



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

### RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA CRIANZA DE TRUCHA Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA REGIÓN PUNO

#### PRESENTADA POR:

PAOLA ALEXANDRA YUCRA MAMANI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2021



## DEDICATORIA

A mis hijos Ariana y Leonardo a los cuales amo con todo mí ser y son el aliento para seguir adelante, junto con mi compañero de vida Melvin.

A mi amada madre Ceferina porque en su infinita sabiduría y profundo amor nos supo sacar adelante. A mis adoradas hermanas Yudi, Edith y Yessica, mis pilares en las cuales siempre encuentro el apoyo que necesito en todos los sentidos de la vida.

A mi compadre Rodrigo, quien con sus consejos me guio y motivo en el trabajo de investigación.

A la memoria de mi padre Celso Yucra.



## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Escuela de Posgrado, Programa de Doctorado en Administración.
- A los miembros de jurado de este trabajo de investigación por su tiempo, sus consejos y sus acertadas recomendaciones.
- A las organizaciones de crianza de trucha que me brindaron las facilidades para obtener los datos para esta investigación.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Responsabilidad Social Empresarial RSE	3
1.1.2. Desarrollo Histórico de la Responsabilidad Social Empresarial	3
1.1.3. Definición de Responsabilidad Social Empresarial	7
1.1.4. Dimensiones de la responsabilidad Social Empresarial	9
1.1.5. Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial	11
1.1.6. Niveles de la Responsabilidad Social Empresarial	14
1.1.7. Alcances de la Responsabilidad Social Empresarial	15
1.1.8. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial	16
1.1.9. Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial	17
1.1.10. Ventaja Competitiva	22



1.1.11.	Definición de la Ventaja Competitiva	23
1.1.12.	Factores internos y externos para la creación de la ventaja competitiva	25
1.1.13.	Mantenimiento de una ventaja competitiva	27
1.1.14.	Tipos de ventaja competitiva	28
1.1.15.	La responsabilidad social empresarial como medio de ventaja competitiva	38
1.1.16.	Importancia de la RSE como ventaja competitiva para la empresa	39
1.1.17.	Crianza de Trucha	40
1.1.18.	Etapas De Desarrollo De La Trucha	41
1.1.19.	Situación de los Mercados de consumo de trucha	42
1.1.20.	La cadena de valor actual de la trucha de Puno	43
1.2.	Antecedentes	43
1.2.1.	Internacional	43
1.2.2.	Nacional	48
1.2.3.	Local	49

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1.	Identificación del problema	51
2.2.	Enunciados del problema	52
2.3.	Justificación	52
2.4.	Objetivos	54
2.4.1.	Objetivo general	54
2.4.2.	Objetivos específicos	54
2.5.	Hipótesis	54



2.5.1.	Hipótesis general	54
2.5.2.	Hipótesis específicas	54

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1.	Lugar de estudio	55
3.2.	Población	56
3.3.	Muestra	56
3.4.	Método de investigación	57
3.4.1.	Diseño de la investigación:	57
3.4.2.	Método	57
3.4.3.	Técnicas e instrumentos de investigación	58
3.4.4.	Procesamiento de datos de la investigación	58
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	58
3.5.1.	Uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros	59
3.5.2.	Chi-cuadrado	59

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Análisis del nivel de responsabilidad social empresarial que poseen en la actualidad la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018	60
4.2.	Descripción del grado de la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018	71
4.3.	Propuesta de lineamientos para la implementación de indicadores de responsabilidad social empresarial para mejorar la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno	75



4.4.	Contrastación de la hipótesis	76
4.5.	Discusión	78
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES	80
	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS	89

Puno, 08 Abril de 2021.

**ÁREA:** Ciencias económico empresariales.

**TEMA:** Responsabilidad social empresarial y ventaja competitiva.

**LÍNEA:** Administración y marketing.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Valores, transparencia y gobernación	60
2. Público Interno	62
3. Proveedores	63
4. Consumidores y clientes	65
5. Medio Ambiente	66
6. Comunidad	68
7. Gobierno y Sociedad	69
8. Liderazgo de Costos	71
9. Diferenciación	72
10. Segmentación	74
11. Pruebas de Chi-cuadrado	77





## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Valores, transparencia y gobernanación	61
2. Publico interno	62
3. Proveedores	64
4. Consumidores y clientes	65
5. Medio ambiente	67
6. Comunidad	68
7. Gobierno y sociedad	70
8. Liderazgo de costos	71
9. Diferenciación	73
10. Segmentación	74



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario de responsabilidad social empresarial	89
2. Cuestionario de ventaja competitiva	100

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo: Determinar la relación de la responsabilidad social empresarial (RSE) en la ventaja competitiva (VC) de crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018. La investigación es de alcance descriptivo causal, se explica en el hecho de cambio en la variable independiente produzca ciertos cambios en la variable dependiente. El tipo de diseño a utilizarse es: No experimental, transeccional o transversales; los métodos utilizados en el desarrollo del presente trabajo de investigación son: El método deductivo y el método analítico y correlacional. Por lo que se obtiene los resultados de que existe una relación significativa de la RSE con la VC, ya que la prueba de Chi-cuadrado expresa un valor de 0,000 siendo menor que 0,05. Así mismos apreciamos que existe un nivel de indiferencia alto respecto al uso y aplicación del RSE que realiza las organizaciones de crianza de trucha ya que el mayor porcentaje es de ni de acuerdo ni desacuerdo, seguido por acuerdo moderado y respecto a la VC observamos que tiene similar resultado pues el mayor porcentaje es de a veces seguido por casi siempre. Por ello concluimos que al analizar el nivel de RSE es de medio a bajo pues según el instrumento aplicado falta trabajar en mejorar este indicador teniendo como variables más bajas: valores, transparencia y gobernabilidad, público interno, proveedores y gobierno y sociedad; también se concluye que el grado de VC es bajo por no estar definido por las organizaciones, debiendo mejorar su gestión de gastos en cuanto al indicador de liderazgo en costos y su segmentación para buscar nichos de mercado.

**Palabras clave:** Calidad, crianza de trucha, ética, gestión de gastos, grupos de interés, responsabilidad social empresarial, ventaja competitiva.



## ABSTRACT

This research work was carried out with the objective: To determine the relationship of corporate social responsibility (CSR) in the competitive advantage (CV) of trout farming in the Puno region, period 2017-2018. The research is of causal descriptive scope, it is explained in the fact that the change in the independent variable produces certain changes in the dependent variable. The type of design to be used is: Non-experimental, transectional or transversal; The methods used in the development of this research work are: The deductive method, the analytical and correlational method. Therefore, the results are obtained that there is a significant relationship between CSR and CV, since the Chisquare test expresses a value of 0.000 being less than 0.05. Likewise we also appreciate that there is a high level of indifference regarding the use and application of CSR carried out by trout farming organizations since the highest percentage is neither agree nor disagree, followed by moderate agreement and with respect to CV we observe that it has similar result, since the highest percentage is sometimes followed by almost always. For this reason, we conclude that when analyzing the level of CSR it is medium to low, because according to the instrument applied, work is needed to improve this indicator, having as lower variables: values, transparency and governance, internal public, suppliers and government and society; It is also concluded that the degree of CV is low because it is not defined by the organizations, and they must improve their expense management in terms of the cost leadership indicator and their segmentation to search for market niches.

Keywords: Quality, trout farming, ethics, cost management, stakeholders, corporate social responsibility, competitive advantage.

## INTRODUCCIÓN

Según Argandoña & Zea (2011) haciendo referencia al ISO 2006 la RSE de una organización a través de una conducta transparente y ética contribuye con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, esta organización debe tomar en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders) y que cumplan con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta, sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones y una de ellas pues es lograr la VC que es lo describimos en el presente trabajo de investigación.

El lograr la VC es una variable que depende de numerosos factores la RSE es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera.

En la región Puno la RSE, está tomando mayor importancia por el grado de contaminación del Lago Titicaca, ya que este es de vital importancia por diversos aspectos para el desarrollo socioeconómico una de ellas son las organizaciones de crianza de trucha. Puno es el primer productor de trucha en todo el país y tiene un enorme potencial acuícola por sus condiciones hidrográficas y climáticas, es por ello que se debe estudiar el cumplimiento de la RSE para ello utilizamos los indicadores ETHOS, así mismo estudiar la VC y para ello utilizamos los indicadores de liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

La forma y sistematización del trabajo de investigación, ha seguido las pautas establecidas por la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano. El objetivo de la presente investigación es: Determinar la relación de la responsabilidad social empresarial en la ventaja competitiva de crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.

Para ello el trabajo de investigación, se ha dividido en cuatro capítulos; en el capítulo I, se menciona el marco teórico y antecedentes. En el capítulo II, se analiza los enunciados del problema, justificación, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis general e hipótesis específicas. En el capítulo III, vemos el lugar de estudio, población, muestra, método de investigación y descripción detallada de métodos por objetivos específicos y



finalmente, en el capítulo IV, donde se realizó los resultados y discusión de los instrumentos aplicados los que se detallan por cada objetivo específico. Así mismo se alcanza las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Responsabilidad Social Empresarial RSE

Dentro de la Responsabilidad Social Empresarial tenemos:

##### 1.1.2. Desarrollo Histórico de la Responsabilidad Social Empresarial

Hace más de un siglo se comenzó a conocer los primeros parámetros sobre la responsabilidad social empresarial (RSE), para Griffin & Ebert (2005) este desarrollo se dio en cuatro etapas: la época empresarial, la gran depresión, la del activismo social y la de la conciencia contemporánea.

La primera etapa se dio a fines del siglo XIX, con la filosofía del laissez-faire (dejar hacer, dejar pasar), en esta etapa la ciudadanía y el gobierno muestran preocupación por la alta y desmesurada actividad empresarial, surge entonces la conocida filantropía empresarial, por la cual las empresas ejercen actividades a favor de su entorno de manera sistemática y sin ninguna visión estratégica. En esta etapa desde el punto de vista legal se formula la constitución de Weimar, que es considerada como el primer documento respecto a la RSE, porque establece derechos que garantizan acciones restrictivas de propiedad contra quienes la vulneren, en esta corriente se encontraban los empresarios quienes no podían ignorar la función social de la propiedad, proyectando de este modo ideas sociales para el desarrollo de las empresas y su responsabilidad frente al entorno (Escobar, 2015).

En ese momento, se consideraba que la empresa era el grupo de estructuras o unidades de producción emprendidas con propósitos de rentabilidad, estrictamente adheridas a las disposiciones de las leyes y con el único objetivo del desarrollo de la empresa, estos son los aspectos que determinaban el reconocimiento de las empresas como rentables y como centro de inversión.

La segunda etapa de la gran depresión tuvo lugar en 1929, denominada de ese modo por la crisis bursátil en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica que provocó un desempleo masivo, quiebra bancaria y el incremento de la pobreza que motivaron el surgimiento de leyes que alentaron a la empresa a interesarse por el bienestar general.

La tercera etapa es la del activismo social desarrollada entre las décadas de 1960 y 1970 donde se origina una mayor consideración del sector empresarial para el desarrollo social, en esta etapa se origina otro documento normativo en Francia llamado balance corporativo, el que serviría de modelo para el equilibrio social actual, fue utilizado por cooperativas que mantenían intereses sociales y culturales comunes para que luego se han utilizados por todo tipo de empresas. Las constantes movilizaciones y enfrentamientos de jóvenes activistas y mujeres que luchan por la emancipación de la mujer llevaron a cambiar la filosofía empresarial, principalmente debido a la presión social. Mientras tanto, en Estados Unidos algunos empresarios, como Thomas Watson de IBM y David Rockefeller de Chase Manhattan Bank esbozaban la idea de RSE y en Latinoamérica surgía la primera compañía de empresarios brasileiros quienes iniciaron la difusión de la RSE.

Respecto al modelo social empresarial fue impulsado por las preferencias de los consumidores, quienes comenzaron a exigir información y transparencia sobre los productos que consumían, lo que generó una gestión participativa e inclusiva para la población relacionada con RSE.

Asimismo en el 1972, los empresarios toman conocimiento de la primera cumbre sobre el medio ambiente realizada por la Organización de la Naciones Unidas que introduce las primeras bases ambientales para el desarrollo sostenible, además se da inicio a las evaluaciones de los balances sociales empresariales, en Alemania la empresa Singer realizó un balance socioeconómico a sus trabajadores, el balance



de la Organización Internacional de Trabajo que evaluó la relación de la empresa con su entorno y en Brasil el Instituto de Desarrollo Empresarial y Social planteó el primer Balance Social en Latinoamérica (Escobar, 2015).

La última etapa de conciencia social, denominada así por la mayor conciencia del desarrollo de las empresas y la globalización, influenciada por los movimientos ambientalistas y sociales, se relacionó la responsabilidad social empresarial con el desarrollo sostenible y los balances sociales se convierten en los instrumentos más usados para medir la responsabilidad social. En esta etapa se da la creación de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo o Comisión Brundtland por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1983, quienes establecieron una agenda universal en consideración al cambio climático con demanda a un futuro próspero, justo y seguro, también 1987 publican el informe denominado “Nuestro futuro común” el cual determina un crecimiento económico fundamentado en políticas de sostenibilidad y mejora de la base de recursos ambientales, definiendo el concepto de desarrollo sostenible como: “el desarrollo sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”, demostrando la relación que concurre entre lo económico, social y medioambiental y que hoy en día se pone en práctica por muchos países como política de gobierno.

En esta etapa, se logra un gran avance en RSE en cuanto a el establecimiento de normas, estándares sociales y ambientales además se asientan empresas que desarrollan la RSE, al mismo tiempo, Naciones Unidas publica documentos de gran importancia para RSE: 1 primero la Agenda 21 que establece lineamientos a seguir por los gobiernos y la sociedad en general respecto a los impactos generados en el medio ambiente y la Declaración de Río que pretende establecer acuerdos internacionales con la intención de proteger el medio ambiente y el desarrollo mundial sostenible.

Según el proceso de desarrollo de la RSE, el objetivo de la empresa también ha ido variando, pues se han incorporado otros beneficios en el análisis de las empresas y en las decisiones de inversión y de compra, las iniciativas para la protección del medio ambiente, mejoramiento de los procesos productivos para

salvaguardar los recursos naturales, los problemas sociales estimulados en las comunidades y muchas otras situaciones que originaron un cambio en el comportamiento de las empresas. De la misma forma Surge también diversas organizaciones impulsadoras de la RSE, el World Business Council for sustainable development concierne al desarrollo sostenible acorde a tres pilares; el desarrollo económico, equilibrio ecológico y progreso social, el bussinees for social responsibility y en Brasil se organiza el Instituto Ethos alineado específicamente a la RSE.

En consecuencia, para el año 2000 en Europa se introduce la Agenda Social Europea con fin de implantar pautas para las empresas en relación al crecimiento económico sostenible, con cohesión social, más competitiva y al siguiente año se presenta el Libro Verde, en el que se establece que los informes sociales corresponden a documentos de evaluación del impacto social de las operaciones de la empresa en su entorno (Moza *et al.*, 2010). Otra iniciativa de gran importancia para la RSE fue el Pacto Global de 1999 que hace una convocatoria a las empresas para adoptar principios universales en ámbitos de derechos humanos, medio ambiente y leyes laborales.

Por consiguiente, hoy en día el propósito de la empresa de generar utilidades no tiene como único medio la recaudación dineraria procedente de actividades propias del giro de negocio sino también de otras actividades corporativas realizadas de modo responsable como la actividad social y ambiental. Entonces el propósito económico de la empresa también se reflejará cuando se explote sus recursos de forma económicamente prudente, socialmente responsable, de modo sostenible y políticamente aceptable, sin impugnar que los accionistas e inversores continúen ejerciendo sus actividades con el fin de generar ganancias, consecuentemente el fin lucrativo de la empresa continuará siendo el mismo.

Finalmente, durante el proceso de desarrollo de la RSE, la preocupación de la empresa por el orden social económico de mercado se ha mantenido, rigiéndose por el principio de libertad para el ejercicio de actividades económicas y el principio de compatibilidad con el entorno, es así que Saavedra (2011) aduce “una empresa que quiera ser competitiva en el futuro, no sólo puede pensar en conseguir beneficios, sino que además tendrá que hacer compatible su labor

productiva con una política que actúe en beneficio del entorno en el que desarrolla su actividad, basándose en principios como el respeto a los derechos humanos, la mejora de las relaciones con la sociedad que le rodea y el respeto al medio ambiente”

Por lo tanto, entre las nuevas opciones para la creación de riqueza, se reconoce la RSE porque permite a la empresa cumplir plenamente los objetivos en materia económica, social y medioambiental, que demanda un equilibrio entre la generación de riqueza y otros factores que pueden alterar el entorno empresarial (huelgas sociales, contaminación ambiental, desempeño laboral, etc.), tendencia basada en el concepto de que el factor más limitante o el de menor crecimiento, podría detener el crecimiento de la empresa en su totalidad, entendiendo que la empresa es parte de un sistema mayor y no puede estar aislada y ser un ente independiente a su entorno (Concha, 2006).

### **1.1.3. Definición de Responsabilidad Social Empresarial**

La definición de Responsabilidad Empresarial ha ido evolucionando a la par de las tendencias empresariales, económicas y socio ambientales, es así que diversas organizaciones y autores la definen de la siguiente manera:

Según la CCE (2001), la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”. Pero con las diversas circunstancias a través de los años redefine a la RSE de la siguiente manera: “La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad, el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de: maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

De la misma forma la Organización Internacional del Trabajo (OIT), menciona que es el conjunto de acciones que toman en consideración las organizaciones para que sus actividades tengan impactos y repercusiones positivas en la sociedad, tanto dentro la misma como en el entorno social donde se ubica, interpretándose como una estrategia participativa y de iniciativa, bajo valores y principios éticos propios que influyen en la interacción social.

Para Argandoña & Zea (2011), haciendo referencia al ISO 2006 la responsabilidad social es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que: Contribuya con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (stakeholders), cumpla con las leyes y sea compatible con las normas internacionales de conducta, sea integrada en la totalidad de la organización y puesta en práctica en todas sus relaciones

La definición de Corporate Social Responsibility expresó que la responsabilidad social empresarial cambia en torno a conductas primordiales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Empresarial no solo se trata de una elección más ni una forma de filantropía. “Una empresa socialmente responsable es la que saca adelante un negocio de forma rentable, considerando en su totalidad los efectos ambientales, sociales y económicos positivos incluso negativos que generan impacto en la sociedad” (Crowther & Aras, 2008).

Entre una las definiciones más importantes en América Latina es la del Instituto Ethos de empresas y responsabilidad social de Brasil la cual sostiene que: “la responsabilidad social empresarial es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (Ethos y Uniethos, 2008).

La definición de World Business Council for sustainable development es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico

sustentable por medio de colaboración, con sus empleados, sus familias, la comunidad local, y la sociedad en pleno, con el objetivo de mejorar la calidad de vida”

La responsabilidad social empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión (Reyno, 2006).

Así, todos los conceptos conservan similitud en cuanto al hecho de que la RSE está relacionada con un conjunto de acciones o compromisos empresariales orientados al desarrollo social, objetivos económicos y ambientales orientados al desarrollo sostenible de la empresa a largo plazo respetando su medio ambiente e involucrando diversos factores de la empresa para tal fin. Es así que la RSE es como las empresas encuentran un equilibrio entre los factores económicos, ambientales y sociales, teniendo en cuenta los intereses de los accionistas e Inversores, por lo que la RSE no es solo un concepto de filantropía, no se trata solo de dar algo a la comunidad, también se relaciona con un abanico de acciones orientado al desarrollo sustentable que beneficie al medio ambiente y a la empresa.

#### **1.1.4. Dimensiones de la responsabilidad Social Empresarial**

##### **Responsabilidad Social Empresarial Interna**

Sulmont & Vasquez (2000) Afirma que, la responsabilidad social interna de la empresa se refiere al desarrollo de acciones, políticas y programas relacionados a dos aspectos:

La responsabilidad económica de la empresa para con sus accionistas o dueños.

La responsabilidad de la empresa en materia laboral, para con los trabajadores.

La responsabilidad social que la empresa asume internamente en los dos aspectos mencionados es fundamental para ganarse la vida dentro de la industria con un

correcto funcionamiento de las demandas del mercado. Es importante destacar que ambos aspectos dependen directamente el uno del otro. Por un lado, la responsabilidad empresarial de la empresa es necesaria para incrementar el nivel de empleo y ampliar su alcance a un mayor número de empleados. Además, cuando la empresa se desempeña de manera eficiente con una rentabilidad que satisface las necesidades de los inversores, será más fácil cumplir con sus deberes como empleador y brindar una gama más amplia de beneficios a sus empleados. Por otro lado, si se logra efectivamente la responsabilidad laboral de la empresa, la empresa puede lograr un mayor nivel de productividad con un personal motivado y más eficiente, lo que se refleja en una mayor rentabilidad y contribuye al cumplimiento de su responsabilidad económica.

- **Beneficios de la RSE Interna**

Mayor confianza de los empleados por la empresa, la sienten como suya; se eliminan probabilidades de conflictos relacionados a la productividad, aumentando la disposición al trabajo; reducción de ausentismo.

Aumento de calidad, y, por ende, mayor satisfacción del cliente.

Disminución de la rotación de personal y de los costos de reclutamiento y entrenamiento.

Mayor aporte de los trabajadores, por ejemplo, mediante la innovación directa; simplificación de procesos, disminución de costos, mayor eficiencia, mayor alcance de metas.

### **Responsabilidad Social Empresarial Externa**

Sulmont & Vasquez (2000) En relación a la responsabilidad social empresarial externa, se refiere a políticas, lineamientos y programas orientados a temas comunitarios, grupales o sociales (Stake Holders), no directamente relacionado con la empresa mediante una relación contractual o económica.

- **Beneficios de la RSE Externa:**

Mayor confianza de la clientela y el mercado, mejor imagen, por lo que se facilita el acceso a nuevos mercados.

Mayor apoyo de la comunidad y autoridades, beneficiando el flujo de procedimiento y la seguridad.

Ahorro de daños por huelgas, paros, demandas y deterioros intencionales por parte de los empleados.

Aspecto ambiental: Reciclaje y reutilización conducen al ahorro, recuperación de la inversión y optimización.

Minimización de problemas: Devoluciones por mala calidad, no pago de la cartera, negación de deudas, entre otros.

Mejora la imagen y reputación ante clientes, canales de distribución y ventas.

### **1.1.5. Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial**

Los empresarios cuestionan la importancia o relevancia de la RSE en muchas ocasiones, o cuando es necesario que la empresa justifique las acciones de la empresa de tal forma que sean socialmente responsables y logren colectivamente un beneficio económico, estas medidas se basan en una serie de Principios adaptados a las necesidades de la empresa y su entorno socio ambiental.

Estos principios se definen como directrices según las cuales las empresas deben determinar su comportamiento hacia el medio ambiente, siendo así, son forjados por los representantes de la empresa y por los grupos de interés, su cumplimiento. Correspondería a la internalización para que la percepción de los grupos de interés sobre su cumplimiento sea positiva y de esta manera se conviertan en acciones cotidianas y parte de los procesos normales de la empresa (Calderon, 2011).

#### **a. Ética en los negocios:**

La ética en los negocios es el primer fundamento de la RSE ya que la empresa como persona jurídica, basa su trabajo en valores, validando el trabajo, el liderazgo y las inversiones y se presenta solidaria con su entorno, aunque la empresa carece de estas iniciativas, sufre de efectos, como el rechazo comunitario, sanciones legales, menor inversión, entre otros. En la actualidad, las empresas que no actúan según valores sociales se están convirtiendo en organizaciones desvinculadas del desarrollo sostenible y la evaluación y conservación del medio

ambiente, aunque la ética es un juicio evaluativo subjetivo que puede influir fuertemente en la economía empresarial.

Debemos tener claro que la ética de la empresa persigue la integración con la libertad comercial, entonces, la ética y los valores no deben convertirse en una barrera para el desarrollo de la empresa, sino debe ser un estímulo para construir una cultura ética y transparente que dará sustento a las decisiones en la empresa y fortalecerá su imagen en el mercado y en la población, Por tanto, esta justificación muestra que las acciones éticas responden a la preferencia del consumidor, consentimiento de la comunidad, apoyo del gobierno, Por tanto, entre otros aspectos positivos, es importante que los asociados a la gestión de empresas comprendan el correcto comportamiento debe ser parte de su desarrollo diario y no un medio para ganar posición en el mercado, ante un evento determinado, es necesario adoptar una ética empresarial con convicción, y recuerde que la sostenibilidad de la empresa será producto de la honestidad del día a día y no de las medidas morales que se tomen con fines útiles y dinero, esta base se confirma en las medidas específicas adoptadas por la empresa; la Responsabilidad y acciones transparentes:

- **Rendición de cuentas:** la rendición de cuentas obliga a la empresa a responder ante el Estado y la sociedad respecto del cumplimiento de las leyes que le son de aplicación y de quienes se sientan afectados por sus decisiones y actividades. Entonces la rendición de cuentas consiste en dar a conocer las acciones positivas y negativas de la empresa. para identificar y mejorar las medidas positivas, así como para evaluar y eliminar las acciones negativas.
- Esta medida obliga entonces a la empresa a tomar medidas éticas que conlleven esta un efecto positivo a largo plazo, tanto en la empresa como en los stakeholders, porque demostrar que la empresa está actuando de acuerdo con sus principios, sesgada en contra de la ley y con pleno interés en su entorno.
- **Transparencia:** las medidas transparentes consisten en brindar información clara, concisa y completa sobre las decisiones tomadas por la empresa, teniendo en cuenta que estas deben ser razonable y suficientemente tomadas en paralelo con las políticas, objetivos y actividades de la empresa y contener información sobre los efectos que deben generados y aquellos que potencialmente podrían generar



sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debe ser accesible y comprensible para todos los que quieran conocer la empresa. Además, deben ser oportunos y basados en hechos reales para que las partes interesadas puedan evaluar con precisión el impacto de las decisiones y actividades de la empresa en sus respectivos intereses.

Aunque, debemos tener claro que, “el principio de transparencia no exige que la información se haga pública, así como tampoco exige que se proporcione información legalmente protegida o que pudiera afectar las obligaciones legales, comerciales, de seguridad o de privacidad de las empresas”, pues la empresa como toda persona jurídica tiene derecho a mantener reserva de datos y registros propios del giro del negocio, entonces la divulgación de la información debe ser real, coherente y no debe afectar los intereses de la empresa de ningún modo.

**b. Rol social de la empresa en la comunidad:**

Rol social de la empresa en la comunidad: en la sociedad conviven personas, familias y grupos organizados, que se interrelacionan para satisfacer las necesidades económicas, sociales y de bienestar es decir pretenden el desarrollo integral al mismo tiempo de preservar sus estándares de vida, de este modo cualquier individuo que intente modificar el equilibrio social, provocara el disgusto, incomodidad, e inestabilidad del entorno.

**c. Consideración legal:**

Este principio debe ser fundamental en cualquier organización formal con visión a largo plazo. porque la empresa debe iniciar sus actividades en cumplimiento de la ley no solo porque su aplicación sea obligatoria sino porque otorga legalidad a la empresa y la hace formal ante la sociedad.

Respecto a la juricidad externa o macro de la RSE se hace referencia al cumplimiento de los lineamientos Ley establecida por el gobierno para proteger el bien social en general, la posee la categoría de las más altas, ya que ninguna persona o empresa es encontrada por encima de ella, el estado suele ser responsable de la regulación y el control de las actividades de individuos, incluidas corporaciones, bajo su imperio y poder mecanismos coercitivos, este modelo coercitivo se originó en Francia y el Reino Unido donde se dieron las

bases del ordenamiento legal que regulan las actividades de la empresa y sus obligaciones, conocidas también como las leyes duras donde las empresas actúan de manera reactiva frente a una imposición, situación que idealmente debe surgir voluntariamente de la empresa y no ser una obligación ya que una empresa considerada socialmente responsable implementa y gestiona sus actividades más allá de lo regulado u coaccionado legalmente.

Debemos tener en cuenta, sin embargo, que la ley no debería regular todas las actividades de La empresa, particularmente en relación a la RSE, tiene un problema notable en el país de la falta de un marco institucional que cree leyes regulatorias y sancionadoras sin que los organismos estatales puedan administraras, administraras o sancionaras de acuerdo a lo establecido en la normativa. se han creado a sí mismos. Además, la excesiva regulación limita el ingreso de empresas que desean invertir en el país y asienta barreras a las empresas que desean realizar otro tipo de actividades de RSE.

#### **1.1.6. Niveles de la Responsabilidad Social Empresarial**

En la sociedad, la responsabilidad social empresarial se refleja en diferentes ámbitos, que pueden ser en las acciones públicas o privadas de todos, el desarrollo de familias y grupos sociales, Organizaciones civiles e instituciones políticas del estado y sus políticas públicas. Por lo que la empresa cree que sus responsabilidades se han visto reflejadas y se reflejan de acuerdo al alcance de su escenario de desarrollo o mercado (Agüeros *et al.*, 2010).

##### **a. Responsabilidad básica o global:**

Esta responsabilidad proviene del simple hecho de la existencia de la empresa en la sociedad y el cumplimiento de normativas y acciones que aseguren el bienestar de ésta. De esta manera, las empresas se encargan de las consecuencias de sus acciones en su entorno, medioambiente y en las personas, haciéndose cargo y asumiendo responsabilidades en los efectos que causen por el desarrollo de sus operaciones.

##### **b. Responsabilidad institucional o de las organizaciones:**

En este sentido las responsabilidades parten por las empresas y la relación que sostienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa. Por lo que frente a ésta responsabilidad la empresa deberá acceder y estar dispuesta a dar cuenta de sus acciones a su entorno inmediato, como es su comunidad interna, proveedores y accionistas. Respondiendo a la vez las demandas que estos realicen, y a informar en cuanto al por qué de sus acciones.

**c. Responsabilidad social o contextual:**

Este tipo de responsabilidad consiste en la conciencia por parte de la empresa de mejorar o conservar el medio en que se encuentra, esto porque al mantener el bienestar de éste se está contribuyendo también a la continuidad de su desarrollo, por lo que esta responsabilidad se enfoca a alcanzar y mantener el desarrollo sostenible de la empresa.

**1.1.7. Alcances de la Responsabilidad Social Empresarial**

Agüeros *et al.* (2010) En esta situación de constante cambio, la responsabilidad social empresarial se manifiesta como factor de equilibrio, el siguiente rango se puede visualizar como Desarrollo de actividades comerciales:

**a. Alcance social y de desarrollo:**

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social Empresarial se centra en las actividades que realiza la empresa con el fin de hacer aportes a la sociedad y al exterior, atenerse al sentido de responsabilidad y considerar a los grupos vulnerables en este sentido.

**b. Alcance solidario e igualitario:**

Se cree que la empresa es el sistema insertado en cierto sentido, uno de los principales factores que destacan en la contribución a la igualdad de oportunidades y de personas es que tanto las empresas como la sociedad reconocen la existencia implícita de derechos y obligaciones.

**c. Alcance de autorreferencia:**

Aquí solo consideramos lo interno de la empresa, es decir, la relación entre la empresa y sus accionistas, clientes y trabajadores. Hay otro tipo de responsabilidades con la comunidad externa, centrándose solo en el mercado y tratando a la empresa como generadora de beneficios.

**d. Alcance ético sistémico:**

Se considera una idea indispensable para una empresa en la sociedad, pues exige permanentemente sus responsabilidades a los stakeholders o grupos de interés, por lo que esta idea es sistemática.

**e. Alcance ético y de valores:**

Este concepto parte del contenido mencionado anteriormente y considera la RSE como un reflejo de la empresa o de los participantes responsable de estas tareas, enfocándose en trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, promoviendo el surgimiento de la ética corporativa, que apoyará el proceso de toma de decisiones de la empresa

### **1.1.8. Principios de la Responsabilidad Social Empresarial**

La idea de que una organización adopte una conducta socialmente responsable surge de la necesidad de su contribución al desarrollo sostenible. Por ello toda organización debería tener en cuenta estos siete principios básicos para maximizar dicha contribución.

**a. La rendición de cuentas:**

Toda organización debe estar preparada para someter sus acciones al escrutinio público. Deben rendir cuentas de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus acciones, lo que también implica responsabilizarse por sus impactos negativos y la obligación de tomar las medidas de reparación adecuadas y evitar que se repitan.

**b. Transparencia:**

Esta práctica implica la necesidad de una organización de ser transparente sobre las acciones que pueden dañar a la sociedad y al medio ambiente y, por lo tanto,

debe proporcionar toda la información requerida por las partes interesadas en un lenguaje sencillo y en formatos accesibles.

**c. Comportamiento ético:**

Honestidad, equidad e integridad son los criterios según los cuales se deben regular todas las acciones de la organización para no solo perseguir el objetivo económico de la actividad empresarial, sino también aumentar los efectos positivos y reducir los negativos.

**d. Respeto a los intereses de las partes interesadas:**

Las actividades, acciones y decisiones que se tomen en la organización afectarán y darán respuesta a las diversas necesidades de todos los actores que interactúan con la empresa, teniendo en cuenta las expectativas de todas las partes, lo cual es fundamental para construir la lealtad en la relación.

**e. Respeto al principio de legalidad:**

Ningún individuo y / u organización está fuera del alcance de la ley y, por lo tanto, no tiene derecho a actuar fuera del marco legal. Por lo tanto, todas las organizaciones también deben cumplir con las leyes y regulaciones aplicables en términos de responsabilidad social.

**f. Respeto a la normatividad internacional de comportamiento:**

Una organización debe considerar cumplir con las regulaciones más exigentes, incluso si las regulaciones nacionales a las que está sujeta no incluyen salvaguardas sociales y ambientales.

**g. Respeto a los derechos humanos:**

Una organización debe respetar los derechos humanos reconociendo tanto su importancia como su universalidad. Es decir, se aplican a todos en todos los países y culturas (Argandoña & Zea, 2011).

### **1.1.9. Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial**

Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial representan un esfuerzo del Instituto Ethos de ofrecer a las empresas una herramienta que las

auxilie en el proceso de profundización de su comprometimiento con la responsabilidad social y con el desarrollo sustentable (Valdemar & Smith, 2006).

#### **a. Estructura de los Indicadores**

Cada uno de los indicadores está formado por los siguientes tipos de cuestiones: de profundidad, binarias y cuantitativas.

- Cuestiones de Profundidad (o Indicadores de Profundidad): este tipo de indicador permite evaluar la etapa actual de gestión de la empresa. Está representado por cuatro cuadros contiguos presentando etapas de determinada práctica, cuyo nivel de desempeño evoluciona de la primera a la cuarta etapa, lo que le permite a la empresa ubicarse fácilmente en la escala.

- Cuestiones Binarias (o Indicadores Binarios): el segundo tipo de indicadores se compone de cuestiones binarias (sí o no) y cualifican la respuesta elegida en los Indicadores de Profundidad. Contiene elementos de validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuye para la comprensión de las prácticas que deben incorporarse a la gestión de los negocios.

- Cuestiones Cuantitativas (o Indicadores Cuantitativos): el tercer tipo de indicadores propone el relevamiento sistemático de datos (se pueden evaluarlos según series anuales y cruzarlos con otros datos). No todos los indicadores presentan datos cuantitativos, sin embargo, para los que los presentan, se deben mostrarlos en forma precisa, pues serán útiles principalmente en el monitoreo interno de la empresa.

#### **b. Organización de los indicadores**

El cuestionario de los Indicadores Ethos está organizado en siete temas y cada uno de esos rubros se divide en un conjunto de indicadores, cuya finalidad es plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas

##### **I. Valores, Transparencia y Gobernanza (Autorregulación de la conducta)**

- 1) Compromisos Éticos: respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos
- 2) Arraigo en la Cultura Organizativa: respecto a la eficacia de la diseminación de los valores y principios éticos de la empresa
- 3) Gobernanza Corporativa: respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobernanza de la empresa

#### Relaciones transparentes con la sociedad

- 1) Relaciones con la Competencia: respecto a las políticas de relación con la competencia u organizaciones de mismo propósito,
- 2) Diálogo con las Partes Involucradas (Stakeholders): considerando sus impactos sobre distintos grupos de la sociedad.
- 3) Balance Social: respecto a la elaboración de informe sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades

#### II. Público Interno (Diálogo y participación)

- 1) Relaciones con Sindicatos: respecto a la participación de empleados en sindicatos y en la relación con sus representantes.
- 2) Gestión Participativa: respecto a la involucración de los empleados en la gestión.

#### Respeto al individuo

- 1) Compromiso con el Futuro de los Niños: en el tratamiento de la cuestión de los derechos del niño y del adolescente
- 2) Compromiso con el Desarrollo Infantil: considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños
- 3) Valoración de la Diversidad: por reconocer la obligación ética de las compañías de combatir todas las formas de discriminación negativa y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad

- 4) Compromiso con la Equidad Racial: considerando los hechos históricos en la formación de nuestra sociedad, las desventajas históricas y persistentes que caracterizan la situación de la población negra (negros y pardos)
- 5) Compromiso con la Equidad de Género: con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas
- 6) Relaciones con Trabajadores Tercerizados: en sus relaciones con trabajadores tercerizados y/o con los proveedores de esos servicios

#### Trabajo decente

- 1) Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera: en su política de remuneración, prestaciones y carrera
- 2) Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones Laborales: con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad,
- 3) Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad: Para desarrollar sus recursos humanos
- 4) Conducta frente a Despidos: para conducir procesos de despidos,
- 5) Preparación para la Jubilación: con el objetivo de preparar a sus empleados para la jubilación

#### III. Medio Ambiente (Responsabilidad frente a las generaciones futuras)

- 1) Comprometimiento con la Mejoría de la Calidad Ambiental: para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades
- 2) Educación y Concienciación Ambiental: con el objetivo de contribuir para la concienciación de la población sobre los desafíos ambientales resultantes de la actividad humana y cultivar valores de responsabilidad ambiental

#### Gerenciamiento del impacto ambiental



3) Administración del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios: considerando los impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios,

4) Sustentabilidad de la Economía Forestal: con el objetivo de contribuir para la conservación y combatir la exploración ilegal y predatoria de nuestras florestas, y proteger la biodiversidad

5) Minimización de Entradas y Salidas de Materiales: con el objetivo de prevenir y reducir daños ambientales y optimizar procesos

#### IV. Proveedores (Selección, evaluación y asociación con proveedores)

1) Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores: para regular sus relaciones con proveedores y aliados

2) Trabajo Infantil en la Cadena Productiva: en sus relaciones con proveedores y aliados

3) Trabajo Forzado (o análogo al esclavo) en la Cadena Productiva: en sus relaciones con proveedores y aliados

4) Apoyo al Desarrollo de Proveedores: respecto a proveedores de igual o menor porte

#### V. Consumidores y clientes (Dimensión social de consumo)

1) Política de Comunicación Comercial: considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza,

2) Excelencia de la Atención: respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente

3) Conocimiento y Administración de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios: respecto al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de sus productos y servicios

#### VI. Comunidad (Relación con la comunidad local)

1) Administración del Impacto de la Compañía en la Comunidad de Entorno: considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos etc.)

2) Relaciones con Organizaciones Locales: con relación a las organizaciones comunitarias, ONGs y equipos públicos (escuela, posta de salud, etc.) presentes en su entorno

#### Acción social

1) Financiamiento de la Acción Social: el financiamiento de la acción social de la compañía

2) Involucración de la Compañía con la Acción Social: como forma de concretar su acción social

#### VII.Gobierno y sociedad (Transparencia política)

1) Contribuciones para Campañas Políticas: respecto a la financiación de candidatos a cargos públicos y de partidos políticos

2) Construcción de la Ciudadanía por las Empresas: respecto a su papel en la construcción de la ciudadanía

3) Prácticas contra la Corrupción y la Coima: respecto a autoridades, agentes y fiscales del poder público, en todos los niveles

#### Liderazgo social

1) Liderazgo e Influencia Social: buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales.

2) Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales: en su involucración con las actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales

### **1.1.10. Ventaja Competitiva**

Dentro de la Ventaja Competitiva tenemos:

### 1.1.11. Definición de la Ventaja Competitiva

A lo largo de la historia, las empresas se han adaptado a las condiciones predeterminadas de la sociedad y del mercado en el que se desarrollan. La estrategia que les permite diferenciarse dentro de su mercado se denomina ventaja competitiva, la cual es desarrollada por cada empresa para crear una diferencia. Esto le permite mantenerse por delante de sus competidores en tantos aspectos como sea posible. Si esa diferencia aporta una ventaja, la empresa se considera competitiva (Escobar, 2015).

El término competitividad tiene diversas definiciones, pero la que relevancia tuvo a través de los años fue la de Porter que afirma que, lograr y mantener una ventaja competitiva sobre otras empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de gestionar una empresa. En su análisis de la cadena de valor, Porter (1990) desglosa una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para poder comprender la variación en costos y fuentes la diferenciación existente o potencial esto es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan es así que una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada actividad puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades.

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”. Una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. El cómo obtener ciertas ventajas se relaciona con la jerarquía de las metas estratégicas, como visión, misión y objetivos estratégicos, como también el análisis interno y externo de la organización. Las decisiones que toman los líderes tienen que ver con la elección de una industria y como competir en ellas y finalmente las acciones para lograr lo anterior (Torre & Vega, 2007).

Una empresa presenta ventaja competitiva cuando ofrece productos diferentes e innovadores con una característica especial que hace que el cliente lo perciba como único, como indican Guerras & Navas (2015) consiste también en crear mayor

valor que la competencia en productos y servicios ya existentes haciendo que el cliente perciba este cambio de forma positiva y esté dispuesto a pagar un precio superior. Esta es una labor muy compleja para las compañías debido a que la percepción no es igual para todos los individuos y es personal y basada en sus deseos y necesidades.

Así para Ferrell *et al.* (2002) “la percepción de los clientes es de suma importancia en este proceso, porque las disimilitudes entre los productos o servicios pueden basarse en cualidades reales (características, atributos y estilo del producto) o psicológicas (percepción e imagen También, Kotler & Keller (2006) afirman que “para no caer en la trampa de los productos básicos, los mercadólogos empezaron a creer que cualquier cosa es susceptible de diferenciación.

Jacques (1991) describe que por ventaja competitiva se entiende las características o atributos detentados por un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa

También, el Instituto Vasco de Competitividad define que “una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee una rentabilidad económica, de manera sostenida en el tiempo, superior a la de su sector”. Siendo así, una empresa se considerará competitiva cuando obtenga rentabilidad o beneficios económicos y pueda ser sostenible en el tiempo a través de la mejora de calidad, consiguientemente estos aspectos le permitan resaltar en el mercado.

Para Ghemawat (1986), la ventaja competitiva tiene lugar en algunas de las siguientes cuatro categorías: primero el tamaño en un mercado bien definido; segundo el mejor acceso a los recursos básicos y/o los consumidores; tercero las restricciones impuestas a la actuación de los rivales; y cuarto el aprovechamiento de las características idiosincráticas de muchos recursos y formas organizativas. Por lo tanto, para definir, construir y mantener ventajas competitivas, el análisis de la industria debe combinarse con el desarrollo y la evaluación de los recursos internos de la empresa.

Estos conceptos coinciden en tres aspectos clave de la ventaja competitiva: inicialmente se refiere a la medida que optimiza la rentabilidad de la empresa y busca diferenciarse positivamente de sus competidores y permitirles ser sostenibles en el tiempo, por eso hacer negocios en la sociedad y el mercado demanda globalizada para lograr un cierto nivel de competitividad que debe ser impulsado por las tres características especificadas, acciones que pueden ser en materia de protección ambiental, acción social, visión ética y similares que tienen un gran impacto en las empresas y la sociedad, esto logrará un desarrollo sostenible y una ventaja competitiva.

El hecho de que una empresa opte por diferenciarse le permite crear barreras de entrada más fuerte, menos competencia y una mejor posición contra proveedores, clientes y productos de reemplazo. Por otro lado, a veces los productos o los servicios similares se perciben de manera diferente según la confianza o la aceptación que los consumidores tienen en ciertas marcas, incluso si su precio es más alto (Guerras & Navas, 2015).

Asimismo, el entorno de la empresa es el quien determina si la empresa logró ser competitiva, pues está expuesta a los cambios de los factores exógenos, como la estabilidad del mercado, las leyes aplicables, los intereses de la comunidad, su competencia, el medio ambiente, la política, entre otros. Siendo así, la empresa que alcance un nivel de competitividad externa frente a todos estos factores tendrá el deber de mantener su competitividad, con nuevas iniciativas y oportunidades de mercado (Guibert, 2009).

Por lo tanto, el concepto de competitividad integra una visión global de la empresa a largo plazo, y todas sus actividades deben dirigirse hacia un solo objetivo preestablecido, ser mejor dentro del grupo competidor mediante una acción rentable, diferenciable y sostenible.

#### **1.1.12. Factores internos y externos para la creación de la ventaja competitiva**

A continuación, se comentarán los factores que permiten a una empresa la creación de una ventaja competitiva adecuada, así como mantener dicha ventaja de manera sostenible en el tiempo.

##### **a. Factores externos:**

La creación de una ventaja competitiva puede estar vinculada a factores externos o internos. En cuanto a los factores externos, estos son los que la empresa no puede controlar porque está fuera de la empresa y necesita analizar su entorno e identificar sus amenazas y oportunidades, estos factores externos no se darían si existiera competencia perfecta en los mercados pues no existiría ninguna razón para la creación de una ventaja competitiva. Aprovechando estos factores externos, la empresa puede aprovechar las oportunidades que se le ofrecen. En este sentido, las compañías deben de analizar tres ámbitos: el entorno en que opera, el ambiente nacional o del país y el macroambiente incluyendo factores económicos, sociales, tecnológicos, etc (Hill & Jones, 2009).

#### **b. Factores internos:**

Desde un punto de vista interno, se deben tener en cuenta para crear una ventaja competitiva los recursos y capacidades estratégicos de los que disponga la empresa, Teniendo esto en cuenta, es importante mejorar dotación actual de recursos y capacidades que implicarían la adquisición de nuevos recursos, la mejora de los recursos existentes y su adaptación a la empresa, así como la utilización de los recursos disponibles y la búsqueda de usos alternativos y novedosos. De esta forma, con la visualización del entorno en el que opera la compañía y con una explotación adecuada de sus recursos y capacidades más valiosos se puede generar una ventaja competitiva sólida, más concretamente para alcanzar una ventaja competitiva hay que tener en cuenta cuatro factores internos que se encuentran muy relacionados entre sí (Hill & Jones, 2009).

- **Eficiencia:** Es la relación entre el uso de los recursos valiosos de la empresa y los bienes producidos, que puede medirse en unidades físicas y en unidades monetarias. Existe una relación directa entre la ventaja competitiva de costos y la productividad.
- **Calidad:** Medimos la calidad en función de las características distintivas de un producto o servicio en comparación con las de la competencia para satisfacer mejor las necesidades del cliente. Un producto con un nivel de calidad razonable puede cumplir con la ventaja competitiva en diferenciación y así incrementar el precio. Sin embargo, una mayor calidad puede afectar su ventaja competitiva si evita mayores costos por productos defectuosos.

- **Innovación:** Es un cambio novedoso que las empresas están introduciendo en su producto o servicio para mejorarlo. La innovación se puede aplicar Estrategia de diferenciación para introducir un cambio, mejora o mejora en Productos y asegurarse de que tengan propiedades por las que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio más alto. Por otro lado, la innovación puede reducir los costos asociados con el proceso de fabricación, por ejemplo, y también promover el otro tipo de ventaja competitiva.
- **Capacidad de satisfacción al cliente:** Conocer los gustos, necesidades y prioridades del consumidor es una de las claves para lograr la satisfacción del cliente y su posterior fidelización. Los clientes actuales han cambiado y son cada vez más exigentes. Por tanto, las empresas necesitan reaccionar de forma inmediata a estos cambios y así lograr su propia supervivencia.

### **1.1.13. Mantenimiento de una ventaja competitiva**

Mantener una ventaja competitiva en un negocio y hacer que evolucione no es fácil (Guerras & Navas, 2015). En muchos casos, el éxito de una empresa se basa en el azar o la suerte, pero en este caso el papel de la estrategia se volvería menos importante. Para que la empresa sobreviva a todos los retos y obstáculos que se le proponen debe adaptarse continuamente a los cambios, es decir, crear nuevos productos e innovar. Según Hill & Jones (2009), la protección en el futuro de una ventaja competitiva depende de tres elementos: la existencia o no de barreras de imitación, las posibilidades de imitación de los competidores de la ventaja competitiva y el dinamismo de la industria.

#### **a) Barreras de imitación:**

Se trata de establecer factores que la competencia no pueda imitar fácilmente, Rumelt (1984) los denomina “mecanismos de aislamiento”, refiriéndose a las “barreras que impiden un posterior equilibrio de rentas entre empresas

#### **b) Individuales:**

Para fijar estas barreras existen diversas alternativas, como, por ejemplo, patentes, marcas, ambigüedad causal, experiencia de una empresa, activos únicos, cultura, reputación etc.

### **c) Capacidad de los competidores:**

Mantener una ventaja competitiva también depende de la capacidad de replicación de las empresas competidoras e intenta introducir factores y capacidades muy similares o equivalentes a las existentes. Esto se puede producir a través de las siguientes pautas (Grant, 2014).

- Identificación por parte de los competidores de información sobre los resultados de una compañía para poder conseguir mejores resultados.
- Disuasión y anticipación de respuesta, haciendo creer a los competidores de la dificultad de alcanzar la ventaja competitiva y que no resultará útil para ella. Esto es posible si la empresa inicia una guerra de precios contra ella o se centra en un segmento de mercado en el que el competidor estaba interesado.
- Diagnóstico sobre los recursos y capacidades de la compañía que le lleven a lograr la ventaja competitiva; por ello, es necesaria la existencia de barreras a la imitación como la ambigüedad causal.
- Adquisición de estos recursos valiosos llevará a los competidores a imitar la estrategia por lo que evitar la consecución de éstos sería una solución

### **d) Dinamismo de la industria:**

Cada sector de una industria está continuamente activo y en él se producirán cambios e innovaciones, que las empresas deben enfrentar para lograr un posicionamiento óptimo que conduzca al éxito. Tal y como se ha comentado anteriormente, las ventajas competitivas son cambiantes en el tiempo y las compañías deben responder rápidamente a todos los cambios adaptándose al entorno, por lo que, un alto dinamismo de la industria puede ser algo perjudicial. Así, es más difícil mantener una ventaja competitiva en el tiempo si hay un mayor dinamismo de la industria, pues existirían un mayor número de cambios en la mejora o innovación en los productos y se reduciría su ciclo de vida (Guerras & Navas, 2015).

#### **1.1.14. Tipos de ventaja competitiva**



Según Porter (1990), los dos tipos básicos de ventaja competitiva son costes bajos y diferenciación combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de coste y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente, cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente hacia la ventaja competitiva al combinar la elección del tipo de ventaja competitiva con el panorama del objetivo estratégico.

Las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho, Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente entre industrias. Aunque elegir e implementar una estrategia genérica está lejos de ser sencillo, hay, sin embargo, rutas lógicas hacia la ventaja competitiva que deben ser probadas en cualquier sector industrial.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el corazón de cualquier estrategia, y que lograr una ventaja competitiva requiere que la empresa tome una decisión. Si una empresa desea lograr una ventaja competitiva, debe elegir qué tipo de ventaja competitiva desea lograr y en qué panorama lo logrará. El concepto de estrategia genérica de Porter se basa en la premisa que existe diferentes formas de ganar ventaja competitiva industrial. Cuando todas las empresas están en una industria de acuerdo con los principios de la estrategia competitiva, todos elegirían una base diferente para obtener una ventaja competitiva.

Como consecuencia directa de los dos tipos de ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado, pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

**a) La Estrategia de Liderazgo en Costes:**

Esta estrategia consiste en tener un coste global inferior al de la competencia. Se puede decir que las estrategias de liderazgo en los costes se basan en la consecución de los costes finales mínimos en comparación con la competencia junto con una calidad aceptable y una política de precios que permita alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento rentable de la cuota de mercado.

El liderazgo de costes es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas, como tal, una empresa quiere ser el productor de los costos más bajos en su sector industrial. La empresa tiene un panorama amplio y atiende a muchos segmentos del sector industrial. Si bien puede operar en sectores industriales relacionados, la amplitud de la empresa suele ser importante para su ventaja de costos.

Los gerentes corporativos cuya estrategia es el liderazgo en costos viven en una búsqueda constante por reducir costos sin comprometer la calidad o características esenciales de su producto que ya han sido aceptadas por el mercado. Cuando una empresa elige la estrategia de liderazgo en costos, el gerente debe desarrollar todos los recursos internos necesarios para reducir permanentemente los costos y lograr una mayor eficiencia. Sin embargo, debe recordar que, a pesar del bajo precio, los bienes o servicios deben incluir los atributos suficientes para que resulten atractivos a los actuales y potenciales clientes.

Para que una estrategia de liderazgo en costos sea viable es necesario que la empresa logre:

- Economías de escala, en base a la especialización y división del trabajo.
- Incremento en las destrezas de los trabajadores, para coordinar y organizar las distintas tareas y para una mejor utilización de la capacidad de producción de la empresa.
- Mejoras en la relación entre costos fijos y variables.

En general, una estrategia de liderazgo en costos puede ser muy efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores, para quienes el precio es el factor determinante de la compra. Por ejemplo, cuando un cliente compra azúcar blanca embolsada, generalmente elige el producto de menor precio, que cumpla con los estándares de calidad a los cuales está acostumbrado.

- Existen pocas alternativas para lograr diferencias entre los productos o servicios en el mercado. En el caso de la azúcar blanca embolsada el producto será muy similar entre los competidores, lo único que podría diferenciarlos es una marca, salvo que alguna de ellas tenga un atributo particular que ayude a la diferenciación.
- A los compradores no les interesa mucho la diferencia entre una marca y otra, o entre comprar un producto de marca o comprar otro sin marca. Los compradores no son sensibles a las características diferenciadoras de los bienes o servicios. Siguiendo con el ejemplo de la azúcar blanca, si los productos y las características de los productores son muy similares, podemos afirmar que la gran mayoría de los clientes elegirá el azúcar de menor precio.

Cuando el propietario de una empresa con una estrategia de liderazgo en costos ha optado por competir en una industria en particular, el administrador debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Invierta en un sistema de información eficiente y oportuna, con la finalidad de llevar una adecuada planificación y control de los costos de la empresa. Recuerde que la mayor parte de su energía se destinará a ver cómo puede reducir sus costos.
- Tenga pocos niveles organizacionales y en general bajos costos administrativos.
- Establezca políticas congruentes para reducir los costos de rotación de personal y así disminuir los gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- Establezca programas de capacitación intensiva y eficaz para mejorar la eficiencia y efectividad de los trabajadores.
- Promueva la cultura del ahorro y eficiencia en costos, como parte de la cultura organizacional.
- Emplee prácticas de planeación simplificadas, para reducir los costos de planeación.
- Promueva la construcción de instalaciones de producción a escalas eficientes.

- Promueva el uso de tecnologías y la capacitación de los trabajadores, para reducir costos y aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Establezca los contactos necesarios para contar con una oferta de materia prima a buen precio y con los estándares de calidad requeridos.
- Establezca un proceso de evaluación frecuente, para supervisar el desempeño de los proveedores, siempre en la búsqueda del proveedor más eficiente.
- Establezca un sistema de información y comunicación eficiente, para vincular los productos de los proveedores, con los procesos de producción de la empresa.
- Proponga a sus clientes un programa de entregas que reduzca los costos de distribución. Seleccione a los transportistas con costos bajos, pero con la calidad esperada por el cliente.
- Cuente con una fuerza de trabajo pequeña y muy capacitada, que tenga interiorizada la necesidad de controlar los costos y lograr la mayor eficiencia, sin perjudicar la calidad del producto o servicio otorgados a los clientes.

#### **b) Estrategia de diferenciación:**

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen, La estrategia de diferenciación intenta alcanzar el poder de mercado. Quiere que el mercado acepte un producto o servicio que sea superior a la competencia o tenga más demanda por el mismo precio. Según (M Porter, 1990), en una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior (Castro, 2009).

La estrategia de diferenciación tiene como objetivo ofrecer al cliente un producto o servicio que ofrezca mayor valor, aunque ello implique un mayor precio. En este caso, el empresario debe obsesionarse por identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejorarán el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación. Así,

la esencia de ésta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo. Recuerde que los clientes que no valoran la característica distintiva de algún bien o servicio, no estarán dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Por otro lado, esta diferenciación incrementará la rentabilidad de la empresa, siempre que el precio extra que implica diferenciar y vender un producto supere los costos adicionales de lograr la diferenciación.

Las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación es previsible que presten una gran atención a las necesidades presentes y futuras de los consumidores con la finalidad de satisfacerlas de forma más adecuada; es necesario que la empresa analice con gran detalle las estrategias adoptadas por sus principales competidores para garantizar una mayor diferenciación entre su oferta y la de la competencia y es importante que adopte una adecuada coordinación interfuncional que le permita sacar un mayor partido a toda esta información.

Las estrategias de diferenciación a menudo fallan cuando los clientes no aprecian la diferenciación y, por lo tanto, no están dispuestos a pagar un precio superior al promedio del mercado. Las empresas pueden diferir en muchas áreas, como "el gusto único", el "servicio confiable", el "mejor servicio posventa", la "entrega a domicilio" más rápida, la "confiabilidad del producto", la "mejor garantía", el " solo uno hecho en Perú y por peruanos, "tu mejor socio estratégico", "para ayudarte a crecer", entre muchos otros. Generalmente, esta diferenciación se utiliza para ayudar a posicionar a la empresa en un mercado en particular.

Es necesario que una estrategia de diferenciación tenga un efecto positivo en la empresa:

- Hacer un estudio profundo de las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Identificar cuáles son los atributos del producto o servicio más valorados por el cliente, en comparación con los productos ofrecidos por la competencia.
- Monitorear constantemente el comportamiento del consumidor, para detectar a tiempo cualquier cambio que pudiera requerir modificaciones en el producto o servicio.

- Realizar un profundo análisis de todos los competidores directos e indirectos del sector.
- Coordinar constantemente las funciones de marketing e investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, para estar constantemente innovando en función a los requerimientos del cliente y a la misión de la empresa.
- Concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar acerca de ellas, para desarrollar el posicionamiento e imagen de marca deseados

Si se opta por la estrategia de diferenciación, se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cuento con sistemas de información muy desarrollados, que le permita entender las preferencias de compra de los clientes con la mayor rapidez y con el mayor nivel de detalle posible.
- Promueva la máxima eficiencia posible y la importancia de fabricar productos de alta calidad, sin que ello implique un mal uso o despilfarro de recursos.
- Establezca programas de compensación, con el propósito de fomentar la creatividad y la productividad de los trabajadores.
- Establezca programas de capacitación superior para el personal, con la finalidad de mejorar los productos y servicios y seguir en la búsqueda constante de una diferenciación que sea valorada por los clientes.
- Invierta en tecnologías, que permitan a la empresa identificar rápidamente los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y así fabricar productos muy diferenciados a costos razonables.
- Promueva un sistema de información que le permita contar con las materias primas y recursos de la más alta calidad.
- tenga la flexibilidad necesaria en sus procesos, para fabricar productos o brindar servicios que satisfagan las necesidades particulares de sus clientes y a costos razonables.

- Supere las expectativas de los clientes, al brindar soluciones rápidas a las singulares especificaciones de fabricación de cada cliente.
- Cuente con un equipo de promotores o vendedores entrenados y capacitados, para comunicar cuáles son los atributos diferenciadores del bien o servicio que generan una diferencia de precio, con el resto de productos o servicios de la industria.
- Utilice todos los recursos de marketing, que le permitan dar a conocer las ventajas del producto o servicio ofrecido, frente a los de los competidores.
- Desarrolle relaciones personales amplias con compradores y proveedores.

### **c) Estrategia de Enfoque:**

Porter (1999) da a conocer que la tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su Estrategia para servirlos con exclusión de los demás. Optimizando su estrategia para los segmentos. El enfocador intenta obtener una ventaja hacia los objetivos. competitivo en sus segmentos, incluso si no una ventaja competitiva general, la estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades. la estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

Para (Weinberger, 2009) Una tercera estrategia para sobrevivir en el mercado es la estrategia de enfoque. Esta estrategia es generalmente utilizada por empresas o instituciones que producen bienes o servicios para nichos de mercado muy específicos. Una empresa con estrategia de enfoque debe cuidar que sus costos sean más bajos que los de la competencia y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo deberá preocuparse por tener la lealtad de un determinado nicho de

mercado. Generalmente, las empresas que utilizan una estrategia de enfoque, suelen tener productos sumamente diferenciados, de excelente calidad, a costos razonables y precio alto. De esta manera, “clientes exclusivos” gozan de “productos o servicios exclusivos.”

Así mismo esta estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de coste una empresa busca una ventaja de coste en su segmento objetivo, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial, El enfoque de coste explota las diferencias en el comportamiento de costes en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.(Agama *et al.*, 2016)

Una empresa elige una estrategia de enfoque si sus clientes tienen diferentes preferencias o necesidades. Eso significa que tienen requisitos muy especiales por los que están dispuestos a pagar el precio medio más alto del mercado. En general, la estrategia focalizada elige un segmento de mercado específico con necesidades especiales o inusuales.

Para que una empresa escoja una estrategia de enfoque debe tomar en consideración lo siguiente:

- El nicho de mercado deberá ser lo suficientemente grande para que la empresa sea rentable.
- El nicho de mercado no deberá ser muy importante o decisivo para el resto de los competidores, lo que hace que la empresa no represente una amenaza para otros actores de la industria.
- La empresa cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva.
- La empresa cuenta con clientes fieles y leales a la marca, por lo que los competidores no podrán quitarles a los clientes, a pesar del menor precio o diferenciación.



Para que una estrategia de enfoque sea eficaz, considere las siguientes recomendaciones:

- Conozca a la perfección a cada uno de sus clientes.
- Desarrolle relaciones con cada uno de sus clientes y sus proveedores. Establecer relaciones con ellos va más allá de conocerlos.
- Realice investigaciones que le permitan conocer de manera casi inmediata, cualquier cambio en los gustos y preferencias de sus clientes.
- Desarrolle estrategias de marketing para atraer y retener a sus clientes, pero sobre todo para fidelizarlos.
- Desarrolle estrategias de marketing que lo posicione en la industria como una empresa enfocada a nichos de mercado.
- Mantenga procesos flexibles y sistemas de control de costos, que busquen la máxima eficiencia y rentabilidad del negocio, al mismo tiempo que la más alta satisfacción de sus clientes.
- Conforme un equipo humano capaz de conocer y satisfacer las necesidades de cada cliente en particular.

En resumen, las estrategias competitivas presentadas muestran claramente tres posibilidades para sobrevivir en el mercado

Primero ser la empresa capaz de ofrecer un producto o servicio con la calidad deseada por el público objetivo, al precio más barato del mercado. Para ello, la eficiencia de costos es fuente de la ventaja competitiva.

Segundo ser una empresa capaz de ofrecer un producto o servicio con ciertos atributos que el cliente valora, y por los cuales está dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado. Para ello, la investigación de mercados y el estudio del comportamiento del consumidor son indispensables, para conocer cuáles son los atributos más valorados por el cliente y cómo sus gustos y preferencias van cambiando con el tiempo. En este caso, el conocimiento del cliente, la innovación y la creatividad son fuentes de ventaja competitiva.

Y tercero ser una empresa capaz de satisfacer las demandas de un determinado nicho de mercado. En este caso, el conocimiento del cliente es fundamental para poder retenerlo y fidelizarlo, a través de argumentos emocionales y subjetivos más que a comparaciones objetivas y racionales en relación a la competencia. Las empresas que aplican una estrategia de enfoque, suelen contar con departamentos de marketing y de atención al cliente, sumamente eficientes y especializados.

#### **d) Empresas atrapadas a la mitad**

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos, viables para enfrentar las fuerzas competitivas Porter (1990), una empresa que se embarca en cada estrategia genérica pero que no logra ninguna está “atrapada a la mitad”, no posee ventaja competitiva. Esta posición estratégica es frecuentemente una receta para el desempeño por debajo del promedio. Una empresa que está atrapada a la mitad competirá con desventaja porque el líder de coste, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento. Si una empresa que está atrapada a la mitad tiene la suficiente suerte para descubrir un producto lucrativo o un comprador, los competidores con una ventaja competitiva sostenida rápidamente lo eliminarán. La mayoría de los sectores industriales tienen bastantes competidores atrapados a la mitad.

Una empresa atrapada en el medio Solo obtendrá beneficios atractivos si su estructura industrial es muy favorable o si la empresa tiene la suerte de tener competidores atrapados también en el medio. Sin embargo, por lo general, una empresa como esta es mucho menos rentable que los competidores que logran una de las estrategias genéricas. La madurez en el sector industrial tiende a ampliar las brechas de desempeño entre las empresas con una estrategia genérica y las intermedias, ya que expone estrategias mal diseñadas que se han visto afectadas por el rápido crecimiento.

#### **1.1.15. La responsabilidad social empresarial como medio de ventaja competitiva**

La globalización de los mercados hace que las empresas sean cada día más complejas e interconectadas, es una nueva era de internacionalización del mercado que se manifiesta en la dependencia entre las empresas, en el cuidado constante de

su reputación y en la alta competitividad. Por tanto, es importante visualizar este último como un medio por el cual las empresas pueden diferenciarse de sus competidores considerando a la RSE como medio para obtener una ventaja competitiva (Juan, 2016).

De esta manera se pretende mostrar que la implementación de actividades de RSE mejora la eficiencia empresarial y tendrá un efecto positivo en el aspecto competitivo de la empresa y, por tanto, en su rentabilidad. Siguiendo la tendencia de las empresas europeas y americanas que reconocen la importancia de la RSE mediante actividades de conservación, actividades sociales y compromiso con su entorno, dejando de percibir a la RSE como un gasto innecesario y entendiendo los potenciales beneficios económicos de la RSE (Juan, 2016).

Entonces, vemos la responsabilidad social empresarial como un medio de competencia, porque no basta con tratarla como una actividad esporádica, sino que hay que internalizarla, porque en América Latina y nuestro país la responsabilidad social empresarial no se ve como una estrategia de realización. Las metas y los objetivos comerciales tienen éxito a largo plazo, pero están relacionados con el altruismo y las metas a corto plazo.

#### **1.1.16. Importancia de la RSE como ventaja competitiva para la empresa**

Entendemos que la competitividad es la capacidad de la empresa para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, mantener y mejorar cierta posición en el mercado, como una acción que permite diferenciar a las empresas frente a la competencia son las que consideran la RSE como un elemento integral de la estrategia empresarial, a nivel corporativo y como parte del negocio (Escobar, 2015).

Para que la RSE se convierta en una ventaja competitiva de las empresas, se deben conocer y analizar expectativas, intereses y requisitos sus grupos de interés y orientar sus acciones a su favor, así desde la perspectiva económica del negocio los agentes deben realizar gestiones financieras, sociales y ambientales para mejorar su entorno y generar rentabilidad mediante la integración de esas acciones pero

siempre dirigidas a la sostenibilidad del negocio mismo, esto les permitirá diferenciarse de la competencia y ser foco de mayores inversiones.

Entonces se plantea que la RSE es un medio que permite a las empresas ser altamente competitivas, pues no puede concebirse una empresa que tenga como objetivo resaltar en el mercado mediante acciones contra sus stakeholders, con generación de impactos negativos al medio ambiente o con actuaciones antiéticas, ya que estas acciones solo generarán que la empresa desaparezca o genere pérdidas, entonces solo la empresa que actué positivamente frente a sus stakeholders, a favor de su entorno y medio ambiente llegará a ser competitiva (Escobar, 2015).

#### **1.1.17. Crianza de Trucha**

Puno es el primer productor de trucha en todo el país y tiene un enorme potencial acuícola por sus condiciones hidrográficas y climáticas. Estas propiedades le dan a la región ventajas comparativas para la región. Sin embargo, la cría de trucha arcoíris en agua dulce debe complementarse con otras capacidades que se fortalezcan o amplíen para que la oferta exportable sea competitiva y sostenible. La región Puno es el primer productor de truchas en el Perú. El desarrollo de la crianza de truchas en Puno se ha impulsado a partir de 1983.

Puno tiene potencial de recursos hídricos apoyado por la existencia de 354 lagunas, 316 ríos y el lago Titicaca. La Cuenca Hidrográfica del Titicaca es rica en propiedades limnológicas que brindan condiciones excepcionales para el cultivo de truchas: aguas importantes, temperaturas frías pero estables, baja contaminación en las áreas habilitadas para el cultivo, baja turbidez, buen aporte de oxígeno y presencia de microorganismos utilizables en el cultivo de truchas alimenta al pez (MINCETUR, 2006).

La producción de truchas en Puno, se ha incrementado potencialmente en el año 2005, superando las 2,600 toneladas métricas, duplicándose con relación al año anterior, superando de esta forma a Junín que era el primer productor de truchas. Las principales zonas de la actividad truchícola en la región son:

Zona Sur (Faro-Pomata, Chucasuyo, Kajje y Olla - Juli, Cachipucara-Pilcuyo).

Zona Centro Charcas-Plateria, Socca -Acora, Barco, Cusipata-Chucuito. Callejón, Ichu –Puno, Tamán-Capachica.

Zona Norte: Laguna Lagunillas-Santa Lucía, Laguna Arapa-Arapa, MiajachiVilquechico-Huancané y Jacantaya-Moho.

### **1.1.18. Etapas De Desarrollo De La Trucha**

Según el Ministerio de Pesquería, el desarrollo biológico de la trucha es de 4 etapas, las cuales son:

OVAS. - Son los huevos fecundados que permanecen durante 30 días promedio, para luego desprenderse y convertirse en larvas.

ALEVINOS. - Son peces pequeños que miden de 3cm. a 10cm., que morfológicamente ya se parece a una trucha adulta, con un peso que oscila entre 1.5gramos a 20gramos.

JUVENILES. - Son peces que miden de 10cm. a 15cm., cuyo peso es generalmente de 20gr. a 100 gramos.

COMERCIALES. - Es la etapa especial, donde los peces han recibido el proceso de engordamiento para ser comercializado, estos miden 15cm. a 22 cm. con un peso de 100gramos a 200gramos.

ADULTOS. - Son los peces que han llegado al máximo de su ciclo vital, y pesan generalmente un kilogramo.

El hábitat natural de la trucha son los ríos, lagos y lagunas de aguas frías, limpias y cristalinas; típicas de los ríos de alta montaña. La "trucha arco iris" prefiere las corrientes moderadas y ocupa generalmente los tramos medios de fondos pedregosos y de moderada vegetación. Son peces de agua frías, aunque el grado de tolerancia a la temperatura es amplio, pudiendo subsistir a temperaturas de 25°C durante varios días y a límites inferiores cercanos a la congelación (MINCETUR, 2006).

El mercado europeo es un mercado competitivo para los que desean entrar con un producto como la trucha, países como el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España y otros llevan compitiendo en dicho mercado. De otro lado los

consumidores exigen ciertas características en los productos a consumir (calidad, conveniencia, salud, ingresos, etc).

### **1.1.19. Situación de los Mercados de consumo de trucha**

#### **a. Mercado Nacional y Regional**

A nivel local hay un consumo de truchas dinamizado sobre todo por el turismo. La producción también es enviada a las regiones de Cuzco y Lima. El volumen de comercialización de trucha, en la región de Puno, reportado por la DIREPRO PUNO para el año 2018 fue de 1,009 Tm (MINCETUR, 2006).

La oferta de trucha se realiza en las siguientes presentaciones:

- Fresca con vísceras.
- Eviscerado con rangos de 170 a 330 gr/und. Con un pigmento de 21 a 28 grados según la escala de Roche.
- Trucha deshuesada con rangos de 220 a 370 gr/und pigmento 28 según la escala Roche.
- En filetes con rangos de 120 a 200 gr/und. con un grado de pigmentación 28 según la escala Roche;
- Trucha ahumada con rangos de 200 a 300 gr/und. con un grado de pigmento 28 Escala Roche.

Piscifactoría Los Andes – Piscis, la más grande empresa de Puno comercializa desde esta región un promedio de 40 toneladas mensuales, de las cuales el 30% es trucha fresca y eviscerada que va a los supermercados de Lima.

#### **b. Mercado Internacional**

En los países desarrollados la tendencia de los consumidores es hacia el cuidado de la salud, principalmente en el mercado norteamericano y europeo, mercados muy sensibles a la alimentación saludable y balanceada donde los diferentes tipos de pescado encuentran nichos importantes (MINCETUR, 2006).

El consumo per cápita en estos países se incrementó de 15 a 17kg en los últimos años. En el mercado internacional las partidas más importantes de trucha corresponden a la trucha refrigerada o fresca (030211) y a la trucha congelada (partida 030821).

#### **1.1.20. La cadena de valor actual de la trucha de Puno**

La cadena de valor de truchas en Puno está caracterizada por la presencia de acopiadores que relacionan a los productores independientes y a las asociaciones de productores tanto con el mercado interno como con el comercio fronterizo con Bolivia. También se dan relaciones de articulación vertical entre productores y plantas procesadoras de alcance limitado hasta antes del año 2018. Se han dado intentos de integración vertical a partir de las organizaciones de productores para acceder a los mercados internacionales, sin embargo, estas experiencias no se han consolidado por falta de acceso a los mercados (MINCETUR, 2006).

Precisamente este factor, el acceso a los mercados internacionales, aunado a la existencia de infraestructura para el procesamiento de congelados en Puno, es lo que ha facilitado el rápido desarrollo de Piscifactoría de los Andes. Esta empresa viene implementando un modelo mixto de cadena: la primera es de integración vertical, manejando producción propia, procesándola y exportando directamente, y segunda la articulación vertical con productores independientes.

### **1.2. Antecedentes**

#### **1.2.1. Internacional**

Ortíz (2009) la RSE se ha convertido en el principal fundamento empresarial a lo largo de los años y en una herramienta indispensable para que las empresas sobrevivan en el futuro., comprobando sus teorías mediante estudios dentro de una empresa (HZX) siendo los resultados positivos de acuerdo con la hipótesis planteada; la cual nos indica que poner en marcha un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial dentro de una organización trae consigo aspectos fundamentales para que la misma pueda desarrollarse y sobrevivir en el tiempo.

Medina *et al.* (2010) existe una mayor preocupación por el medio ambiente y su cuidado, no solo con el pensamiento actual, sino también teniendo en cuenta el futuro que depende de la prevención y la explotación "racional" de los recursos naturales, cuestión que ha puesto la atención en la sustentabilidad de los recursos y las actividades de las organizaciones. Generando así que las empresas vean como una estrategia el incluir un la RSE como un plan.

Reyno (2006) la ventaja competitiva en RSE se valora a través de análisis, comenzando por la incorporación del concepto a la empresa en su misión, visión y metas hasta la reformulación del proceso de gestión, la mejora de procesos, negocios y enfoques gracias a la implantación de programas y el nuevo carácter que se le ha dado a la empresa, ser más humana, más socialmente consciente y comunitaria, teniendo en cuenta preocupaciones globales como el impacto de sus procesos en el medio ambiente y siguiendo la tendencia que se manifiesta en este escenario como una forma de conociendo los mercados más desarrollados y querer contribuir en el fondo también con el desarrollo del entorno en que operan por otra parte la Responsabilidad Social Empresarial lleva a la empresa identificar y explotar puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de las demás empresas de su industria y los beneficios que son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera.

Garriga & Melé (2004) la responsabilidad social corporativa (RSC) presenta una amplia gama de teorías, así como una difusión de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco definidos. Este artículo, trata de arrojar luz sobre esta área de estudio con una clasificación de las principales teorías y enfoques de Responsabilidad Social. Como punto inicial de su clasificación, los autores asumen la hipótesis de que las teorías y enfoques de Responsabilidad Social más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos.

Rocaspana (2013) a corto plazo los aspectos de ventaja competitiva que trae la Responsabilidad Social Empresarial se verá favorecida en la imagen de la empresa, siendo un activo intangible, dinámico y que puede ser sostenible en el



tiempo, también menciona que en una inspección más cercana se puede ver que esto tiene consecuencias de valor a largo plazo en activos tangibles como la innovación sobre los productos que la comunidad demanda hoy, el desarrollo de los negocios en general y la atracción de inversionistas y por ende la utilidad. La autora opina que “la RSE hoy en día aporta amplias ventajas competitivas, dinámicas y significativas para la empresa para ser exitosa y subsistir en el mercado; con consecuencias en su gestión, ya que hace que con su nuevo objetivo se mejoren algunas variables, mejorando los modelos internos de actividades y reduciendo el costo de la gestión de riesgos”, generando así el incremento de valor de la compañía.

Muñoz (2013) en un mundo global y conectado, la empresa siente la necesidad de dar respuesta a la sociedad por sus acciones, ya que muchas empresas han implementado políticas de RSE que en muchas ocasiones han sido puramente cosméticas o, en el mejor de los casos, acciones filantrópicas y sociales que no tienen nada que ver con una concepción ética de su negocio. Esto ha creado un vacío en términos de contenido y una trivialización del concepto de RSE, ante la cual algunos autores plantearon nuevos conceptos como la creación de valor común o la sostenibilidad de las empresas, que en ocasiones crean aún más confusión.

Lopez (2015) la RSE ya no es un tema desconocido como anteriormente era, este ha tomado auge en los últimos tiempos debido a que se debe de implementar como una ventaja competitiva para mantenerse en el mercado, de esta manera evitar las presiones de diferentes grupos que se preocupan por el cambio climático, los derechos humanos enfocados a lo laboral, el beneficio de la comunidad cercana, la autora también menciona que la ventaja competitiva es lo que diferencia a una empresa de otra, la RSE es una nueva tendencia en el sector empresarial. Es necesario analizar si se está realizando o iniciando un proceso de implementación con el fin de mejorar los servicios a los clientes tanto internos como externos mediante el establecimiento de estrategias competitivas que le ayuden a posicionarse en el mercado como una empresa responsable cuidando el bien de la sociedad.

Faride (2010) la RSE en la cual toma en cuenta dos aspectos, por un lado, el concepto, sus transformaciones, sus relaciones con el contexto organizacional y concluye en que sería muy difícil estudiar teóricamente las formas de implementar acciones socialmente responsables, por fuera de ellas. Por otro lado, lograr tener claridad sobre el concepto independientemente no sería claro es necesario conocer que se ha planteado sobre el mismo teniendo en cuenta el estudio de las acciones como tal en relación entre lo empírico y lo teórico.

Gonzales (2013) la ventaja competitiva es una característica de amplia presencia entre sus competidores. Es posible que allí la reputación corporativa tenga una mayor posibilidad de constituirse como una ventaja competitiva sostenible. De todas formas, la característica a resaltar es que la reputación resulta de un lento proceso de acumulación. Por lo tanto, en estas épocas de tiempos ajustados, la decisión de generarla debería tomarse con mucha anticipación. Y cuidarla día a día, constituyéndose en una prioridad de los que dirigen las organizaciones.

Aguilera & Puerto (2012) nos hacen alcance que las estrategias de crecimiento empresarial determinadas desde el direccionamiento estratégico deben establecer un esquema de inclusión que busque directamente enviar un mensaje positivo a los clientes y a la sociedad en general; esto con el objetivo de generar una fuerza impulsora para el crecimiento empresarial; de esta manera se evidencia la pertinencia de la gestión empresarial. La sostenibilidad, como elemento clave para el equilibrio social y económico, se traduce en promover beneficios a través de acciones que afirmen que se está haciendo lo correcto para de construir futuro para todos.

López *et al.* (2011) los resultados del estudio mostraron que las empresas que se comportan de manera responsable son aquellas que han logrado permanecer más años en el mercado, tal vez porque las estrategias implementadas generan valor, y por ello son preferidas por los consumidores. Sin embargo, queda claro que la empresa implementa estrategias de RSE en función del rendimiento económico que espera obtener. En este sentido, las ESR tienen la convicción de que el comportamiento responsable genera mayores beneficios que costos, al atraer nuevos clientes, lograr fidelidad con los clientes actuales, generar confianza con los propietarios, hacer más eficientes los procesos, reducir costos, mejorar la

calidad de los bienes y servicios, reducir costos operativos y atraer nuevas inversiones. La RSE es una visión que debe reflejarse en la cultura, objetivos, políticas y estrategias de la organización. No se puede hablar con fundamento de RSE cuando el objetivo que se persigue es solo lograr una buena imagen ante la sociedad. Es necesario realizar un cambio de paradigma en el diseño de estrategias, y la empresa debe colaborar con las organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales) para identificar los intereses compartidos, definir acciones, objetivos y metas que sean comunes para lograr la cooperación

Marquina (2009) el rol de la RSE en el comportamiento de compra de los consumidores, según la revisión literaria, aun no se ha realizado ningún estudio, por ello afirma que: en general el conjunto de acciones de RSE generan mayor contribución a la utilidad de los consumidores de Zapatillas. Esto revela que los clientes limeños de zapatillas pagarían un equivalente al 64% del precio promedio de compra por los atributos éticos de estos productos. Estos resultados confirman y amplían las conclusiones de otros investigadores: “que los consumidores (americanos) están dispuestos a pagar 50% extra por encima del precio promedio por productos que tiene un sólido historial de responsabilidad social”.

Otoya (2012) el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial es uno de tipo normativo y novedoso, efecto del binomio económico-empresarial, pues ante la liberación económica de los mercados, la acción de los sujetos económicos afecta la acción de los Estados y reduce sus mecanismos de regulación de conductas, surgiendo la autorregulación, que permite a los grupos económicos, especialmente las Empresas Transnacionales, asumir como responsabilidad lo que el derecho nacional e incluso internacional ha plasmado en sistemas jurídicos formales, conocidos como estándares sociales normativos, generando este Sistema de Responsabilidad Social Empresarial que deviene en su carácter complementario y distintivo la regulación normativa privada. Además que define a la Responsabilidad Social Empresarial como un sistema de gestión que construye de forma complementaria, a través de la emisión de un conjunto de reglas y normas privadas, unilaterales o consensuadas con sus principales grupos de interés, las garantías y respeto de los derechos fundamentales impuestos por la normativa pública internacional y nacional en materia de derechos laborales, ambientales, de seguridad laboral y de salud, entre otros; es decir, busca el

cumplimiento de los estándares sociales internacionales y nacionales, desarrollando mecanismos de solución de conflictos, y sistemas de control y verificación sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos a través de los Código de Conducta, Acuerdos Marcos Internacionales negociados o Balances Sociales publicados.

### **1.2.2. Nacional**

Prieto (2010) en la actualidad, el escenario empresarial en el que se desarrolla la responsabilidad social ha cambiado significativamente. Por un lado, existe una fuerte tendencia a que las empresas se involucren cada vez más en los programas sociales, por otro lado, nos encontramos con un mercado mucho más sensible a los impactos que provocan las empresas además de ello que la creación de valor se puede originar bajo diferentes contextos es así que la importancia de crear ventajas competitivas es un mecanismo para enfrentar la competencia actual, en un escenario donde las industrias están saturadas y la única manera de alcanzar el éxito es a través de estrategias distintivas que generen valor para el cliente, de manera significativamente mayor que el valor ofrecido por la competencia.

Jaramillo (2011) las Pymes sólo se ocupan de ejecutar actividades que tienen que ver con la selección y contratación, administración de la nómina y la seguridad social, pero no hay dedicación y apoyo a programas que fomenten una verdadera calidad de vida en el trabajo y a aspectos estratégicos del negocio que conduzcan a una relación ganar-ganar y a una mayor productividad y competitividad de la empresa. Los procesos de reclutamiento, selección, socialización, entrenamiento, capacitación y evaluación del desempeño se aplican de manera informal, cuando son fundamentales en el marco de la responsabilidad social interna, por cuanto ellos aseguran —de ser aplicados a cabalidad— un excelente ambiente de trabajo y una mejor calidad de vida laboral, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores y un desempeño integral de la empresa.

Mababu (2010) la información inicial con que cuentan los empresarios a la hora de poner en marcha su negocio, la percepción de la empresa como su obra personal, la presión social, la familiaridad con la legislación en diversas materias como protección del medio ambiente, contratación de la mano de obra, obligaciones fiscales de la empresa, entre otros, parecen jugar un papel

determinante en la percepción de los empresarios sobre la RSC. Es importante recordar que la RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. Requiere de manera implícita la adecuación de la conducta a la ética empresarial para asegurar el bienestar general de la sociedad en su conjunto y garantizar la rentabilidad de la empresa. La RSC va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo; supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización.

Angulo (2019) actualmente el sector bancario es el más grande, llegando incluso a superar al sector industrial, teniendo una gran influencia tanto en aspectos económicos como sociales. A pesar de tener una mayor responsabilidad, se habla de responsabilidad social empresarial pero muy pocas de estas se ponen en acción, por ello solo hay una forma sensata para enfrentar los desafíos y es cambiar la manera en que se hacen los negocios, para esto es necesario la iniciativa y el apoyo del mercado bancario para conseguir poner acciones en la agenda de desarrollo sostenible, No obstante las empresas, no solo deben enfrentar estos desafíos sociales sino también diferenciarse de sus competidores. Las organizaciones a nivel mundial buscan adaptarse y hacer frente a todos los actores, para mantener y mejorar su lugar en el mercado

### **1.2.3. Local**

Quispe (2018) la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la gestión empresarial ofrece grandes beneficios intangibles como la mejora de la imagen y reputación de la empresa, así como la comunicación e interacción con los stakeholders reflejan algunos de estos beneficios, es por ello que en la actualidad existe la necesidad del replanteamiento de las estrategias empresariales con el objetivo de lograr armonía entre la obtención de un beneficio económico, los aspectos sociales y la conservación del medio ambiente. Todo esto exige a las empresas mineras interiorizar el tema del desarrollo sostenible, que puede generar las ventajas competitivas que les permitan buscar y/o mantener el liderazgo en los

mercados en que se desarrollan. La minería no solo tiene un rol protagónico que jugar en beneficio del desarrollo sostenible local, sino que ello se convierte bajo el actual modelo de crecimiento económico neoliberal en su única vía transitable hacia la sostenibilidad social.

Yucra (2016) la responsabilidad social de los medios de comunicación de Puno en las empresas está parcialmente asumida, aunque existen prácticas de RSE que son comunes a todos los sectores y al sector específico de los medios y no responden al trabajo de planificación, la RSE se enlaza más a labores de inversión social y filantropía. Los medios de comunicación de Puno entienden la responsabilidad social empresarial desde una diversidad, primando el compromiso con la sociedad, por otro lado, la postura ética, estrategia, reputación se mantienen simultáneamente en la mayoría de los medios de comunicación, es así que Las acciones de RSE de los medios de comunicación se muestran a través de campañas, programas, alianzas, donaciones, eventos como foros y debates, que cualquier organización las puede implementar; y acciones específicas propias del sector de los medios como producciones periodísticas, de opinión, educativas, de entretenimiento y publicidad educativa, ambas responden a prioridades de temas sociales. Los medios de comunicación de Puno, priorizan en consenso educación y medioambiente

Ccopa & Ccari (2021) la investigación abarca el problema referido a la gestión de la responsabilidad social empresarial que, por ética, principio y necesidad las empresas mineras tienen que asumir durante el desarrollo de sus actividades con los grupos de interés, de sobremanera con el medio ambiente y las comunidades campesinas, dado que la mayoría de los proyectos mineros en el país se ubican en zona rurales y alto andinas donde existen comunidades campesinas. Del mismo modo, abarca el aspecto de la convivencia y relacionamiento social que estas empresas tienen con el entorno del área de influencia directa (AID) o indirecta (AII), tomando para esta investigación el caso del proyecto minero Tucari de la empresa Aruntani SAC.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

En un contexto internacional o global la responsabilidad social empresarial (RSE) cada día está tomando más importancia en organizaciones lucrativas y no lucrativas, las empresas buscan una mayor responsabilidad con su entorno porque está le ayuda a generar valor y mejorar su imagen, al integrar los elementos que hacen parte de los procesos o se ven afectados por ellos, traduciéndose todo lo anterior en ventajas frente a sus competidores. A nivel nacional vemos que cada vez las organizaciones se están preocupando por cuidar la RSE dentro de su organización como de su entorno, ya que estos en muchos casos les solicitan certificaciones de calidad, los cuales solo se les otorga si cumplen con ciertos requisitos y ello les proporcionaría ventaja competitiva ante sus competidores. Así mismo debemos mencionar que la RSE en nuestro país no está reglamentada ni es requisito para que las organizaciones ingresen sus productos al mercado nacional. En la región Puno la RSE, está tomando mayor importancia tanto por el cuidado medio ambiental que es el principal generador de ingresos para la región y también por el grado de contaminación del Lago Titicaca que es de vital importancia por diversos aspectos del desarrollo socioeconómico de la región.

La RSE pasa por etapas y va evolucionando con ellas, esto a causa de la gran depresión que tuvo lugar en 1929, denominada de ese modo por la crisis bursátil en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica que provocó un desempleo masivo, quiebra bancaria y el incremento de la pobreza que motivaron el surgimiento de leyes que alentaron a la empresa a interesarse por el bienestar general con ello se logra un gran avance en RSE en cuanto a el establecimiento de normas, estándares sociales y ambientales las Naciones Unidas publica documentos de gran importancia para RSE como lineamientos

a seguir por los gobiernos y la sociedad en general respecto a los impactos generados en el medio ambiente y la Declaración de Río que pretende establecer acuerdos internacionales con la intención de proteger el medio ambiente y el desarrollo mundial sostenible.

Y es por ello que también tocamos la ventaja competitiva (CV) que viene a ser la estrategia que les permite diferenciarse dentro de su mercado y se denomina VC, la cual es desarrollada por cada empresa para crear una diferencia. Esto le permite mantenerse por delante de sus competidores en tantos aspectos como sea posible. Si esa diferencia aporta una ventaja, la empresa se considera competitiva. (Escobar, 2015)

Por ello este trabajo de investigación analizó el impacto de la RSE en la ventaja competitiva de las organizaciones dedicadas a la crianza de trucha orgánica, para ello se pretende resolver los siguientes interrogantes:

## **2.2. Enunciados del problema**

### **Definición del problema:**

¿Cuál es la relación entre la responsabilidad social empresarial y la ventaja competitiva de la crianza de trucha en la región Puno, periodo 2017-2018?

### **Sistematización de problema:**

- ¿Cuál es el nivel de responsabilidad social empresarial que poseen las organizaciones de crianza de trucha orgánica de la región Puno, periodo 2017-2018?
- ¿Cuál es el grado de la ventaja competitiva de las organizaciones de crianza de trucha orgánica de la región Puno, periodo 2017-2018?
- ¿Es factible proponer indicadores de responsabilidad social empresarial para el logro de la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno?

## **2.3. Justificación**

La incidencia traducida en beneficios que trae para las empresas, el desarrollo de políticas de responsabilidad social, entendiendo la misma como las acciones voluntarias que realizan las empresas con el fin de contribuir al mejoramiento ambiental, social y económico, ha permitido hoy en día a la empresa ser más



competitiva, logrando y demostrando entre otras cosas crear confianza para los consumidores, dado que sus prácticas permiten satisfacer sus necesidades y van dirigidas al bien común.

Partiendo de lo anterior y tomando en cuenta que la producción de truchas en la región de Puno, está generando interés entre las organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. La finalidad del presente trabajo de investigación se basa, en explicar que las decisiones que tomen las organizaciones objeto de estudio sobre la creación e implantación de políticas de RSE, se convierte en estrategia, que permitirá alcanzar ciertos beneficios, tales como, generar valor agregado para sus consumidores, hacer un bien a la sociedad, tener una imagen más atractiva para sus clientes, por ende, lograr que la empresa sea más competitiva ante sus competidores.

Estos efectos finalmente se verán claramente reflejados en un beneficio directo para la organización, y manifestados en la maximización de las utilidades de la misma.

Uno de los puntos a tratar en este trabajo de investigación y tal vez la más importante son los stakeholders; la cual pretende demostrar que la forma más eficiente y eficaz de llevar a cabo los procesos, es generando resultados óptimos teniendo en cuenta a todos los sujetos vinculados con las organizaciones para la toma de decisiones y además tomar en cuenta el importante papel que representan los stakeholders en las decisiones que favorecen a la misma.

No obstante, es importante aclarar que el mundo se enfrenta diariamente a cambios sociales, políticos, ambientales, económicos y culturales, así mismo, el mercado se ha ido modificando, ahora, está enfocado a la creación y realización de actividades dirigidas al desarrollo sostenible que generen un comercio más confiable y amigable en los contextos sociales y medio ambientales.

Por otro lado, desde este punto de vista teórico y académico, podemos ver claramente cómo, a pesar, de que han surgido una gran cantidad de documentos y aportes en el área administrativa, sobre el tema de la RSE y ética corporativa, es posible identificar que la creación de dichos documentos genere efectos de construcción y consolidación de ventajas competitivas es aún muy precaria.

## 2.4. Objetivos

### 2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación de la responsabilidad social empresarial en la ventaja competitiva de crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.

### 2.4.2. Objetivos específicos

- Analizar el nivel de la responsabilidad social empresarial que poseen en la actualidad la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.
- Describir el grado de la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.
- Proponer lineamientos de implementación de indicadores de responsabilidad social empresarial para mejorar la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

La deficiente aplicación de la responsabilidad social empresarial se relaciona directamente con la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- Es deficiente las prácticas de responsabilidad social empresarial en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.
- No existe un adecuado grado de ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

Este trabajo de investigación se realizó en la región Puno, la cual fue creado por el reglamento de elecciones del 26 de abril de 1822, durante el gobierno del generalísimo Don José de San Martín.

Puno está situado en el centro de la gran meseta del Collao, la gran parte de su territorio andino es plano. Por una parte, ocupa región selva. El Lago Titicaca es el lago navegable más alto del mundo. Su superficie es de 8,380 km<sup>2</sup> que comparten entre Bolivia y Perú.

Puno tiene un clima frío moderado en los márgenes del Lago Titicaca y en los valles interandinos; extremadamente frío en las alturas mayores de 4000m; glacial en las cordilleras que bordean la meseta; cálido en las vertientes donde fluyen los ríos que desaguan en Madre de Dios.

Las principales actividades económicas:

**Agricultura:** La agricultura está relacionada con las condiciones climatológicas como las inundaciones, heladas y sequías.

**Ganadería:** La ganadería es la actividad más importante de este departamento. Puno es el primer productor de ovinos, alpacas y llamas.

**Pesca:** El Lago Titicaca produce una variada y numerosa vida hidrobiológica, las especies más sobresalientes son la trucha, el pejerrey, el carahi, ishpi y el suche. La pesca se realiza artesanalmente ya sea individual o familiar. Así mismo se recalca que el

lago Titicaca es una importante vía de comunicación, a través de los puertos de Puno, Juli, Pomata, Yunguyo, Zepita, Desaguadero, Arapa y Huiñaimarca

Minería: Se da en pequeña y mediana minería. Los más importantes centros mineros son yacimientos auríferos de San Antonio de Poto, yacimiento de uranio de Huiquisa, y plomo y plata en Berenguela.

Industria: Esta actividad es menos desarrollada que las anteriores. La industria se centraliza en Juliaca y Puno.

### 3.2. Población

El Ministerio de la producción registra 131 asociaciones de crianza bajo las modalidades de: jaulas flotantes, cercos de confinamiento, y piscigranjas, esto se encuentra detallado en el catastro acuícola nacional.

Ovas importadas 7'320,000 en el 2005 con una producción de 2,519.835 TM.

### 3.3.Muestra

El tamaño de la muestra ha sido determinado, utilizando la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde:

n = tamaño necesario de la muestra

Z = margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza (para una confianza de 95% o un error = 0,05, z= 1,96).

S = desviación estándar de la población = 0.4

E = error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población que se está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se ha definido.

N = Tamaño de la población.

Para este caso, se ha decidido tomar de confiabilidad de 95% que corresponde a  $Z = 1,96$  con desviación estándar de  $S = 0,4$  o un error de estimación  $E = 5\%$

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{131}}$$

$$n = 85$$

### 3.4. Método de investigación

El nivel de investigación de acuerdo a Sampieri et al. (2010) es de alcance descriptivo correlacional, ya que a través de la recolección de la información hemos puesto de manifiesto el comportamiento de los fenómenos o variables bajo estudio, el cual nos permitirá alcanzar nuestros objetivos planteados.

Lo descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en analizar e interpretar los diferentes indicadores de RSE de las organizaciones de crianza de trucha Región Puno, para poder analizar su incidencia en la ventaja competitiva.

Lo correlacional, se explica en el hecho de que exista una relación de una variable frente a otra variable.

#### 3.4.1. Diseño de la investigación:

El tipo de diseño a utilizarse es: No experimental, Transeccional o Transversales, por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables bajo estudio, es decir se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; A través del diseño transeccional recolectamos datos en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en el impacto socio económico (Hernández Sampieri *et al.*, 2010)

#### 3.4.2. Método

Los Métodos utilizados en el desarrollo del presente trabajo de investigación son: El Método Deductivo y el Método Analítico.

Haciendo referencia al método deductivo es a través de este método partimos del análisis de hechos generales en referencia a la RSE que realizan las organizaciones de crianza de trucha orgánica certificadas que operan en la región de Puno.

Mientras que el método analítico es por este método se realizó un análisis detallado de todas las características de estudio planteado en el trabajo de investigación, el cual nos permitirá describir, examinar e interpretar minuciosamente los probables resultados, el cual nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos y confirmar nuestras hipótesis propuestas.

### **3.4.3. Técnicas e instrumentos de investigación**

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizaron:

- Libreta de campo.
- Encuesta.

### **3.4.4. Procesamiento de datos de la investigación**

Para el procesamiento y el análisis de datos se realizarán las siguientes acciones:

- Tabulaciones.
- Uso de la estadística descriptiva.
- Para el análisis de los datos se utilizará el paquete estadístico chi-cuadrada.
- Paquete informático SPSS

## **3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

Respecto al primer objetivo que es: Analizar el nivel de la responsabilidad social empresarial que poseen en la actualidad la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018. Se utiliza en método: Deductivo. Se analizó los datos obtenidos bajo la técnica de las encuestas y libreta de campo y se cuantificó los resultados obtenidos a partir de los datos recaudados.

Para el segundo objetivo que es describir el grado de la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018. Se utiliza en método: Deductivo. Se analizó los datos obtenidos bajo la técnica de las encuestas y libreta de campo y se cuantificó los resultados obtenidos a partir de los datos recaudados.

Finalmente, para el tercer objetivo específico que es proponer lineamientos de implementación de indicadores de responsabilidad social empresarial para mejorar la

ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno. Se utiliza en método: Deductivo. Se analizó los datos obtenidos con la utilización de técnicas de encuestas y libreta de campos para proponer lineamientos que pueden ayudar a mejorar el indicador de RSE.

### **3.5.1. Uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros**

Por tratarse de un estudio descriptivo y analítico en el presente trabajo de investigación se hace uso de las siguientes técnicas:

**Técnicas Conceptuales:** Que constituyen procedimientos mentales lógicos que coadyuvan al proceso de investigación, identificación, planteamiento, fundamentación del problema y la correspondiente determinación de las variables, formulación de las hipótesis.

**Revisión Documental:** Consiste en análisis de los diferentes tipos de información que se solicitara a los encuestados, los mismos que nos servirán de sustento para la ejecución del trabajo y nos ayudará al logro de los objetivos planteados para comprobar o refutar las hipótesis.

**Observación Directa:** Esta técnica se aplicó de forma sistemática en la recolección de datos que se necesitan para resolver el problema de investigación y así conocer el lugar de los hechos, con la finalidad de contrastar nuestros objetivos planteados.

### **3.5.2. Chi-cuadrado**

Así, como otras pruebas para el mismo fin, la prueba chi-cuadrado se utiliza para ver el sentido de la correlación entre dos variables nominales o de un nivel superior.

Para determinar este tipo de relaciones, existe una tabla de frecuencias a consultar (también para otras pruebas como por ejemplo el coeficiente Q de Yule).

Si las frecuencias empíricas y las frecuencias teóricas o esperadas coinciden, entonces no hay relación entre las variables, es decir, éstas son independientes. En cambio, si coinciden, no son independientes (existe relación entre las variables, por ejemplo, entre X e Y).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis del nivel de responsabilidad social empresarial que poseen en la actualidad la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018

Del instrumento aplicado con el fin de analizar el nivel de responsabilidad social empresarial que poseen las organizaciones de crianza de trucha se obtuvo lo siguiente:

Tabla 1

*Valores, transparencia y gobernación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	81	95,3	95,3	95,3
Válido Acuerdo moderado	4	4,7	4,7	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



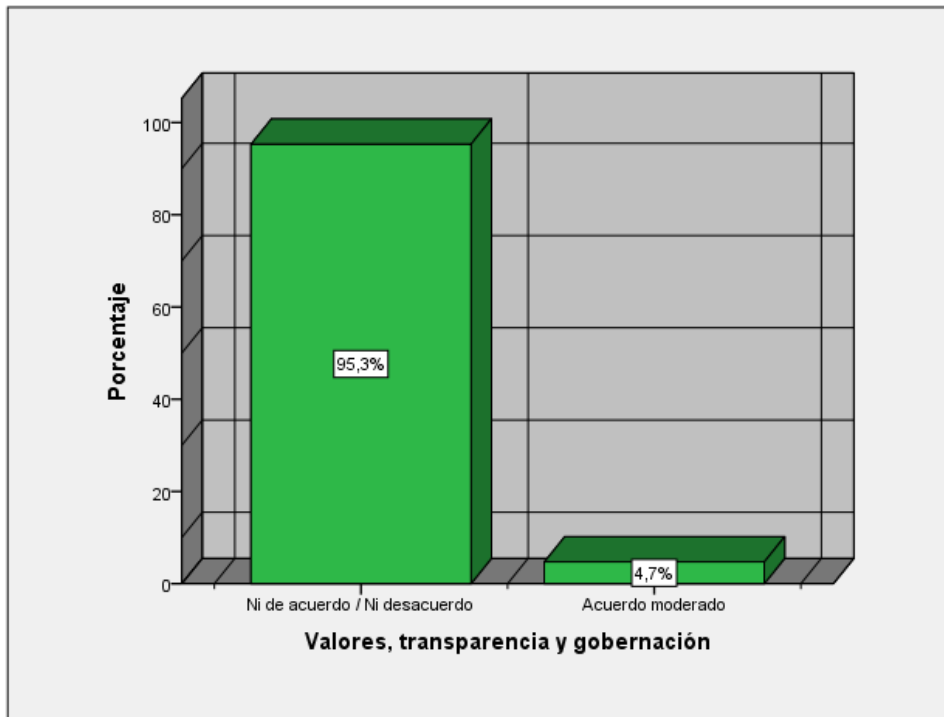


Figura 1. Valores, transparencia y gobernación

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

Con respecto a la Figura 1 muestra los resultados de la tabla 1 nos indica que en el total de los encuestados para el primer indicador de valores, transparencia y gobernación, en el que podemos encontrar compromisos éticos, cultura organizacional, gobernanza corporativa, diálogo con las partes interesadas (stakeholders), prácticas de los compromisos éticos con la competencia y balance social; un 95.3% manifiesta que están ni de acuerdo ni desacuerdo, mientras que un 4.7% un porcentaje mucho menor considera estar de acuerdo con el cumplimiento de este indicador.

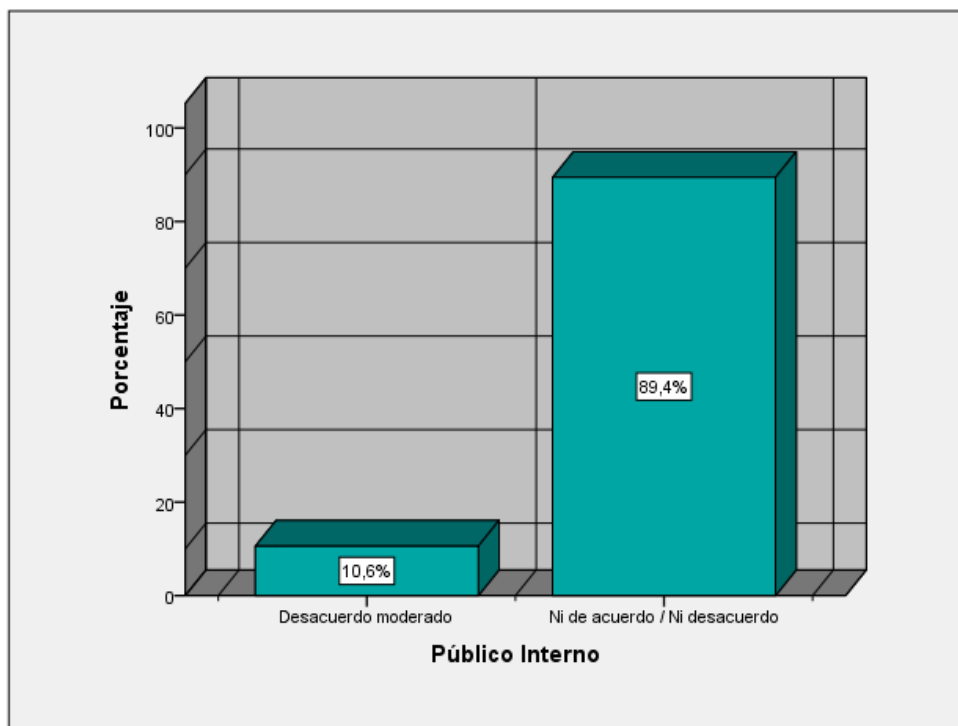
De lo anterior podemos interpretar que las organizaciones de crianza de trucha deben considerar mejorar este indicador, si bien es cierto no hay desacuerdo, tampoco hay un acuerdo que lleve a una aceptación en su ejecución.

Tabla 2

*Público Interno*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo moderado	9	10,6	10,6	10,6
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	76	89,4	89,4	100,0
<b>Válido</b>				
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



*Figura 2. Publico interno*

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En la figura 2 que refleja la tabla 2, nos hace conocer que respecto al indicador de público interno el cual integra la política de remuneración beneficios y carrera, cuidado con la salud, seguridad y condiciones de trabajo, compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad; indica que el 89.4% percibe que es indiferente no tiene un acuerdo ni desacuerdo, en un porcentaje menor de 10.6% se percibe un desacuerdo moderado, pero no hay porcentaje en acuerdo sea moderado o muy de acuerdo.

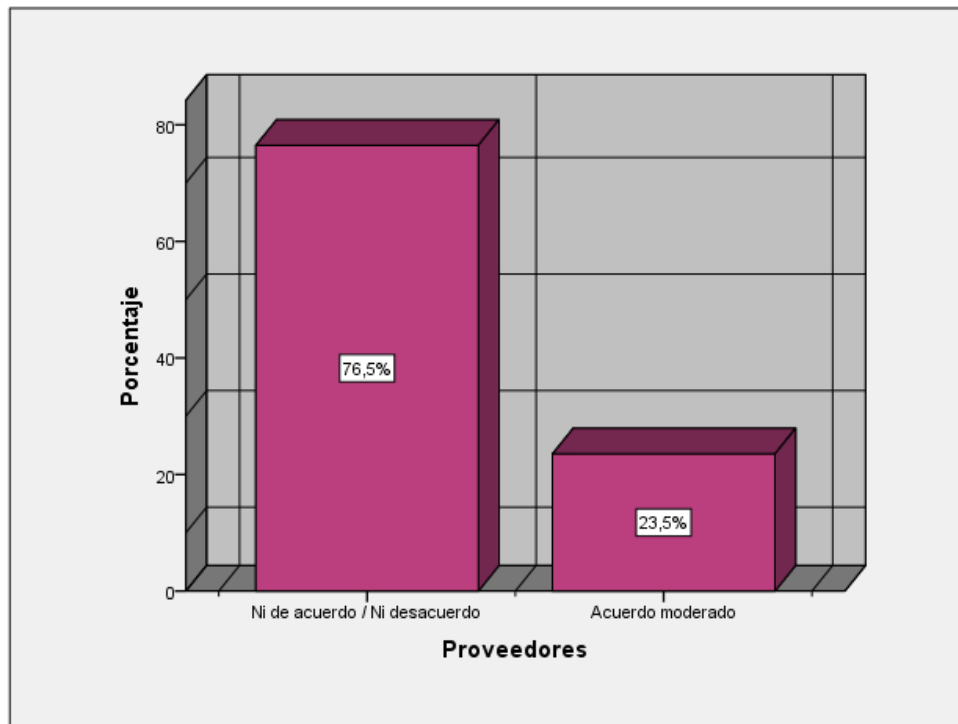
Con lo mencionado podemos evidenciar que también hay un clima de indiferencia que se debe mejorar para tener un público interno satisfecho, capacitado, valorado y así mismo aportar a la sociedad en este caso la población rural ya que estas organizaciones de crianza de trucha se encuentran en zonas rurales.

Tabla 3

*Proveedores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	65	76,5	76,5	76,5
Acuerdo moderado	20	23,5	23,5	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



*Figura 3.* Proveedores

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En la figura 3 que grafica a la tabla 3 podemos observar resultados sobre el indicador de proveedores que incluye criterios de selección y evaluación de proveedores, trabajo infantil en la cadena productiva, trabajo forzado en la cadena productiva, relaciones con trabajadores tercerizados, apoyo al desarrollo de proveedores, este indicador nos refleja que los encuestados manifiestan en un 76% ser indiferentes ya que no hay un acuerdo ni desacuerdo, sin embargo un 23.5% manifiesta un acuerdo moderado.

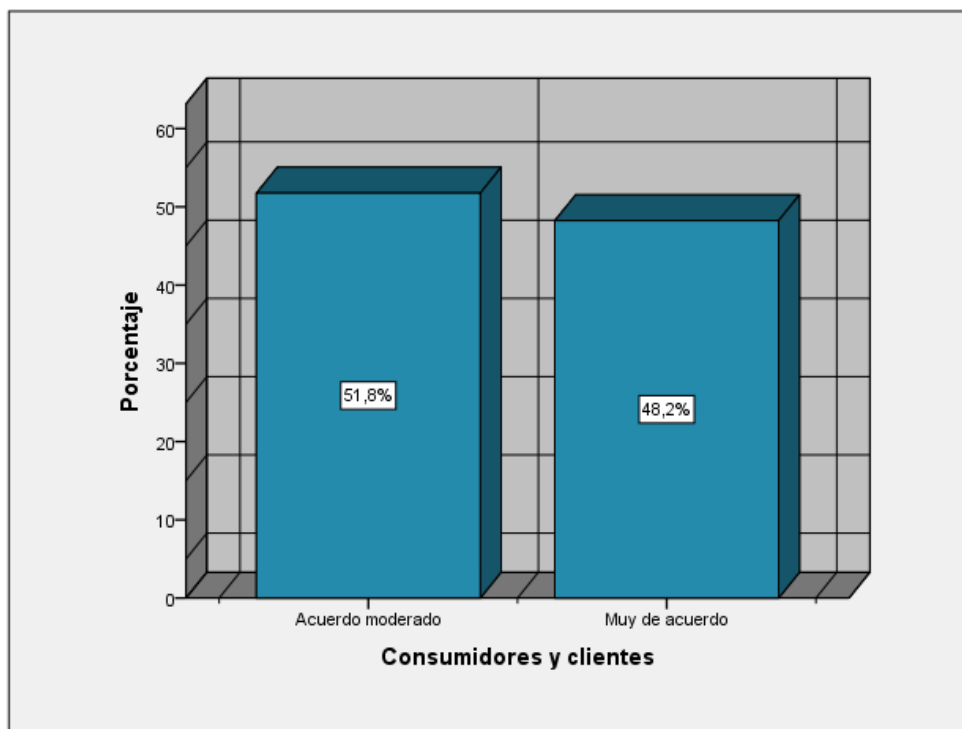
Con ello podemos analizar que se debe mejorar la cadena productiva de los proveedores buscando mejores condiciones desde las organizaciones de crianza de trucha en Puno, debemos tomar en cuenta también que existen proveedores que ofrecen insumos de diferentes calidades que influyen en los precios y estos a su vez en la calidad del producto.

Tabla 4

*Consumidores y clientes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Acuerdo moderado	44	51,8	51,8	51,8
Muy de acuerdo	41	48,2	48,2	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



*Figura 4. Consumidores y clientes*

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En la figura 4 se reflejan los resultados de la tabla 4 en la cual podemos observar los resultados de la encuesta aplicada respecto al indicador de consumidores y clientes en el que detallamos política de comunicación comercial, superioridad del servicio, conocimiento y gestión de los daños potenciales de los productos o servicios, técnicas de venta éticas y respeto a la privacidad del consumidor, al respecto de este indicador encontramos que un 51.4 % manifiesta un acuerdo moderado y un 48.2 % un muy de acuerdo y en desacuerdo no hay.

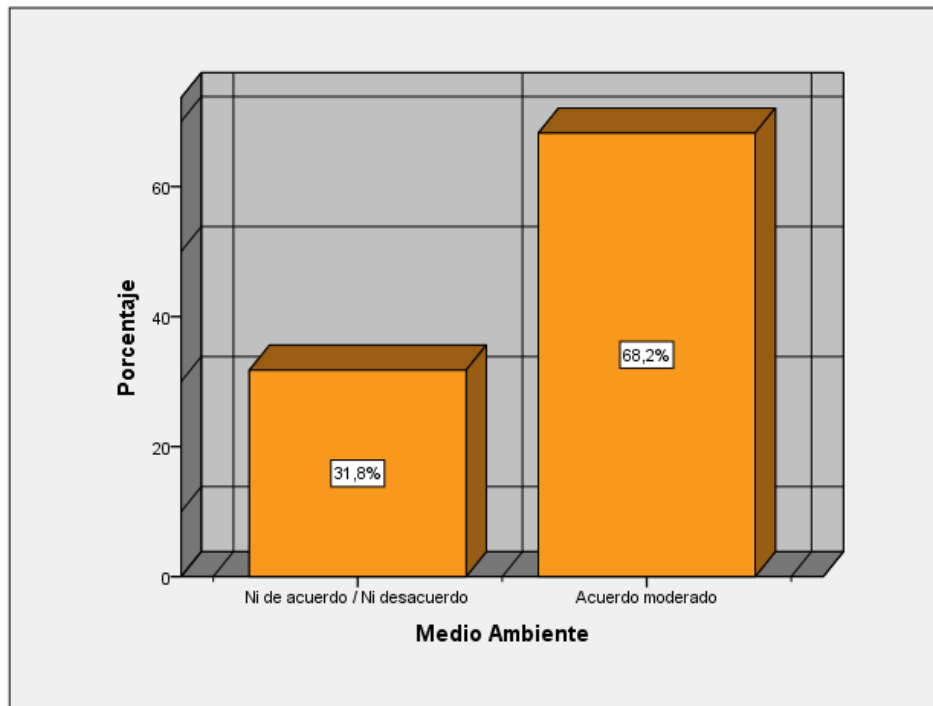
Con lo mencionado podemos analizar que en este indicador se está trabajando mucho mejor que en los anteriores, dando información y servicio a los consumidores y clientes que tienen las organizaciones de crianza de trucha, así mismo buscan clientes que adquieran truchas en mayores cantidades y que prefieran calidad, como restaurant, hoteles de calidad, esto porque la trucha se considera un alimento sumamente nutritivo y sano.

Tabla 5

*Medio Ambiente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	27	31,8	31,8	31,8
Acuerdo moderado	58	68,2	68,2	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



*Figura 5.* Medio ambiente

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En cuanto a la figura 5 en la cual se plasma la tabla 5 nos da a conocer respecto al indicador de medio ambiente en este mismo se recabo la información de compromiso de la empresa con la mejora de la calidad ambiental, educación ambiental. Gestión del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios, reducción de entradas y salidas de materiales; los cuales indican que ni acuerdo ni desacuerdo un 31.8% y una 68.2% considera acuerdo moderado, se observaba también un mejor manejo de este indicador de las organizaciones de trucha de la región Puno, considerando que realizan sus operaciones en el lago Titicaca.

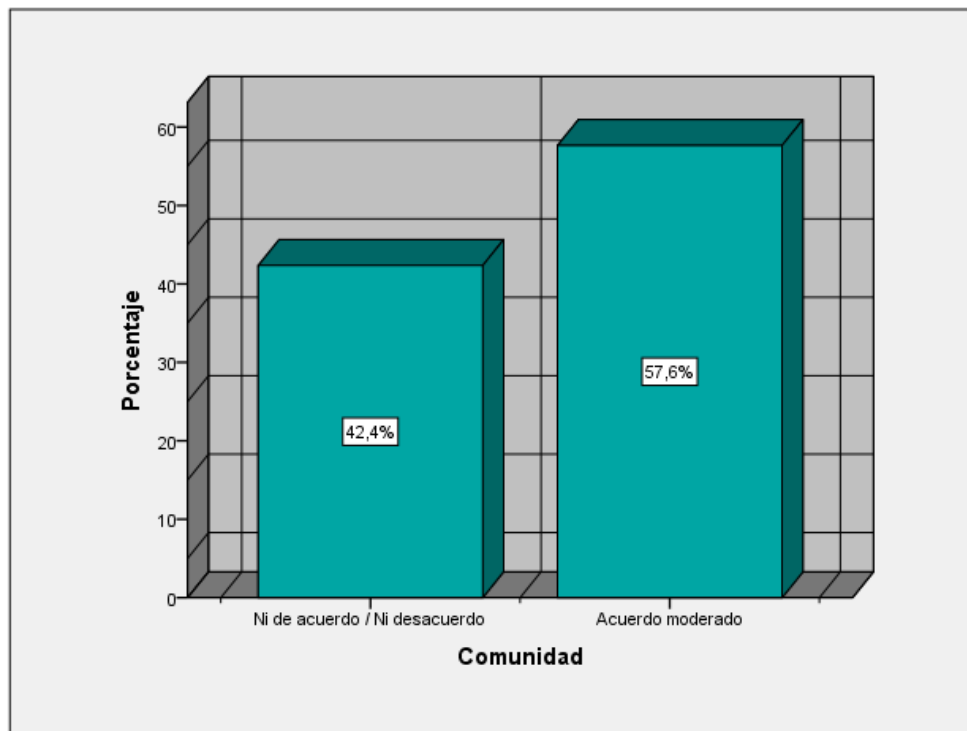
Con ello analizamos que dichas organizaciones de crianza de trucha deben tener un mejor indicador, pues para su permanencia solida con futuro, se debe valorar mucho más la armonía que se maneja con el medio ambiente, así mismo se debe tener en cuenta que estas organizaciones están conformadas en su gran mayoría con personas habitantes de la localidad rural, que tienen como principal medio de ingreso todo lo relacionado con producto agrícolas, ganaderos y crianza de trucha.

Tabla 6

*Comunidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	36	42,4	42,4	42,4
Acuerdo moderado	49	57,6	57,6	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



*Figura 6. Comunidad*

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



En la figura 6 que nos indica los resultados de la tabla 6, nos da a conocer los resultados del indicador de comunidad que lo integran gestión del impacto de la empresa en la comunidad del entorno, relaciones con organizaciones locales, financiamiento de la acción social, participación de la empresa en la acción social, esto refleja que de los encuestados un 57.6% manifiesta un acuerdo moderado, mientras que un 42.4% ni está de acuerdo ni desacuerdo, teniendo en este indicador una mayoría que se inclina por estar de acuerdo.

En este aspecto se nota que hay un mejor trabajo no el adecuado por completo, pero hay una buena relación con la comunidad, teniendo en cuenta que estas organizaciones son formadas por los mismos pobladores que conforman las familias de las comunidades, aun así, pues falta mejorar este indicador.

Tabla 7

*Gobierno y Sociedad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	81	95,3	95,3	95,3
Acuerdo moderado	4	4,7	4,7	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

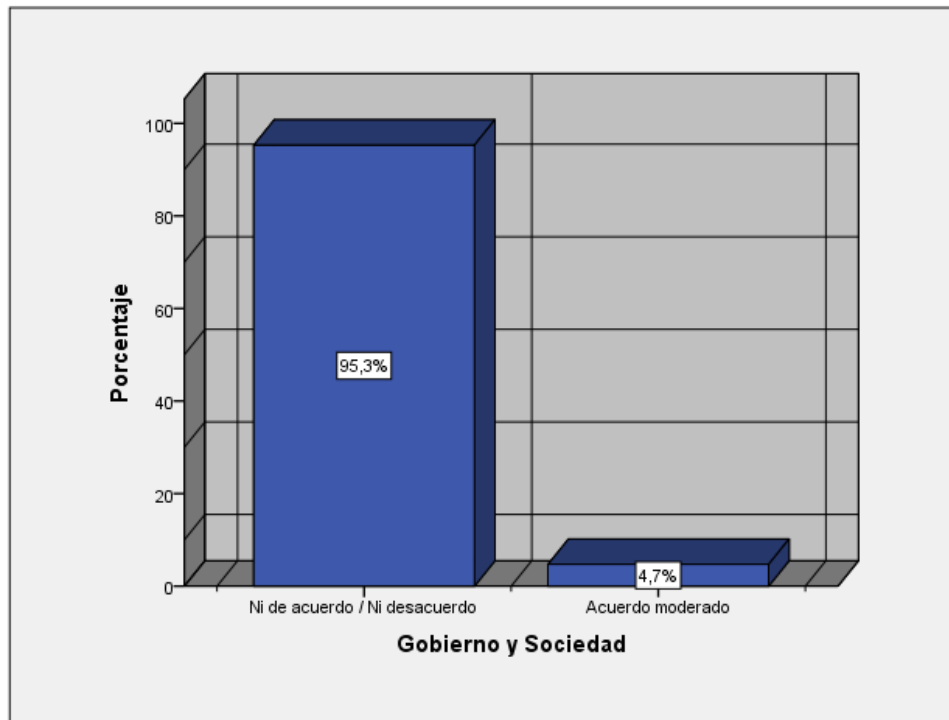


Figura 7. Gobierno y sociedad

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En la figura 7 la cual refleja los resultados de la tabla 7 nos da a conocer el resultado del indicador de gobierno y sociedad en este encontramos contribuciones para campañas políticas, practicas anticorrupción, liderazgo e influencia social, participación en proyectos sociales gubernamentales la figura nos muestra que un 95,3% es indiferente dando a conocer que esta ni de acuerdo ni desacuerdo y acá podemos observar que todas las organizaciones manifiestan no ser participantes de prácticas de corrupción de agentes públicos, así mismo un 4.7% un porcentaje mucho menor considera un acuerdo moderado.

Las organizaciones de crianza de trucha están alejadas en la participación de factores políticos del gobierno, por ende, no proponen políticas públicas que ayuden a mejorar esta producción, a pesar que el Estado en los últimos años busca un contacto con estas organizaciones para contribuir con capacitaciones para mejorar la producción de las truchas.

#### 4.2. Descripción del grado de la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018

Del instrumento aplicado con el objetivo de describir el grado de ventaja competitiva de la crianza de trucha se obtuvo lo siguiente:

Tabla 8

##### *Liderazgo de Costos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	73	85,9	85,9	85,9
Válido Casi siempre	12	14,1	14,1	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

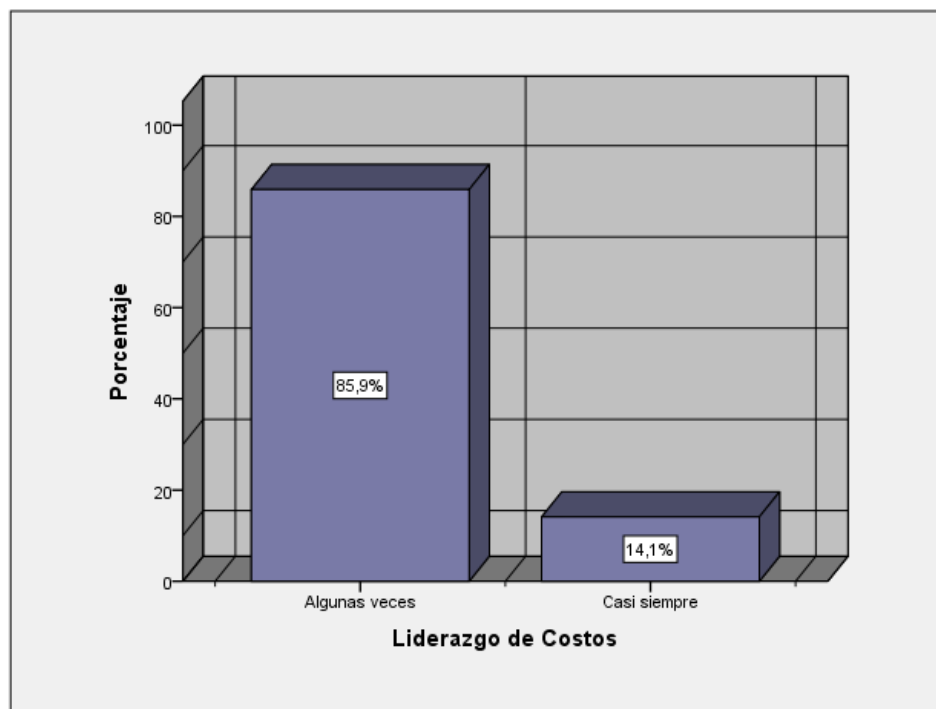


Figura 8. Liderazgo de costos

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En la figura 8 la cual grafica la tabla 8 nos da a conocer el indicador de liderazgo en costos en la que esta producción, reducción de costos, precios del producto, gestión de gastos; el cual manifiesta que de los encuestados un 85.9% manifiesta que algunas veces y un 14.1% casi siempre.

Con ello podemos determinar que las organizaciones de crianza de trucha pueden trabajar en reducir sus costos a pesar que los insumos de primera calidad sean pocos y costosos y lograr una mejor gestión de gastos.

Tabla 9

*Diferenciación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	16	18,8	18,8	18,8
Válido Casi siempre	57	67,1	67,1	85,9
Siempre	12	14,1	14,1	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

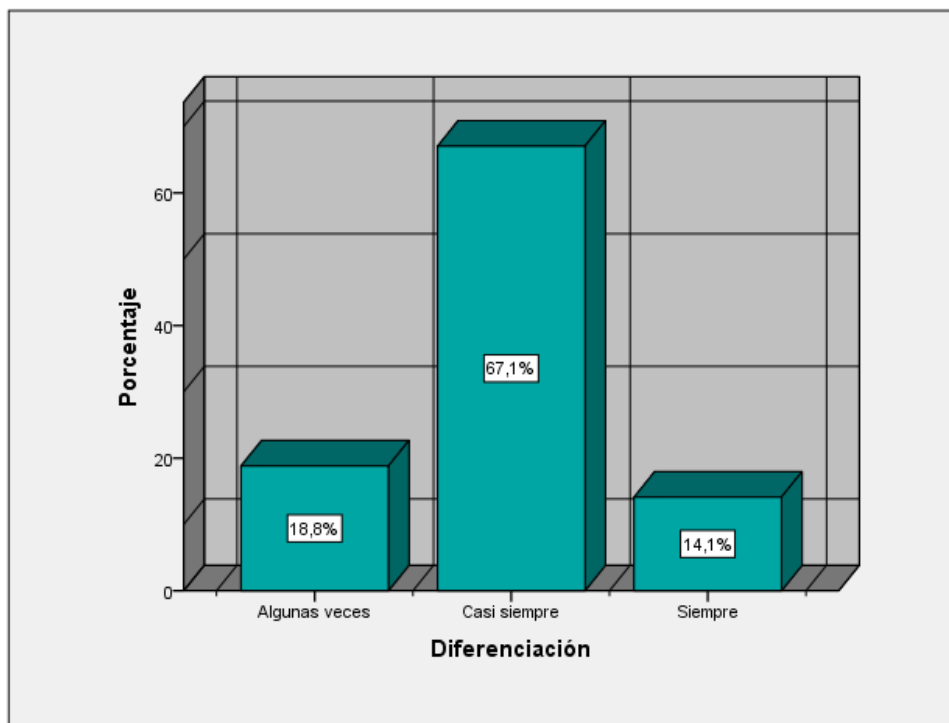


Figura 9. Diferenciación

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

Podemos observar la figura 9 que parten de la tabla 9 que nos a conocer el indicador de diferenciación en la cual consta de gestión de la innovación, tecnología, diversificación productiva, alianzas estratégicas, calidad del producto; esta nos indica que un 18.8% que algunas veces, mientras que un 67.1% de los encuestados manifiesta casi siempre y un 14.1% siempre, teniendo una inclinación de tener productos diferenciados que reúnen con las expectativas de los clientes y consumidores.

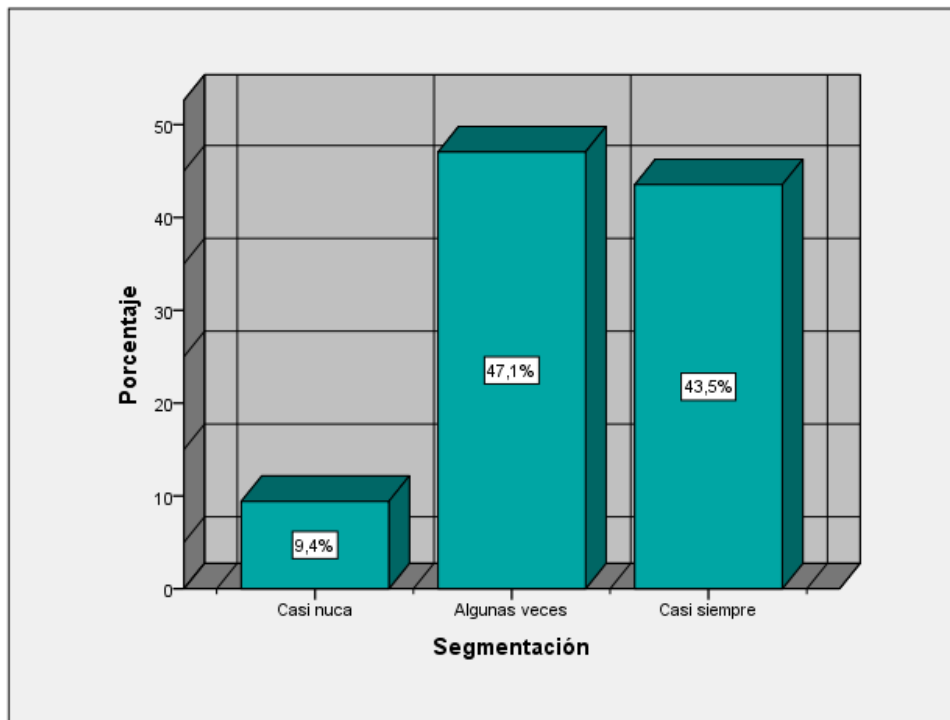
Debemos tomar en cuenta que las propiedades de la trucha son cada vez reconocidas y valoradas tanto a nivel nacional como internacional, llamando el interés de nuevos clientes que buscan brindar alimentos diferenciados y/o consumidores que buscan mejorar su calidad de vida, por ello la trucha es demandada por mercados diferenciados.

Tabla 10

*Segmentación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	8	9,4	9,4	9,4
Válido Algunas veces	40	47,1	47,1	56,5
Casi siempre	37	43,5	43,5	100,0
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha



*Figura 10. Segmentación*

Fuente: Encuesta realizada a los productores de crianza de trucha

En la figura 10 la cual nos indica resultados de la tabla 10 se refiere al indicador de segmentación en la cual hay segmentación por costos y segmentación por diferenciación; es esta podemos encontrar que un 47.1% que es de mayor porcentaje es indiferente con una respuesta de algunas veces, seguida por 43.5% con una respuesta de casi siempre que nos indica que podríamos trabajar también en segmentar el mercado, también observamos que 9.4% manifiesta que casi nunca. Con ello podemos determinar que en cuanto a segmentación las organizaciones de crianza de trucha falta trabajar con nichos de mercado definidos con características comunes y que logren fidelizar clientes.

#### **4.3. Propuesta de lineamientos para la implementación de indicadores de responsabilidad social empresarial para mejorar la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno**

Se propone los lineamientos que ayuden a mejorar los indicadores de RSE para mejorar la VC, teniendo como referencia la aplicación del instrumento de responsabilidad social del instituto Ethos de Brasil, que es el que mejor se adecua a Sudamérica, con dichos resultados podemos proponer los siguientes:

- Establecer mesas de dialogo con los stakeholders para mejorar la comunicación y consulta regular sobre procesos, productos o servicios.
- Establecer mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los integrantes de las organizaciones de crianza de trucha
- Realizar encuestas para medir la satisfacción de los miembros de las organizaciones en cuanto a ingresos, capacitaciones y aspiraciones futuras.
- Formar comités de trabajo para mejorar condiciones de salud y seguridad, como también promover certificaciones de calidad.
- Realizar procedimientos periódicos de investigación y verificación de informe sobre la cadena productiva de los proveedores.
- Elaborar plan de emergencia ambiental que relacioné todos los procesos y productos o servicios que envuelvan situaciones de riesgo.
- Asociarse con organismos públicos para buscar mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud, infraestructura y capacitación.

#### 4.4. Contrastación de la hipótesis

Al haber desarrollado el presente trabajo de investigación con los resultados obtenidos se efectúa la contrastación de hipótesis de investigación de la siguiente manera:

- **Contrastación de la hipótesis específica N° 01**

La hipótesis específica N° 01 afirma “Es deficiente las prácticas de responsabilidad social empresarial en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018”, se puede notar que, según la investigación, y las Figuras 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7; Tablas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 se percibe que las prácticas de responsabilidad social empresarial en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018 son deficientes, por lo que se valida la hipótesis específica N° 01.

- **Contrastación de la Hipótesis específica N° 02**

La hipótesis específica N° 02 afirma “No existe un adecuado grado de ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018”. Como podemos ver en el análisis e interpretación de las Tablas 8, 9 y 10; Figuras 8, 9 y 10, el grado de ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018 no es adecuado, por lo que se le da por validada la hipótesis específica N° 02.

- **Contrastación de la hipótesis general**

La hipótesis específica general afirma “La deficiente aplicación de la responsabilidad social empresarial se relaciona directamente con la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018”.

Hi: La deficiente aplicación de la responsabilidad social empresarial se relaciona directamente con la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.

H0: La deficiente aplicación de la responsabilidad social empresarial no se relaciona directamente con la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.



Tabla 11

*Pruebas de Chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	933,880 <sup>a</sup>	238	,000
Razón de verosimilitud	393,290	238	,000
Asociación lineal por lineal	,304	1	,581
<b>N de casos válidos</b>	<b>85</b>		

**a. 270 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,19.**

En la tabla 11 podemos apreciar que existe una relación significativa de la responsabilidad social empresarial con la ventaja competitiva, ya que la prueba de Chi-cuadrado expresa un valor de 0,000 siendo menor que 0,05. Por lo que se valida la hipótesis general que es: La deficiente aplicación de la responsabilidad social empresarial se relaciona directamente con la ventaja competitiva en la crianza de trucha de la región Puno, periodo 2017-2018.

#### 4.5. Discusión

Se coincidió con Ortíz (2009) siendo los resultados positivos de acuerdo de Responsabilidad Social Empresarial dentro de una organización trae consigo aspectos fundamentales para que la misma pueda desarrollarse y sobrevivir en el tiempo, Medina *et al.* (2010) cuestión que ha puesto la atención en la sustentabilidad de los recursos y las actividades de las organizaciones. Generando así que las empresas vean como una estrategia el incluir un la RSE como un plan, siendo importante para las investigaciones, Reyno (2006) por otra parte nos indica que la Responsabilidad Social Empresarial lleva a la empresa identificar y explotar puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, siendo coincidente con la presente investigación, coincidiendo con Garriga & Melé (2004) asumen que la hipótesis de que las teorías y enfoques de Responsabilidad Social más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos, Rocaspana (2013) indica que la RSE hoy en día aporta amplias ventajas competitivas, dinámicas y significativas para la empresa para ser exitosa y subsistir en el mercado, al igual que Prieto (2010) indica que existe una fuerte tendencia a que las empresas se involucren cada vez más en los programas sociales, se difiere con Mababu (2010) que indica la RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa, se difiere con Yucra (2016) que indica sobre las acciones de RSE de los medios de comunicación se muestran a través de campañas, programas, alianzas, donaciones, eventos como foros y debates, que cualquier organización las puede implementar; y acciones específicas propias del sector de los medios como producciones periodísticas, de opinión, educativas, de entretenimiento y publicidad educativa, ambas responden a prioridades de temas sociales, se coincide con Ccopa & Ccari (2021) sobre el aspecto de la convivencia y relacionamiento social que estas empresas tienen con el entorno del área de influencia directa (AID) o indirecta (AII).

## CONCLUSIONES

- Se concluye respecto al primer objetivo que se analizó los indicadores de RSE, observando que en público interno es en donde más se debe trabajar en mejorar la implementación de este, dando énfasis en cuidado con la salud, seguridad y condiciones de trabajo, esto seguido por mejorar las políticas de remuneración, beneficios y carrera que también muestra una baja implementación; otro indicador que necesita ser mejorado es la de valores, transparencia y gobernanza en donde notoriamente se debe trabajar con los stakeholders, mejorar la gobernanza corporativa y mayor balance social; también se debe poner énfasis en gobierno y sociedad en el cual las organizaciones de crianza de trucha deben involucrarse con las políticas públicas para lograr capacitación y mejorar sus productos. Cabe mencionar que ningún indicador tiene un porcentaje positivo aceptablemente por ello se concluye que la RSE es deficiente y que las organizaciones de crianza de trucha necesitan apoyo y asesoría profesional y del Estado para poder tener mayor participación en el mercado y consolidarse en este.
- En el segundo objetivo se describe el grado de VC que tienen las organizaciones de crianza de trucha en Puno, en el indicador de liderazgo en costos observamos se puede mejorar bastante la gestión de gastos para lograr una reducción de costos y mejorar la rentabilidad, así mismo en precio del producto; en cuanto a segmentación también falta trabajar en buscar nichos de mercado que valoren el producto. Por ello concluimos que el grado de ventaja competitiva es inadecuado, en el cual se puede trabajar para mejorar la producción.
- Se concluye que los lineamientos de RSE para mejorar la VC se deben aplicar a las áreas de: Valores, transparencia y gobernanza; público interno; proveedores y gobierno y sociedad; estos mejoran la VC respecto a gestionar sus gastos e inversiones e influirá directamente en liderar costos.

## RECOMENDACIONES

- Se debe considerar implementar los indicadores de responsabilidad social empresarial que no se están cumpliendo adecuadamente como son: valores, transparencia y gobernación; público interno, proveedores y gobierno y sociedad. Si bien es cierto hay algún avance en cuando a consumidores y clientes; medio ambiente y comunidad; estos deben reforzarse en su implementación.
- Para lograr una adecuada ventaja competitiva y que esta logre posicionar el producto en el mercado las organizaciones de crianza de trucha deben gestionar mejor sus gastos para así lograr obtener un liderazgo en costos; se debe segmentar mercados que valoren los productos sanos y nutritivos.
- Así mismo se recomienda a las organizaciones de crianza de trucha considerar los lineamientos propuestos para su implementación y fortalecer la RSE y de ese modo tener un nivel óptimo de VC.

## BIBLIOGRAFÍA

Agama, Y., Crovieto, G., & Puerta, M. (2016). *“Estrategias de distribución y ventajas competitivas en la empresa comercializadora C&M servicentros S.A.C. - 2016”* Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

[www.repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/902/T\\_Adm1.pdf?sequence=7](http://www.repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/902/T_Adm1.pdf?sequence=7)

Agüeros, F., Rodríguez, H., & Sandoval, D. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva*. Universidad Autónoma de Coahuila.

Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.

[www.researchgate.net/publication/260765679\\_Crecimiento\\_empresarial\\_basado\\_en\\_la\\_Responsabilidad\\_Social](http://www.researchgate.net/publication/260765679_Crecimiento_empresarial_basado_en_la_Responsabilidad_Social)

Angulo, J. (2019). *Relación entre la Percepción de Responsabilidad Social Empresarial y Ventaja Competitiva en el Sector Bancario de Trujillo-Año 2019* Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45763/Angulo\\_PJSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45763/Angulo_PJSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Argandoña, A., & Zea, R. (2011). *ISO 26000, Una guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones*.

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0320.pdf>

Barcellos De Paula, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial* Universidad de Barcelona.

[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP\\_TESIS.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf)

- Calderon, S. (2011). *La Responsabilidad Social: Conceptos, Experiencias, Antecedentes y Fundamentos*. Universidad Industrial de Santander.  
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2011/137784.pdf>
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons.  
<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
- Castro, E. (2009). *Las Estrategias Competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Ccopa, J., & Ccari, I. (2021). *Responsabilidad social de la empresa minera Aruntani S.A.C. y su influencia en la convivencia social con la comunidad campesina de Jatucachi, distrito de Pichacani, periodo 2014-2018*. Universidad Nacional del Altiplano.  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15237/Ccopa\\_Javier\\_Ccari\\_Irma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15237/Ccopa_Javier_Ccari_Irma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas.  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Concha, P. (2006). *Manual de diagnóstico, Indicadores CGS de Responsabilidad Social Empresarial (76)*.  
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/452/DT76.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing Aps.  
<https://www.mdos.si/wp-content/uploads/2018/04/defining-corporatesocialresponsibi>

lity .pdf

Escobar, E. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial como medio de rentabilidad y competitividad*. Universidad Pontificia Católica del Perú.

Ethos y Uniethos. (2008). *Memoria de Sostenibilidad*. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial.

<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Memoria-de-Sostenibilidad-Ethos-e-Uniethos-2008.pdf>

Faride, C. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Grupo de Investigación "Competitividad y Mercadeo En La Organizaciones."*  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a07.pdf>

Ferrell, O., Hartline, M., & Lucas, G. (2002). *Estrategia de Marketing* (2nd ed.). International Thomson Editores.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.  
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, 64(5), 53–59.

Gonzales, S. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Cuad Cent Estud Diseño Comun*.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/558f/1989fb20c9e331f3c2de5e505fe72f4ba09a.pdf>

Grant, R. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (8th ed.). Thomson Reuters-Civitas.

Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (Séptima). Pearson Educación.  
[https://www.academia.edu/16968907/Negocios\\_Séptima\\_Edición\\_ricky\\_w\\_griffin](https://www.academia.edu/16968907/Negocios_Séptima_Edición_ricky_w_griffin)

\_and\_ronald\_j\_ebert

- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5th ed.). Thomson Reuters-Civitas.
- Guibert, J. M. (2009). *Responsabilidad social empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en pymes*. In Universidad de Deusto. Deusto Publicaciones.  
[https://www.academia.edu/39945165/Responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_competitividad\\_y\\_casos\\_de\\_buenas\\_prácticas\\_en\\_pymes](https://www.academia.edu/39945165/Responsabilidad_social_empresarial_competitividad_y_casos_de_buenas_prácticas_en_pymes)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & del Pilar Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed* (Quinta edi).
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8th ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Jacques, J. (1991). *Marketing Estratégico* (Tercera). McGraw-Hill.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5021/6/UPS-QT02386.pdf>
- Jaramillo, L. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. *Universidad Del Norte*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf>
- Juan, P. (2016). *Análisis de las estrategias competitivas y de marketing: Forum Sport y Nike*. Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5484/71464441Z\\_GMIM\\_julio16.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5484/71464441Z_GMIM_julio16.pdf?sequence=1)
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.). Pearson Education.
- López, A., Contreras, R., & Molina, R. (2011). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario.: Cuadernos de Adminsitración*.



<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a13.pdf>

Lopez, L. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental Huehuetenango*. Universidad Rafael Landívar.

file:///C:/Users/HP/Downloads/silo.tips\_universidad-rafael-landivar-facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales-licenciatura-en-administracion-de-empresas.pdf

Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(2), 101–114. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a2>

Marquina, P. (2009). *Influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

file:///C:/Users/HP/Downloads/MARQUINA\_FELDMAN\_PERCY\_CONSUMIDORES\_PERUANOS.pdf

Medina, L., Ramírez, J., & Hernández, A. (2010). Teorías sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). In *Tel. y Fax. +* (Vol. 45101). [http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Medina\\_Teorías\\_sobre\\_la\\_responsabilidad.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/08/Medina_Teorías_sobre_la_responsabilidad.pdf)

MINCETUR, M. D. T. D. L. T. P. (2006). *Plan operativo de la trucha región puno ministerio de comercio exterior y turismo*.

[https://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/pop\\_trucha.pdf](https://www.dirceturpuno.gob.pe/wp-content/uploads/2011/05/pop_trucha.pdf)

Mozas, A., Puente, R., & Bernal, E. (2010). La E-corporate Social Responsibility en las sociedades cooperativas agrarias andaluzas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, 187–212.

<https://www.redalyc.org/pdf/174/17413327008.pdf>

Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*

<https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>

Ortíz, P. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX* Pontificia Universidad Javeriana.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9169/Documento.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Otoya, J. (2012). *El derecho y la responsabilidad social empresarial*. Pontificia, Universidad Católica del Perú .

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4468/otoya\\_calle\\_johan\\_derecho\\_responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4468/otoya_calle_johan_derecho_responsabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Porter, M. (1990). *“Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental.

Porter, Michael. (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones* (Deusto (ed.).

Prieto, A. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial como fuente de ventaja competitiva aplicado a un caso practico*. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9460/Documento.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Quispe, Y. (2018). *La gestión de responsabilidad social de la empresa MINSUR S.A. unidad minera San Rafael y su incidencia en el desarrollo sostenible del distrito de Antauta - período 2016 – 2017*. Universidad Nacional del Altiplano.

- [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7418/Quispe\\_Taccasoncco\\_Yiesica\\_Alбина.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7418/Quispe_Taccasoncco_Yiesica_Alбина.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial Como Ventaja Competitiva*. Universidad Técnico Federico Santa María.
- [https://www.academia.edu/29540729/Tesis\\_de\\_Grado\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial\\_Como\\_Ventaja\\_Competitiva\\_universidad\\_técnica\\_federico\\_santa\\_maría\\_a\\_empresarial\\_rse\\_como\\_ventaja\\_competitiva](https://www.academia.edu/29540729/Tesis_de_Grado_Responsabilidad_Social_Empresarial_Como_Ventaja_Competitiva_universidad_técnica_federico_santa_maría_a_empresarial_rse_como_ventaja_competitiva)
- Rocaspana, A. (2013). *La RSE como ventaja competitiva dinámica en las PyMes Argentinas*. Universidad Abierta Interamericana.
- <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC112611.pdf>
- Rumelt, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm, Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Saavedra, M. (2011). Responsabilidad Social Empresarial y las Finanzas. In *Alianza Editorial*. Alianza Editorial.
- <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a04.pdf>
- Sulmont, D., & Vasquez, E. (2000). *Modernización Empresarial en el Perú*. Universidad del Pacífico.
- Torre, D., & Vega, D. (2007). *Ventajas Competitivas en Empresas Multilatinas de origen Chileno*. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/torres\\_d/sources/torres\\_d.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/torres_d/sources/torres_d.pdf)
- Valdemar, N., & Smith, V. (2006). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial.



[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_indicadores\\_ethos.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_indicadores_ethos.pdf)

Weinberger, K. (2009). *Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de una empresa*. Nathan Associates.

Yucra, J. J. (2016). La responsabilidad social empresarial del sector de los medios de comunicación de la Ciudad de Puno. *Revista de Investigacion Altoandin*.  
<file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet.LaResponsabilidadSocialEmpresarialDelSectorDeLosMe-5763188.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

#### I. VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBERNACIÓN

			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Compromiso Ético</b>	<b>1</b>	La empresa incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones.					
	<b>2</b>	La empresa expone públicamente sus compromisos					
	<b>3</b>	El código de ética se actualiza periódicamente.					
	<b>4</b>	Contempla la relación de la organización con su entorno					
<b>2. Cultura organizacional</b>	<b>1</b>	Cuenta con comités, consejos o responsables formales para las cuestiones éticas.					
	<b>2</b>	Considera los valores y principios éticos como parte de su modelo de negocios y planeamiento estratégico.					
<b>3. Gobernación Corporativa</b>	<b>1</b>	En referencia a la Gobernación corporativa, cuenta con					
	<b>2</b>	La Gobernacion Corporativa posee una estructura que contempla consejos o comisiones de administración, auditoría independiente, fiscal y de remuneración, que busca: asegurar el control de la propiedad sobre la gestión; prevenir y/o cohibir abusos de poder de sus integrantes, fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de					

<b>4. Diálogo con las partes interesadas (stakeholders)</b>	1	Mantiene una relación de comunicación y consulta regular con los grupos o las partes interesadas que					
	2	Incluye las expectativas y demandas de las partes interesadas en sus decisiones sobre políticas u					
<b>5. Práctica de los compromisos éticos con la</b>	1	Ha sido denunciada por prácticas de competencia desleal.					
	2	Expone pública y frecuentemente sus principios					
<b>6. Balance social</b>	1	El Balance social incluye datos desfavorables y discute tendencias al publicar informaciones sobre aspectos					
	2	Involucra, en el proceso de elaboración del balance social, a la comunidad, público interno, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general.					

## II. PUBLICO INTERNO

			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Política de remuneración,</b>	1	Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagadas por la empresa.					

<b>beneficios y carrera</b>	2	Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de				
	3	Ofrece apoyo en la educación de los hijos.				
	4	Ofrece financiamiento para la adquisición de casa				
	5	Ofrece un plan de salud familiar.				
	6	Los empleados cuentan con participación accionaria en				
<b>2. Cuidado con la salud, seguridad y condiciones de trabajo</b>	1	Ha sido certificada por la norma SA8000, por la BS				
	2	Promueve ejercicios físicos dentro del horario de				
	3	Promueve un programa de lucha contra el estrés para los empleados, especialmente para aquellos que				
	4	Posee comités o comisiones conjuntas, integradas por representantes de la dirección y los trabajadores.				
<b>3. Compromiso con el desarrollo profesional y la</b>	1	Destina recursos para el desarrollo de programas que disminuyan los niveles de analfabetismo (absoluto y/o funcional) entre sus empleados				
	2	Posee un programa que identifica las capacidades potenciales por desarrollar en sus colaboradores.				
<b>4. Preparación para la</b>	1	Mantiene un programa de previsión complementaria para la jubilación.				
<b>5. Gestión participativa</b>	1	Posee comisiones de trabajadores cuyos integrantes son electos por los trabajadores sin interferencia de la				
	2	Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar				
	3	Posee un programa para estimular y reconocer las sugerencias de los empleados para la mejora de los				
<b>6. Compromiso con el porvenir de los niños</b>	1	Posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros.				
	2	Se concientiza a los colaboradores sobre el trabajo infantil para que se aplique en sus familias y				
<b>7. Valorización y respeto de la diversidad</b>	1	Posee políticas explícitas de no discriminación (por raza, género, edad, religión y orientación sexual) en la				
	2	Posee políticas de capacitación profesional que buscan mejorar la calificación de grupos comúnmente				



<b>d</b>	<b>3</b>	Busca la equidad en la participación de hombres y mujeres en cargos gerenciales.					
	<b>4</b>	Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier					



### III. PROVEEDORES

			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Criterios de selección y evaluación de proveedores</b>	<b>1</b>	Incluye, al momento de seleccionar a sus proveedores, criterios como la práctica efectiva de procesos éticos de la gestión de las informaciones de carácter privado					
	<b>2</b>	Posee una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de					
	<b>3</b>	Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su proceso de producción o en las operaciones diarias y cuenta con la seguridad de que los proveedores de tales elementos					
<b>2. Trabajo infantil en la cadena</b>	<b>1</b>	Realiza procedimientos periódicos de investigación y verificación de informes sobre su cadena productiva, a través de inspecciones y exigencias de documentación					
<b>3. Trabajo forzado en la cadena</b>	<b>1</b>	Realiza procedimientos periódicos de investigación y verificación de informes de evaluación de sus proveedores, exigiendo documentación que pruebe el					
<b>4. Relaciones con trabajado res</b>	<b>1</b>	Integra a los trabajadores tercerizados en sus programas de <u>entrenamiento y desarrollo profesional.</u>					
	<b>2</b>	Posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la					
<b>5. Apoyo al desarrollo de proveedores</b>	<b>1</b>	Trata equitativa y justamente a todos sus proveedores, privilegiando al proveedor más pequeño en cuestiones como retribuciones económicas justas, puntualidad en					

#### IV. CONSUMIDORES Y CLIENTES

		Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Política de comunicación comercial</b>	<b>1</b>	Actualiza periódicamente el material de comunicación destinado a los consumidores y clientes (como rótulos, envases, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para tornar más transparente la				
	<b>2</b>	Comunica a los clientes y consumidores las alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición, calidad, plazos, peso, precio etcétera).				

	3	Cuenta con etiquetado de productos en cumplimiento de códigos no obligatorios o distinciones relacionadas con la responsabilidad social y/o ambiental					
<b>2. Superioridad del servicio</b>	1	Cuenta con un área de servicio de atención al cliente u otra forma de servicio especializado para recibir sugerencias, opiniones y					
	2	Al vender productos y servicios utiliza solamente argumentos verdaderos para el					
	3	Considera proactivamente las necesidades de los consumidores y clientes en el desarrollo y					
<b>3. Conocimiento y gestión de los daños potenciales de los productos o servicios</b>	1	Mantiene un programa especial destinado a conservar la salud y seguridad de los consumidores y clientes de sus productos y servicios.					
	2	La empresa gestiona de forma positiva el cumplimiento de reglamentos relacionados con la salud y la seguridad					
<b>4. Técnicas de venta éticas y respeto a la privacidad del consumidor</b>	1	Suministra su producto a supermercados nacionales.					
	2	Posee registros de reclamación por falta de respeto a la privacidad del cliente y los evalúa periódicamente					
	3	Los directivos conocen las técnicas de venta que utiliza					

## V. MEDIO AMBIENTE

			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Compromiso de la empresa con la mejora de la calidad ambiental</b>	<b>1</b>	Cuenta con una gerencia o departamento encargado de temas ambientales que					
	<b>2</b>	Participa en comités y/o consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el					
	<b>3</b>	Posee políticas, programas y procesos específicos de conservación ambiental para actuar en					
<b>2. Educación ambiental</b>	<b>1</b>	Desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía					
	<b>2</b>	Publica informes periódicos sobre las actividades relacionadas con su desempeño ambiental					

<b>3. Gestión del impacto en el medio</b>	1	Posee un plan de emergencia ambiental que relaciona todos sus procesos y					
	2	Entrena a sus empleados periódicamente para enfrentar situaciones de riesgo ambiental					
<b>4. Reducción de entradas y salidas de materiales</b>	1	Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.					
	2	Posee un sistema de monitoreo de metas específicas para la reducción del consumo de agua.					
	3	Ha invertido en tecnología para sustituir materias primas cuya extracción, elaboración y/o uso					

## VI. COMUNIDAD

			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Gestión del impacto de la empresa en la comunidad del entorno</b>	1	Reconoce a la comunidad en la que está					
	2	Participa activamente de la discusión de problemas comunitarios y del encaminamiento de soluciones					
	3	contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad					
	4	Concientiza y entrena a sus empleados para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa					

	5	Participa activamente, con otras empresas, instituciones privadas y/o públicas, de la discusión de problemas comunitarios y del					
<b>2. Relaciones con organizaciones locales</b>	1	Estudia y evalúa las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad					
	2	Realiza campañas educativas y/o de interés público en la comunidad en donde se desarrolla, en					
<b>3. Financiamiento de la acción social</b>	1	Incluye a los representantes de la comunidad en el proceso general de planificación estratégica					
	2	Fomenta la participación de otras empresas, organizaciones privadas y/o órganos públicos con el fin de maximizar el					
	3	Cuenta con indicadores de desempeño de su acción					
<b>4. Participación de la empresa en la acción social</b>	1	Utiliza los incentivos fiscales de deducción o descuento					
	2	Posee un consejo o comité mixto, con miembros de					
	3	La empresa tiene como política promover el desarrollo de las microempresas y/o					

## VII. GOBIERNO Y SOCIEDAD

			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo
<b>1. Contribuciones para campañas</b>	<b>1</b>	Tiene norma explícita de no utilización del poder económico para influenciar contribuciones de otras empresas, proveedores, distribuidores y otros asociados					
<b>2. Prácticas anticorrupción</b>	<b>1</b>	Fue mencionada en prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado en algún					
<b>3. Liderazgo e influencia social</b>	<b>1</b>	Patrocina o realiza campañas en medios de comunicación exclusivamente relacionados con					
<b>4. Participación en proyectos sociales gubernamentales</b>	<b>1</b>	Se asocia con organismos públicos para buscar objetivos como: la mejora en la calidad de la enseñanza; la asistencia social; la salud y/o la infraestructura; la erradicación del trabajo infantil y/o el trabajo forzado; el incentivo a la producción de renta y/o de empleo; la					
	<b>2</b>	Considera que las políticas de Estado contribuyen al desarrollo empresarial de su rubro.					

## Anexo 2. CUESTIONARIO DE VENTAJA COMPETITIVA

### I. LIDERAZGO DE COSTOS

								Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>1. Producción</b>	1	Su producción se enfoca a reducir costos.										
	2	Cuenta con un control de calidad para los insumos necesarios para la producción de trucha.										
	3	Cuenta con un estudio de mercado para la compra de insumos.										
	4	Cuenta con un sistema de estructura de costos.										
<b>2. Reducción de costos</b>	1	Minimizan recursos en todo el proceso de crianza de trucha.										
	2	Minimizan recursos en la comercialización al mercado.										
	3	Minimizan recursos en la logística.										
<b>3. Precios del producto</b>	1	Los precios del producto son menores a los precios fijados en el mercado.										
	2											
	3	Los precios de la trucha son aceptados en el mercado.										
<b>4. Gestión de gastos</b>	1	El presupuesto asignado es el necesario para cumplir los objetivos propuestos por la organización.										
	2	Existe un sistema de control para el proceso de gastos.										
	3	Se adecuan los gastos con las necesidades administrativas, logísticas y humanas.										
	2	Involucra, en el proceso de elaboración del balance social, a la comunidad, público interno, consumidores y clientes,										



## II. DIFERENCIACIÓN

			Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>1. Gestión de la innovación</b>	1	Considera que los productos elaborados reúnen estándares de calidad					
	2	Incentiva a los distribuidores para que la comercialización de					
	3	Considera que la innovación constante debe ser su sello de calidad de sus productos.					
	4	Cree que sus productos deben ser mejorados en forma constante.					
<b>2. Tecnología</b>	1	Cree que la tecnología permite establecer innovación en la crianza de trucha					
<b>3. Diversificación productiva</b>	1	Los productos orgánicos y saludables permiten mayor aceptación en el mercado.					
	2	Los productos que comercializa son atractivos para el consumidor final.					
	3	La diversificación de productos tienen mayor impacto en el consumidor final.					
<b>4. Alianza estratégica</b>	1	Las alianzas estratégicas con la comunidad son necesarias.					
	2	Las alianzas estratégicas con otras organizaciones del mismo rubro generan mayor comercialización.					

<b>5. Calidad del producto</b>	<b>1</b>	La calidad de la trucha que producen puede competir con las que oferta el mercado.							

### III. SEGMENTACIÓN

			Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>1. Segmentación por costos</b>	<b>1</b>	Se enfoca en un mercado objetivo por los precios de sus productos.					
	<b>2</b>	Apunta a un nicho de mercado para reducir costos.					
	<b>3</b>	Tiene mayor aceptación en su mercado objetivo por sus precios que ofrece de su producción de trucha.					
<b>2. Segmentación por diferenciación</b>	<b>1</b>	Identifica las deficiencias y debilidades de sus competidores para mejorar sus productos.					
	<b>2</b>	Fidelizan a sus clientes en su mercado objetivo.					
	<b>3</b>	Ofrecen descuentos o promociones por sus productos diferenciados en su mercado objetivo.					