraldo-Cárdenas, L., Kammerer, Y. & Ríos-Osorio, L. (2016). Responsabilidad social en pymes del área metropolitana de medellín, Colombia. *Dimensión Empresarial* 14(1), 123-135.
- Global Reporting Initiative (2017). Estándares del GRI. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- Gutierrez, A. & Amador, M. (2015). Responsabilidad Social con Valor Compartido Constituyen ventajas Competitivas en Empresas Peruanas y Mexicanas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 23 (44), 9-17. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11621/10431CI>
- Guzmán, M. (2016). Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de la Gestión de Recursos Humanos. *Saber* 28(4), 794 - 805. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01622016000400014](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622016000400014)
- HALAVISI S.A.C. *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD – GRI Database. Recuperado de <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2020/26969f2ac3cb4203121653690014a2ee.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJZQ4KYD2D35QKCDA&Expires=1597633673&Signature=BZIVrJhliihzFMLCrHpUyWw9oD8%3D>
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las PYMES: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31–44. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
- Instituto ETHOS (2010). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>

- International Standards Organisation. (2015). *Introducción al ISO 14001: 2015*. ISO Publicaciones. Recuperado de <https://www.iso.org/publication/PUB100371.html>
- International Standards Organisation. (2010) *ISO 26000:10*. Guía de responsabilidad social. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- J&S GROUP. (2019). *Reporte de Sostenibilidad J&S Group 2018*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/63586/>
- Księżak, P. & Fischbach, B. (2017). Triple Bottom Line: The pillar of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4 (3), 95-110.
- León, F. (2008). La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor. *Visión Gerencial* (1), 83-95.
- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Diario Oficial el Peruano (2013).
- Longenecker, J. (2012). *Administración De Pequeñas Empresas 16AED. Lanzamiento Y Crecimiento De Iniciativas De Emprendimiento* (16va ed.; Cengage Learning, Ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Lozano, J., & Murillo, D. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own Words. *Journal of Business Ethics*, 67, 228-240.
- Marín, S. (2018). Filantropía y RSC. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, (39), 1-16.
- Masoud, N. (2017) *How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The International Pyramid Model of CSR*. *Int J Corporate Soc Responsibility* 2, 4. Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0015-y>
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York: Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Mellado, C (2009) Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas Latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, XV (1), 24-33
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *MiPYME al mundo Estrategia 2019 -2021*. Lima. Recuperado de <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3888>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (s.f.). *ESTRATEGIA Compras a MYPERÚ*. Perú: Proyectos. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/compras-myperu/info>
- Ministerio de la Producción (2018). *Las MYPYME en cifras 2017*. Chaclacayo: Nanuk E.I.R.L.

- Ministerio de la Producción. (2014). *Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE*. Produce gob. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm331-2014-produce.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (s.f.). *Centro Integrado Formaliza Perú*. Lima. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/centro-integrado-formaliza-peru/>
- MIRANDA INGENIEROS S.R.L. *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD – GRI Database. Recuperado de <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2019/333c724bf6ddac531dfd1778fdfa9be2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJZQ4KYD2D35QKCDA&Expires=1597633566&Signature=q5eolOmbSpVHNxtWut1oi%2B3K7Ac%3D>
- Monitor empresarial de reputación corporativa. (s. f.). Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo Perú. Merco responsabilidad y gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Navarro, L. P. (2011). *El panorama actual de las PYMES: ventajas y desventajas competitivas*. España: Universidad de Zaragoza.
- Nejati, M. & Amran, A. (2009). Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective. *Business Strategy Series*, 10 (5), 259-265.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Cepal.
- OftalmoMedic. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79367/>
- Organización Internacional del Trabajo (2018a). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Santiago de Chile: OIT
- Organización Internacional del Trabajo (2018b). *Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Lima: OIT
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Cuarto punto del orden del día: Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. *Informes de la Comisión sobre las pequeñas y medianas empresas y la creación de empleo: resolución y conclusiones presentadas para su adopción por la Conferencia*. Conferencia Internacional del Trabajo, 104ª reunión, Ginebra, junio de 2015. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Ortega, H. A. (2019). *El impacto de la responsabilidad social empresarial en la reputación corporativa de las organizaciones privadas* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15954>
- Peralta, Y. S. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión de la PYME del Sector Olivícola del CPM la Yarada de la Provincia de Tacna, Año 2016*. (Tesis de Licenciatura).

Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/266/1/Peralta-Erqu%C3%ADnigo-Yariztsa.pdf>

- Perdomo, J., & Escobar, A. (2011). La investigación en RSE: una revisión desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 193-219.
- Perú 2021. (2014). *Veinte años que transformaron nuestro futuro*. Grupo Stakeholders SAC. Recuperado de [https://issuu.com/peru2021/docs/peru\\_2021\\_-\\_20\\_años\\_de\\_compromiso](https://issuu.com/peru2021/docs/peru_2021_-_20_años_de_compromiso)
- Pimentel, A. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial: Dominios y ámbitos de acción. En Alianza Social VenAmCham y Fundación BBVA Provincial (Eds.), *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implementación, desarrollo y evaluación* (pp. 227-230) Caracas: Intenso Offset - Grupo Intenso
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*. Vol. 84, N°12, 3-15.
- Porter, M. K., & Kramer, E. J. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*. Vol 89, N°. 12, 62-77.
- Portocarrero, F., Tarazona, B., & Camacho, L. A. (2006). *Situación de la responsabilidad social empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú* (Vol. 75). Universidad del Pacífico.
- Rodríguez J. (2017). *La responsabilidad social empresarial y su incidencia en la competitividad y posicionamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú: 2005-2014* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10489>
- Roldán, A. (2013). *Flexibilidad en Pequeñas y Grandes Empresas* (Trabajo de Grado). Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4466/Ana+Roldan+de+Luis.pdf;jsessionid=3EF3A8439257C811CBA24021C2F42C02?sequence=1>
- Ruíz, E., Gago, M., García, C. & López, S. (2012). *Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Mc Graw Hill Education
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7 (3), 490-508
- Servicios Industriales Halavisi Sac. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79344/>
- SERMEC. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. SDD - GRI Database. Recuperado de <https://database.globalreporting.org/reports/79172/>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework for measurement and analysis. *California management Review*, 17(3), pp. 58-64.

- Spence, L. J., & Lozano, J. F. (2000). Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of business ethics*, 27(1-2), 43-53.
- Sweeney, L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance*, (7), 516 – 523.
- Torres, G (2011) Responsabilidad Social Empresarial. Caso Centro Comercial Lago Mall. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII (2), 310-321. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4112345>
- Van Hoof, B., & Correa, M. E. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa como fuente de competitividad en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe*. ECLAC.
- Villalobos, J. (2014) La responsabilidad social hy. En Guédez, V. (Eds.), *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implantación, desarrollo y evaluación* (pp. 55-65). Caracas: Grupo Intenso.
- Vives A., Corral A. & Isui I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vizconde, J. R. (2015). *El financiamiento a las micro y pequeñas empresas comerciales de Chepén para promover su desarrollo sostenible con responsabilidad social empresarial*. (Tesis de Grado). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2128>.
- Watson, M. & Mashonisa, S. (2012). Business social responsibility: how are SMEs doing in Gauteng, South Africa. *Social Responsibility Journal*, (8), 87 – 99.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691- 718.
- Ya Fen, T.; Yen Chun, J.; Wen Hsiung, W. & Chun-Yu, C. (2010). Exploring corporate social responsibility education. The small and medium sized enterprise viewpoint. *Management Decision*. 48 (10), 1514-1528.
- Zak, A. (2015). Triple Bottom Line Concept in Theory and Practice. En M. Rojek Nowosielska (Eds.), *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes* (pp. 251-264). Wrocław: Wrocław University of Economics.

## ANEXO A: Beneficios de la aplicación de RSE en PyMEs

**Tabla A1: Beneficios de la aplicación de RSE en PyMEs.**

Beneficios de la RSE perspectiva PyMEs	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora el clima laboral</li> <li>- Mejora la productividad y eficiencia operacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la calidad</li> </ul> </li> <li>- Mejora del desempeño financiero a través de la reducción de costos operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor control y gestión de riesgos</li> </ul> </li> <li>- Mayor atracción, productividad y retención del talento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentiva la innovación.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita la atracción y fidelización de clientes</li> <li>- Mejores relaciones comerciales con grandes empresas</li> <li>- Posicionamiento de marca y mejor reputación organizacional</li> <li>- Mejores relaciones con la comunidad donde opera</li> <li>- Mejora del acceso de la empresa a mercados internacionales</li> </ul>

Adaptado de Vives et al. (2005) y De Miguel, M. L. (2011).

## ANEXO B: Factores que limitan el crecimiento

Tabla B1: Factores que limitan el crecimiento

Factores que limitan el crecimiento				
Administrativos	Operativos	Estratégicos	Externos	Personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay una visión de largo plazo.</li> <li>- La gestión de recursos humanos influye en el crecimiento aun siendo informal: La capacitación solo se realiza al inicio del vínculo laboral y los aspectos motivacionales se relacionan con pagos extras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos de mercadeo: La competencia los obliga a desarrollar estrategias para permanecer en el mercado.</li> <li>- Establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios: Los conocimientos son básicos en operaciones y gestión de la logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a capital: Los bancos tienen montos limitados, apoyan para el primer crédito, pero no acompañan al crecimiento.</li> <li>- Falta de una visión de largo plazo y planeamiento: Las proyecciones suelen ser de corto plazo, planifican cómo atender durante un año pero no se perciben estrategias a largo plazo.</li> <li>- La investigación y conocimiento de mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corrupción e informalidad, muchos empresarios operan en el mercado sin pagar impuestos, generando una competencia desleal frente a los formales.</li> <li>- Tecnología limitada en relación con su giro de negocios.</li> <li>- Mercados con fuerte competencia.</li> <li>- Percepción de una actuación pasiva del Estado frente al crecimiento y desarrollo de las PYMES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios (mentoring); sin embargo, no buscan uno necesariamente profesional.</li> <li>- La educación y preparación para la gestión de negocios: Se basan más en la experiencia previa y, por ende, no hay motivación para ampliar los conocimientos.</li> </ul>

Adaptado de Avolio & Mesones (2011)