



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD TEPEPAN

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**Ventaja Competitiva y Responsabilidad Social en la Industria de
Cosméticos: Caso de una Empresa de la Ciudad de México**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

P R E S E N T A

Bautista Negrete Alejandra

DIRECTORAS DE TESIS

Dra. Ana Lilia Coria Páez.

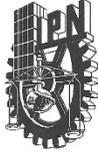
M. en C. Irma Cecilia Ortega Moreno



MÉXICO CDMX

ENERO 2019

Acta de revisión de tesis



SIP-14-BIS

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 17:00 horas del día 8 del mes de enero del 2019 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA Tepepan para examinar la tesis titulada:

“VENTAJA COMPETITIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS: CASO DE UNA EMPRESA EN LA CIUDAD DE MÉXICO”

Presentada por la alumna:

BAUTISTA	NEGRETE	ALEJANDRA
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Con registro: B 1 6 0 0 7 5		

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis



DRA. ANA LILIA CORIA PÁEZ



M. EN C. IRMA CECILIA ORTEGA MORENO



M. EN C. EMMA FRIDA GALICIA HARO



DRA. MAGALI MARÍA ISABEL CÁRDENAS
TAPIA



M. EN C. ARELI CAMACHO HERNÁNDEZ

PRESIDENTE(A) DEL COLEGIO DE
PROFESORES



DRA. SILVIA GALICIA VILLANUEVA



Carta de cesión de derechos



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 8 del mes de **enero** del año **2019**, la que suscribe **ALEJANDRA BAUTISTA NEGRETE** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B160075**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **DRA. ANA LILIA CORIA PÁEZ Y LA M. EN C. IRMA CECILIA ORTEGA MORENO** y cede los derechos del trabajo titulado “**VENTAJA COMPETITIVA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA INDUSTRIA DE COSMÉTICOS: CASO DE UNA EMPRESA EN LA CIUDAD DE MÉXICO**”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **alejandrabautista38@gmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alejandra Bautista Negrete', is positioned above a horizontal line.

ALEJANDRA BAUTISTA NEGRETE

Agradecimientos

Al **Instituto Politécnico Nacional**, por permitir formarme como profesionista y contribuir en mi desarrollo académico, es un orgullo pertenecer a tan gloriosa institución.

A la **Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan**, por haberme abierto nuevamente las puertas de sus aulas y permitir formarme en el grado de maestría.

A **mis padres, Karina y Alejandro**, a quienes agradezco su cariño y comprensión en todo momento, así como darme su apoyo incondicional para poder acceder a este logro, que definitivamente no hubiese podido ser una realidad sin ustedes.

A mis **hermanos, Karina y Jorge**, por los momentos de ayuda y el cariño que siempre me han brindado.

A mi **familia**, por su compañía y sus palabras de aliento que me impulsaron a continuar con este reto.

A mis **amigos**, quienes fueron uno de los principales motores para tomar la decisión de retomar mi formación académica y quienes me acompañaron en todo momento.

A mis **compañeros de la maestría**, por los buenos momentos, su entusiasmo, el apoyo otorgado a través de estos años y los conocimientos y experiencias compartidas.

A la **Dra. Ana Lilia Coria**, por la oportunidad de enriquecer mis conocimientos con su sabiduría y por brindarme desde el primer momento su invaluable ayuda y dedicación, especialmente en esos momentos llenos de confusión.

A la **M. en C. Irma Cecilia Ortega**, por todos sus consejos y la confianza depositada en la realización de este trabajo.

A la **M. en C. Emma Frida Galicia**, por sus palabras de aliento, sus consejos y todo el apoyo brindado.

Índice

Acta de revisión de tesis	II
Carta de cesión de derechos.....	III
Agradecimientos.....	IV
Índice de Figuras.....	IX
Índice de Tablas.....	XIII
Resumen.....	XVII
Abstract.....	XVIII
Introducción.....	XIX
Capítulo 1 Planteamiento del problema	21
1.1 Contexto.....	21
1.2 Planteamiento del Problema	26
1.3 Preguntas de Investigación	29
1.3.1 Pregunta General	29
1.3.2 Preguntas Específicas.....	29
1.4 Objetivos de Investigación.....	29
1.4.1 Objetivo General	29
1.4.2 Objetivos Específicos	30
1.5 Justificación.....	30

Capítulo 2 Ventaja competitiva.....	32
2.1 Concepto de ventaja competitiva	32
2.2 Las tres características de la ventaja competitiva	34
2.3 La teoría de los recursos y capacidades	37
2.4 Estrategias genéricas.....	42
Capítulo 3 Responsabilidad social como estrategia para generar ventajas competitivas	46
3.1 Antecedentes y características de la responsabilidad social empresarial	46
3.2 El impacto estratégico de la responsabilidad social empresarial.....	52
3.3 Teoría del bien común y Teoría de los stakeholders.....	54
3.4 El vínculo entre la responsabilidad social empresarial y la ventaja competitiva	56
Capítulo 4 Metodología de la Investigación.....	60
4.1 Método de Estudio de Caso	61
4.2 Validez y Fiabilidad del Estudio de Caso.....	63
4.3 Diseño de un Estudio de Caso	66
4.4 Protocolo de un Estudio de Caso	67
4.4.1 Semblanza del estudio de caso.....	67
4.4.2 Preguntas del estudio de caso	68
4.4.3 Procedimientos que se deben realizar en el estudio de caso.....	68
4.4.4 Guía del informe del estudio de caso	70

4.5 Estrategia metodológica	71
4.6 Matriz de operacionalización de categorías de análisis	71
4.7 Entrevista	73
4.8 Cuestionario	74
4.9 Semblanza del caso de estudio.....	75
4.9.1 Sujeto de estudio de caso	75
4.9.2 Principales tópicos por investigar	75
4.9.2 Preposiciones teóricas por confirmar	76
4.9.3 Procedimientos a ser realizados	76
Capítulo 5 Resultados y Conclusiones.....	77
5.1 Recolección de datos	77
5.2 Presentación y análisis de los resultados.....	78
5.2.1 Entrevista	78
5.2.2 Cuestionario	80
5.2.3 Guía de observación	126
5.3 Análisis de los datos.....	132
5.4 Contraste de resultados	133
5.5 Propuestas de mejora	136
Conclusiones.....	139
Referencias	143
Anexos	148

Anexo 1 Instrumento 1 Guía de Entrevista.....	149
Anexo 2 Instrumento 2 Cuestionario Colaboradores.....	153
Anexo 3 Instrumento 3 Guía de Observación.....	158

Índice de Figuras

<i>Figura I-1. Productos que se consideran cosméticos.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura I-2. Mercado de Cosméticos.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura I-3. América Latina es el Tercer Mercado Regional en Cosméticos.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura I-4. Canal de Ventas.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura I-5. Evolución del Producto Interno Bruto 2010-2014. PIB, Aseo del Hogar y Cosméticos.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura II-1. Modelo de Recursos Estratégicos.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura II-2. De la orientación sectorial al enfoque basado en recursos.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura II-3. Tres estrategias genéricas.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura II-4. Consecuencias comunes de las estrategias genéricas.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura III-1. Definición de RSE planteada por algunas instituciones en el mundo.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura III-2. Elementos de la Evolución de la RSC.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura III-3. Involucramiento corporativo en la sociedad: Un enfoque estratégico.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura IV-1. Tipos de validez.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura IV-2. Tipos de métodos para estimar la fiabilidad.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura IV-3 Pruebas de calidad y objetividad de un estudio de caso.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura IV-4. El método de estudio de de caso.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura IV-5. Triangulación Metodológica. Fuente: Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura IV-6. Operacionalización de categorías de análisis.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura IV-7. Fases de la entrevista.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura V-1. Indicadores de categorías de análisis.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura V-2. ¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años?..</i>	<i>81</i>
<i>Figura V-3. ¿Percibe que las ventas han incrementado en los últimos años?.....</i>	<i>82</i>

<i>Figura V-4. ¿Cree que las ganancias de la compañía son suficientes?</i>	<i>83</i>
<i>Figura V-5. ¿Considera que la empresa tiene estabilidad económica?.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura V-6. En su opinión, ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura V-7. ¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos?.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura V-8. ¿Considera el nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades?.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura V-9. ¿Los empleados del negocio poseen la formación necesaria para sus labores?</i>	<i>88</i>
<i>Figura V-10. ¿Tienen los conocimientos técnicos para la realización de su actividad?</i>	<i>89</i>
<i>Figura V-11. ¿Conocen sus tareas y responsabilidades?</i>	<i>90</i>
<i>Figura V-12. ¿Considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado?.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura V-13. ¿Existe una planeación adecuada de cada uno de los ciclos del negocio? .</i>	<i>92</i>
<i>Figura V-14. ¿Considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida?</i>	<i>94</i>
<i>Figura V-15. ¿Considera que la empresa es competitiva?.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura V-16. Piensa que los precios son competitivos?</i>	<i>95</i>
<i>Figura V-17. ¿Sus productos son preferidos a los de la competencia?.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura V-18. ¿Tiene mejores productos que la competencia?</i>	<i>97</i>
<i>Figura V-19. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?</i>	<i>98</i>
<i>Figura V-20. ¿Considera que la marca es de confianza para los clientes?</i>	<i>99</i>
<i>Figura V-21. ¿Tienen más variedad de productos que sus competidores?.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura V-22. ¿La empresa tiene políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en sus procesos comerciales?.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura V-23. ¿En su organización se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes?.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura V-24. ¿Los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo?</i>	<i>103</i>

<i>Figura V-25. ¿Considera que los precios son justos con relación al mercado en el que compite?.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura V-26. ¿La empresa proporciona información suficiente sobre sus productos y servicios?.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura V-27. ¿La empresa tiene un Código de Conducta?</i>	<i>106</i>
<i>Figura V-28. ¿Atiende y/o resuelve las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura V-29. ¿Dispone de canales de comunicación, eficaces y eficientes, que garanticen la comunicación con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?</i>	<i>108</i>
<i>Figura V-30. ¿La organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno?.....</i>	<i>110</i>
<i>Figura V-31. ¿La empresa contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados?.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura V-32. ¿Alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias, la organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento?</i>	<i>112</i>
<i>Figura V-33. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura V-34. ¿La empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada?.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura V-35. ¿Promueve que sus empleados participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición el tiempo y su experiencia o conocimientos para su desarrollo?</i>	<i>115</i>
<i>Figura V-36. ¿Apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada su empresa u organización?</i>	<i>116</i>
<i>Figura V-37. ¿Se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa?</i>	<i>117</i>
<i>Figura V-38. ¿La organización tiene un compromiso claro con el medio ambiente?.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura V-39. ¿La empresa cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, como normas sobre el consumo de</i>	

<i>energía eléctrica, agua y el manejo de productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas?</i>	119
<i>Figura V-40. ¿La empresa realiza acciones que generen en su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos</i>	120
<i>Figura V-41. ¿La empresa proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos?</i>	121
<i>Figura V-42. ¿La empresa cuenta con alguna certificación en materia ambiental?</i>	122
<i>Figura V-43. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios?</i>	123
<i>Figura V-44. ¿La empresa adquiere productos y materia prima reciclables?</i>	124
<i>Figura V-45. ¿Los productos comercializados son amigables con el medio ambiente?</i> .	125

Índice de Tablas

Tabla V-1. ¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años? ...	81
Tabla V-2. ¿Percibe que las ventas han incrementado en los últimos años?	82
Tabla V-3 ¿Cree que las ganancias de la compañía son suficientes?	83
Tabla V-4 ¿Considera que la empresa tiene estabilidad económica?	84
Tabla V-5. En su opinión, ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?	85
Tabla V-6. En su opinión, ¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos?	86
Tabla V-7. En su opinión, ¿Considera el nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades?	87
Tabla V-8. ¿Los empleados del negocio poseen la formación necesaria para sus labores?	88
Tabla V-9. ¿Tienen los conocimientos técnicos para la realización de su actividad?	89
Tabla V-10. ¿Tienen los conocimientos técnicos para la realización de su actividad?	90
Tabla V-11. ¿Considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado?.....	91
Tabla V-12. . ¿Existe una planeación adecuada de cada uno de los ciclos del negocio?	92
Tabla V-13. ¿Considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida?.....	93
Tabla V-14. ¿Considera que la empresa es competitiva?	94
Tabla V-15. ¿Piensa que los precios son competitivos?	95
Tabla V-16. ¿Sus productos son preferidos a los de la competencia?	96

Tabla V-17. ¿Tiene mejores productos que la competencia?.....	97
Tabla V-18. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?	98
Tabla V-19. ¿Considera que la marca es de confianza para los clientes?	99
Tabla V-20. ¿Tienen más variedad de productos que sus competidores los competidores?	100
Tabla V-21. ¿La empresa tiene políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en sus procesos comerciales?.....	101
Tabla V-22. ¿En su organización se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes?	102
Tabla V-23. ¿Los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo?	103
Tabla V-24. ¿Considera que los precios son justos con relación al mercado en el que compite?	104
Tabla V-25. ¿La empresa proporciona información suficiente sobre sus productos y servicios?.....	105
Tabla V-26. ¿La empresa tiene un Código de Conducta?.....	106
Tabla V-27. ¿Atiende y/o resuelve las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?	107
Tabla V-28. ¿Dispone de canales de comunicación, eficaces y eficientes, que garanticen la comunicación con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?	108
Tabla V-29. ¿La organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno?.....	109
Tabla V-30. ¿La empresa contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados?.....	110

Tabla V-31. ¿Alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias, la organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento?	111
Tabla V-32. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?	112
Tabla V-33. ¿La empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada?.....	113
Tabla V-34. ¿Promueve que sus empleados participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición el tiempo y su experiencia o conocimientos para su desarrollo?	114
Tabla V-35. ¿Apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada su empresa u organización?	115
Tabla V-36. ¿Se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa?	116
Tabla V-37. ¿La organización tiene un compromiso claro con el medio ambiente?	118
Tabla V-38. ¿La empresa cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, como normas sobre el consumo de energía eléctrica, agua y el manejo de productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas?	119
Tabla V-39. ¿La empresa realiza acciones que generen en su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos?	120
Tabla V-40. ¿La empresa proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos?	121
Tabla V-41. ¿La empresa cuenta con alguna certificación en materia ambiental?	122
Tabla V-42. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios?	123
Tabla V-43. ¿La empresa adquiere productos y materia prima reciclables?	124

Tabla V-44. ¿Los productos comercializados son amigables con el medio ambiente? ..	125
Tabla V-45. Guía de observación. Resultados financieros	126
Tabla V-46. Guía de observación. Recursos y capacidades	127
Tabla V-47. Guía de observación. Posicionamiento.....	127
Tabla V-48. Guía de observación. Pilar económico	128
Tabla V-49. Guía de observación. Pilar social	129
Tabla V-50. Guía de observación. Pilar ambiental	131
Tabla V-51. Propuesta de Cadena de Valor: Responsabilidad Social Empresarial	138

Resumen

Hoy en día, el impacto de las acciones que realiza una organización se ha puesto en consideración importante, debido al rol que tienen para contribuir al desarrollo social de su entorno. Por mucho tiempo, las empresas fueron vistas únicamente como entidades generadoras de riqueza, sin embargo, contribuyen a la sociedad impactando otros aspectos, es decir, también generan valor a través de la creación de puestos de trabajo, la estabilidad social que generan en su entorno y los comportamientos éticos sobre los que recaen sus acciones.

Es por ello que el presente trabajo busca validar si por medio de la responsabilidad social empresarial es posible generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo que permitan a la organización tener una mejor posición en el mercado respecto a sus competidores. La presente investigación de tipo aplicada y cualitativa se sitúa en una empresa de cosméticos ubicada en la Ciudad de México y con apoyo de la metodología de estudio de caso se analiza a la organización desde diversas perspectivas: colaboradores, directivos e investigador.

Las categorías analizadas son las ventajas competitivas y la responsabilidad social empresarial, de las que surgieron las dimensiones siguientes: resultado financiero, recursos y capacidades, posicionamiento, pilar económico, pilar social, y pilar ambiental. Con la definición de estas variables, se pudo construir la matriz de operacionalización y posteriormente se realizaron los instrumentos de recolección de información: una entrevista aplicada a los directivos, un cuestionario enfocado a los colaboradores y el llenado de la guía de observación por parte del investigador. Gracias a la triangulación y el análisis de la información se generó una propuesta de cadena de valor con base en la estrategia de diferenciación que integre a la responsabilidad social como factor de cambio. Debido a lo mencionado previamente, en esta investigación y a través del estudio de caso se analiza y se corrobora que la responsabilidad social empresarial es un factor que puede generar ventajas competitivas si se incorpora de manera integral en las estrategias de la organización.

Abstract

Nowadays, the impact of the actions carried out by an organization has been considered important, due to the role they have to contribute to the social development of their environment. For a long time, companies were seen only as entities generating wealth, however, they contribute to society impacting other aspects, that is, they also generate value through the creation of jobs, the social stability they generate in their environment and the ethical behaviours on which their actions fall.

That is why the present work seeks to validate if through corporate social responsibility it is possible to generate long-term sustainable competitive advantages that allow the organization to have a better position in the market with respect to its competitors. The present investigation of applied and qualitative type is located in a cosmetics company located in Mexico City and with the support of the case study methodology, the organization is analyzed from different perspectives: collaborators, managers and researcher.

The categories analyzed are competitive advantages and corporate social responsibility, from which emerged the following dimensions: financial result, resources and capabilities, positioning, economic pillar, social pillar, and environmental pillar. With the definition of these variables, the operationalization matrix could be built and then the information collection instruments were made: an interview applied to the managers, a questionnaire focused on the collaborators and the completion of the observation guide by the researcher. Thanks to the triangulation and the analysis of the information, a value chain proposal was generated based on the differentiation strategy that integrates social responsibility as a factor of change.

Due to the aforementioned, in this research and through the case study, it is analyzed and corroborated that corporate social responsibility is a factor that can generate competitive advantages if it is incorporated in an integral way in the strategies of the organization.

Introducción

Debido a la importancia que ha adquirido la responsabilidad social en el mundo empresarial y a los beneficios que ofrecen no solo a la rentabilidad de la empresa, sino también a los múltiples grupos de interés, la presente investigación tiene por objeto analizar su implementación como generador de ventajas competitivas.

Este trabajo de investigación consta de cinco capítulos. En el Capítulo I, se hace una breve presentación de sujeto de estudio, el entorno en que se encuentra inmersa y la situación problemática a abordar.

Posteriormente, en el Capítulo II, se presenta la teoría de la ventaja competitiva y la teoría de los recursos y capacidades, donde se exponen las características principales de la ventaja competitiva y como a través de las estrategias genéricas y los recursos y capacidades que tiene la organización se pueden lograr estas ventajas.

En el Capítulo III, se profundiza en el concepto de responsabilidad, sus características principales, cuáles son sus orígenes y quienes son algunos de los principales organismos que la rigen y establecer el vínculo que existe entre la organización y las estrategias que se ejecutan a través de la responsabilidad social para la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

En el Capítulo IV, se presenta el método de caso de estudio, el diseño de la investigación, las categorías analizadas, sus dimensiones, la matriz de operacionalización de variables y los instrumentos derivados de esta para recabar información.

Finalmente, en el Capítulo V, se muestra la recopilación de la información recabada en a través de los instrumentos de investigación, su análisis e interpretación a través de la triangulación, se presentan algunas propuestas para el sujeto de estudio y las conclusiones de la investigación realizada.

Capítulo 1 Planteamiento del problema

El propósito de este capítulo es presentar al sujeto de estudio, así como la situación problemática que es objeto de investigación con la finalidad de apoyar a la empresa de cosméticos de la Ciudad de México a la cual nos referimos y que por motivos de confidencialidad no se menciona. Se hace una breve descripción del contexto alrededor del cual opera la empresa a nivel mundial y dentro del país para conocer su situación y las oportunidades y/o limitantes a las que se encuentra expuesta día a día.

1.1 Contexto

El término “cosmético” tiene orígenes del griego *kosmetikós*, que significa “relativo a la ornamentación”. Se tienen indicios de que el uso de productos cosméticos se remonta a la Antigüedad. (Badia y Garcia, 2012).

En Estados Unidos, la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos define a los cosméticos por su uso previsto como “artículos previstos para frotarse, verterse, rociarse o atomizarse, introducirse o de otra forma aplicarse en el cuerpo humano para limpiar, embellecer, aumentar el atractivo o modificar la apariencia” (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos, Sección 201 [i]). Asimismo, clasifica los productos que podemos calificar como cosméticos y que se presentan en la Figura 1.

El Reglamento (CE) No. 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 30 de noviembre de 2009, en su artículo 2 define cosmético como “toda sustancia o mezcla destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales.”



Figura I-1. Productos que se consideran cosméticos. Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos Sección 201.

En México, la Ley General de Salud (2017) define como productos cosméticos a “las sustancias o formulaciones destinadas a ser puestas en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos, o con los dientes y mucosas bucales con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, ayudar a modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales o atenuar o prevenir deficiencias o alteraciones en el funcionamiento de la piel sana.”

De acuerdo con la CANIPEC (2014), tenemos doce categorías de productos que se consideran cosméticos, en la Figura 2 se presentan estas categorías y la participación que tienen cada una de ellas en el mercado nacional.

El 18% de la industria de cuidado personal se centra principalmente en cosméticos y en los últimos años esta industria ha tenido un crecimiento del 5%. (Kumar, 2005)

“La industria mundial de cosméticos, aseo y absorbentes representa USD 776 billones de producción. La mayor participación en el mercado mundial la tiene el subsector de cosméticos con USD 454 billones, que corresponden al 59%...”

según el Informe de Sostenibilidad 2013 de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo.

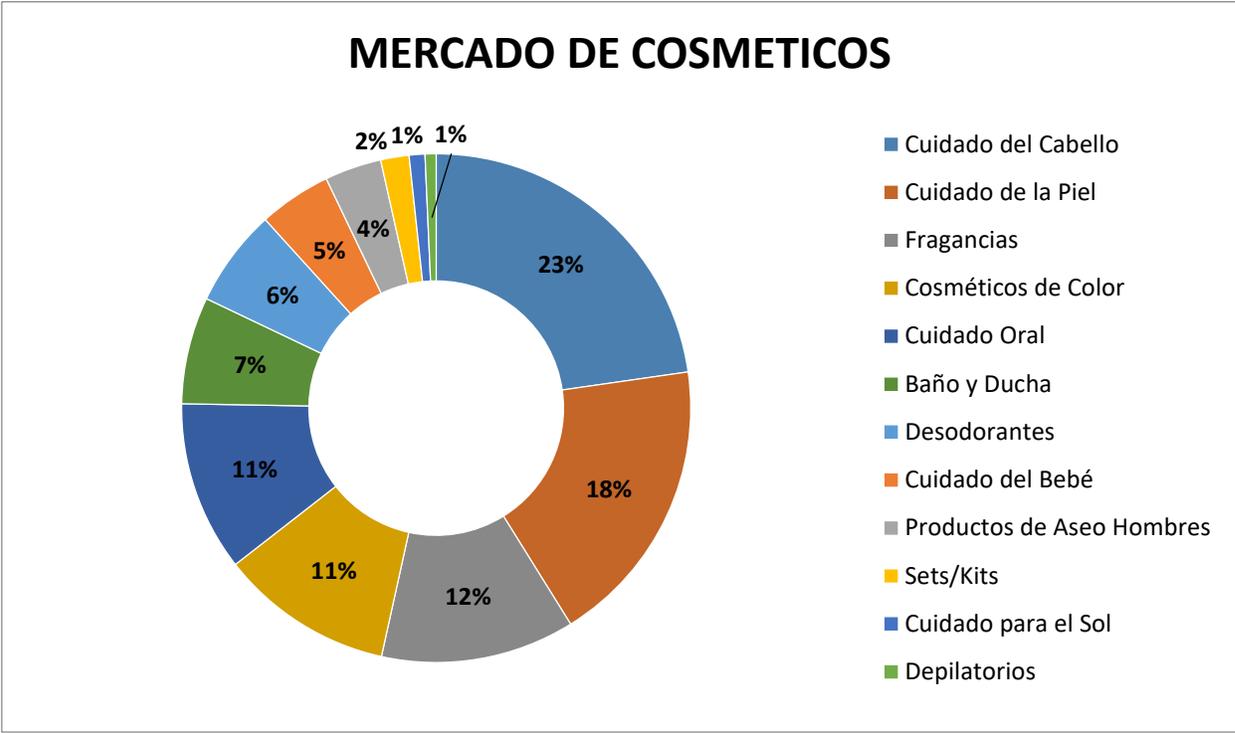


Figura I-2. Mercado de Cosméticos. Fuente: Elaboración propia con datos de la CANIPEC 2014.

Asimismo, el informe indica que la Unión Europea y Asia continúan acaparando la mayor parte del mercado, marcando tendencias mundiales en materias como desarrollo e innovación. América Latina se ubica en el tercer orden de importancia en el mundo y se considera la región con mayor crecimiento posicionándose en el 2013 con el 18% del mercado igualando a Norteamérica.

También indica que “el crecimiento de la región demuestra la respuesta acertada de su industria a las nuevas tendencias mundiales y a las demandas de los consumidores, así como los esfuerzos por estandarizar y armonizar legislaciones sanitarias y aprovechar los acuerdos comerciales entre los países.” (Informe de Sostenibilidad, 2013). Ver Figura I-3.

Según el informe de datos Euromonitor publicado en 2008, el mundo de cosméticos y Mercado de artículos de tocador registró en el último año un fuerte

crecimiento pasando de 170 mil millones Euros en 2001 a más de 220.000 millones de euros en 2007, aumentando a un promedio de 5,5 por ciento al año.

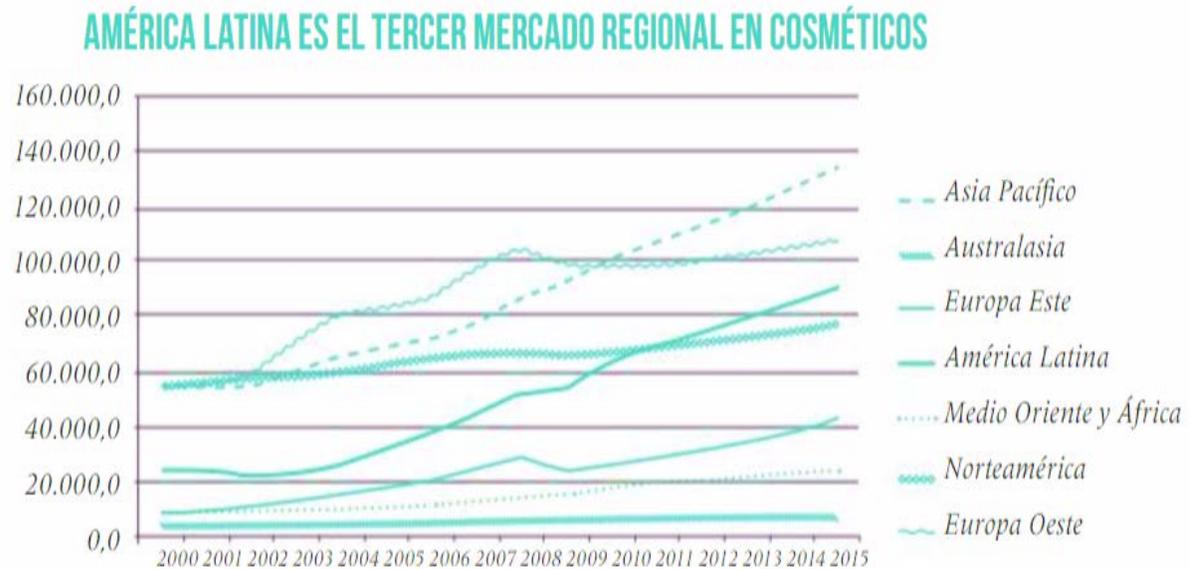


Figura I-3. América Latina es el Tercer Mercado Regional en Cosméticos. Fuente: Informe de Sostenibilidad 2013 de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo

Hablando de América, la región es liderada por Brasil con un gasto per cápita anual de US\$223 y, como consecuencia de su tamaño, registra más de la mitad del total de las ventas en América Latina según cifras de Euromonitor International. Mientras se espera que Brasil experimente un crecimiento real del 4% anual hasta 2019, otros países como Argentina y Chile, a pesar de tener un consumo menor, proyectan crecer al 5% y 4% respectivamente. (Euromonitor International, 2015).

También cabe destacar el crecimiento de productos de belleza para hombres. La sofisticación de los productos para mujer se deja notar cada vez más en los hábitos de aseo y cuidado personal del género masculino. Los productos premium capilares, cremas faciales, champús y geles de ducha han sido los más demandados en 2014. En concreto, se espera que para 2018 men's grooming supere a los productos cosméticos femeninos (maquillaje facial y de ojos, pintalabios y pintauñas). (Euromonitor International, 2015).

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE, 2015) la industria cosmética mexicana ocupa el tercer lugar en producción de cosméticos, después de EE.UU y Brasil. Según cifras de la Secretaría de Economía (SE) y de la Cámara y Asociación de la Industria del Cuidado Personal y del Hogar, en 2014, la industria de los cosméticos y de aseo personal aportó 1.3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Asimismo, la Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos, reporta que los cosméticos forman parte de la canasta básica de las mexicanas, con un promedio de consumo per cápita de 92.6 dólares anuales, mientras que en Estados Unidos se gastan 225.3 dólares.

El 85 % del mercado mexicano, está conformado por las 65 empresas que agrupa CANIPEC. En relación a las ventas, 39.1% de ellas se lleva a cabo por medio de retail (en tiendas de autoservicio, misceláneas, farmacias, etcétera); el 20.3% por medio de la venta directa (catálogo); el 12.5% venta selectiva (en departamentales), 10.9% por proveedores directos; maquiladores y distribuidores con 17.2%. (CANIPEC, 2014). Ver Figura 1-4.

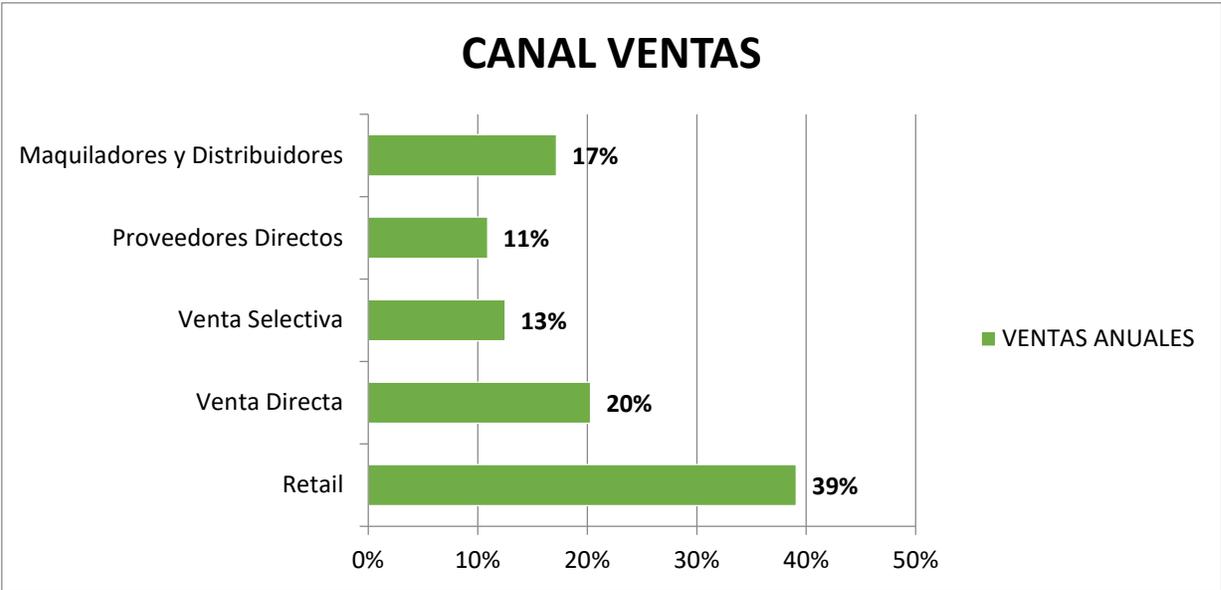


Figura I-4. Canal de Ventas. Fuente: Elaboración propia con datos de la CANIPEC 2014.

Sin embargo, debemos considerar con base a los datos de la Cámara Nacional de la Industria de Productos de Cosméticos (CANIPEC, 2014), que este sector está pasando por un panorama difícil, ya el PIB para la categoría de aseo del hogar y cosméticos ha disminuido considerablemente en comparación con años pasados. Ver Figura I-5.

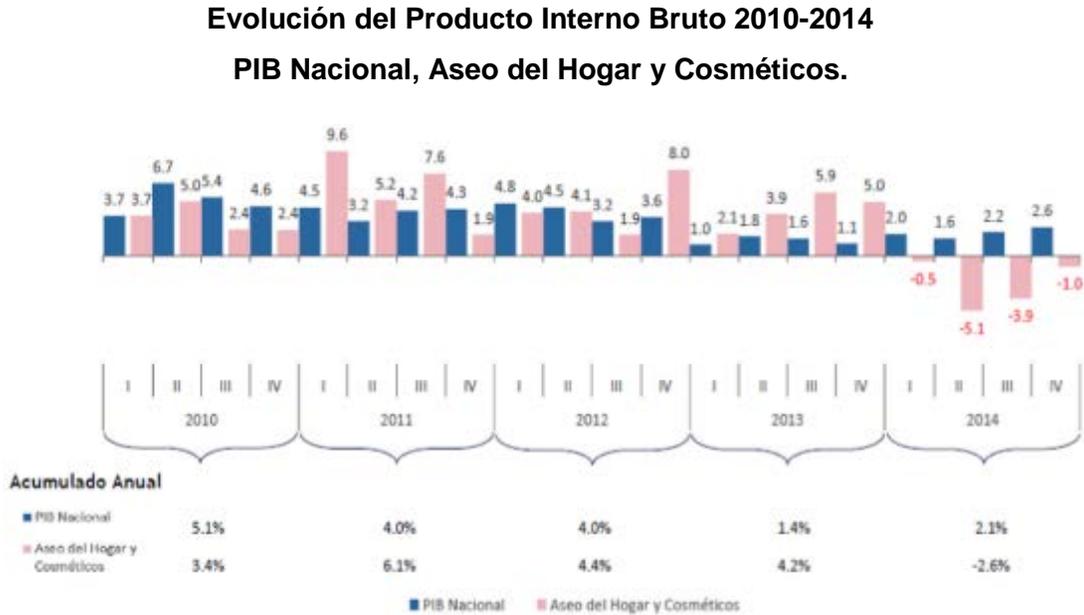


Figura I-5. Evolución del Producto Interno Bruto 2010-2014. PIB, Aseo del Hogar y Cosméticos. Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Cuidado Personal y del Hogar 2014

1.2 Planteamiento del Problema

En los últimos años, la responsabilidad social ha cobrado una importancia relevante como consecuencia de que diferentes actores, entre ellos gobiernos, activistas, medios de comunicación y parte de la sociedad en general, buscan que las empresas legitimen todas aquellas consecuencias generadas por sus operaciones diarias.

Sin embargo, a pesar de que muchas organizaciones han desarrollado iniciativas para mejorar en el ámbito social y medioambiental, no han logrado implementar de manera adecuada el concepto de responsabilidad social, lo que genera que estos

esfuerzos no sean tan productivos ni beneficiosos para las entidades ni para la sociedad.

Se debe tener en cuenta que, la responsabilidad social puede ser el camino para alcanzar el proceso social alrededor de la organización y que asimismo debe estar aunado a ser una fuente de oportunidades, innovación y creación de ventajas competitivas frente a otras empresas.

Como principio, se determina que las empresas exitosas requieren de una sociedad sana, que cree una demanda creciente y ayude a satisfacer más necesidades humanas. Esta mutua dependencia entre empresas y sociedad conduce a la necesidad de tomar decisiones de negocios con base en el valor compartido, es decir que beneficien a ambos actores.

Las empresas deben incorporar a sus marcos básicos, una perspectiva social que los ayude a entender la competencia y fijar un curso a seguir dentro de su estrategia de negocios.

La implementación de una responsabilidad social desde el punto de vista estratégico, permitirá no solo fomentar el desarrollo económico y social, si no cambiar los paradigmas que existen entre la sociedad y las organizaciones a través de la obtención del mayor beneficio competitivo.

Antes de plantear la problemática objeto de la investigación, se deben considerar aspectos relevantes que ayuden a ubicar y explicar, conceptualmente, el entorno alrededor de la organización.

Los aspectos relevantes, están establecidos de acuerdo con la experiencia teórica, práctica y profesional del autor de esta tesis, apoyados por el análisis de literatura especializada a fin de delimitar el tema de investigación.

Estos aspectos se describen a continuación:

1. Experiencia laboral adquirida dentro de la organización objeto de estudio que hicieron evidente la presencia de una serie de manifestaciones, que, en menor grado, se reflejan en el desempeño de la organización.

2. La oportunidad de observar el fenómeno de la responsabilidad social a través de la dinámica organizacional en el caso de la empresa a estudiar.
3. El supuesto de que el tema de la responsabilidad social es poco abordado en las esferas empresariales relacionadas a la industria cosmética.
4. El campo de las ciencias administrativas requiere la implementación de instrumentos de investigación específicos que permiten una aplicación más objetiva y precisa.

Debido a estas condiciones, se sitúa a la responsabilidad social estratégica como punto central de la investigación, en una empresa mexicana perteneciente a la industria de cosméticos ubicada en la Ciudad de México. Las condiciones inherentes a la organización de esta empresa ofrecen un universo apto para el estudio de la responsabilidad social y para determinar como a través de su correcta implementación se puede conferir una ventaja competitiva que la diferencie del resto.

La empresa objeto de la investigación a través de los años y de su evolución como negocio ha implementado algunos programas sociales para el beneficio de sus colaboradores, los cuales se describen a continuación:

- Apoyo a organizaciones e iniciativas enfocadas en fomentar la educación de los niños en nuestro país por medio de la venta de productos con causa en su folleto.
- Programa que promueve el cuidado y bienestar sus colaboradores que trabaja sobre cuatro pilares: salud, integridad, compromiso y orgullo.
- Apoyo a iniciativas relacionadas con la equidad de género y que promueven el empoderamiento de la mujer.

Sin embargo, al analizar a profundidad a la organización, se determina que al igual que muchas otras empresas, las iniciativas que han implementado carecen de valor compartido y en muchos de los casos no reúnen aquellas características para que puedan considerarse como acciones de responsabilidad social, ya que

no han generado el impacto social y económico en beneficio de la sociedad o de la propia empresa.

A pesar de ello, se cree que solo a través de la correcta identificación del conjunto de problemas sociales para los que la organización está mejor preparada para dar respuesta, conducirá a proveer soluciones autosostenibles que ofrezcan el mayor provecho para esta empresa.

1.3 Preguntas de Investigación

1.3.1 Pregunta General

¿Cómo integrar las acciones de responsabilidad social como una estrategia para generar ventajas competitivas en una empresa de cosméticos ubicada en la Ciudad de México?

1.3.2 Preguntas Específicas

- a) ¿Se puede analizar la responsabilidad social estratégica y sus características en términos generales y desde distintos enfoques teóricos?
- b) ¿Cuál es la postura empresarial respecto a la responsabilidad social estratégica?
- c) ¿Qué factores inciden en las estrategias competitivas a fin de aplicarlos en la empresa objeto de estudio?
- d) ¿Cuáles son las ventajas de adoptar estrategias en función a la responsabilidad social?

1.4 Objetivos de Investigación

1.4.1 Objetivo General

Analizar cómo integrar las acciones de responsabilidad social como una estrategia para generar ventajas competitivas en una empresa de cosméticos ubicada en la Ciudad de México.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la responsabilidad social estratégica y sus características en términos generales y desde distintos enfoques teóricos.
- b) Conocer la postura empresarial respecto a la responsabilidad social estratégica.
- c) Analizar teóricamente que factores inciden en la competitividad a fin de aplicarlos en la empresa objeto de estudio.
- d) Examinar las ventajas de la adopción de estrategias en función a la responsabilidad social
- e) Realizar una propuesta de creación de valor compartido para una empresa “X”.

1.5 Justificación

En la actualidad, la competitividad es una condición que determina el crecimiento y la estabilidad de las empresas en los mercados globalizados, por lo cual su búsqueda se convierte en un reto permanente al que se enfrentan las empresas.

Para que una empresa llegue a ser competitiva, requiere de un largo y complejo proceso, donde se articulan las acciones, estrategias y ventajas competitivas que se desarrollan en sus diferentes procesos organizacionales y administrativos.

Se considera necesario analizar el rol de las empresas como motor de crecimiento y desarrollo económico que no solo desborda en la generación de riqueza, sino que su vez alcanza un mayor compromiso con la sociedad.

Es importante establecer que el concepto de responsabilidad social estratégica como instrumento para la creación de ventajas competitivas ha sido poco analizado e incluso muchas de las acciones que las empresas han desarrollado no han sido concebidas de manera adecuada para generar lo que se conoce como valor compartido.

En México, hay diversas circunstancias que no favorecen la implementación de la responsabilidad social; es común que se establezca una relación directa entre la

responsabilidad y la filantropía corporativa, sin integrar las estrategias realmente con el objeto principal de la organización y sin comprometerse suficientemente con la sociedad, además que en el entorno económico es cada vez más complejo obtener ganancias sostenidas u obtener cooperación empresarial entre los distintos sectores.

Esta problemática promueve un replanteamiento en la formulación y ejecución de las estrategias que no solo abarque el ámbito económico sino también el social. Se requieren estrategias que involucren nuevas dimensiones y relaciones de tal manera que la organización se desarrolle a través de la solución de problemas de la sociedad.

Es por esto que mediante esta investigación se pretende obtener mayor conocimiento sobre la responsabilidad social, sus características y las ventajas competitivas que puede ofrecer una entidad como la empresa “x” con el objeto de realizar una propuesta que desde una perspectiva social logre incluir el mayor beneficio económico tanto para la sociedad como para la entidad.

Capítulo 2 Ventaja competitiva

El propósito de este capítulo es ampliar el panorama acerca del concepto de ventaja competitiva, asimismo se exponen diversas definiciones de los principales autores de este modelo y se ahonda en las características principales que debe poseer para considerarse como una ventaja sostenible y que genere beneficios a largo plazo.

2.1 Concepto de ventaja competitiva

Las ventajas competitivas son un aspecto esencial del desempeño en los mercados, sin embargo, implica un reto para las organizaciones su implementación ya que muchas empresas fracasan debido a su incapacidad de convertirlas en medidas concretas para conseguir dichas ventajas.

Porter (1993) indica que se tiene una ventaja competitiva cuando una organización tiene un desempeño superior al de sus competidores gracias a la diversidad de sus recursos y a sus capacidades.

Por otro lado, Barney (1991) sugiere que se posee una ventaja competitiva cuando se pone en práctica una estrategia que no es implementada por algún competidor actual o potencial no pudiendo reproducir los beneficios de dicha estrategia.

Ghemawat y Rivkin (1999) asumen que una ventaja competitiva debe proporcionar un resultado financiero superior dentro de la industria en la que se desenvuelve la organización.

Para Besanko et al. (2001) la ventaja competitiva se presenta cuando se obtiene una tasa de utilidades mayor al promedio de otras empresas del mismo mercado.

Saloner et al. (2001), por su parte, sostienen que la ventaja competitiva radica en tener un producto o servicio mejor valorado o a un costo menor que el de sus competidores.

Se puede inferir, de acuerdo con las definiciones revisadas previamente que para que se tenga una “ventaja competitiva” es necesario contar con valor agregado; sin embargo, es difícil identificar características particulares relacionados con la creación de valor. La ventaja competitiva proviene principalmente del valor que se logra crear para los clientes, ya sea por medio de precios más bajos o a través de beneficios especiales (cadena de valores).

De acuerdo con Porter (1991) para que exista una ventaja competitiva el valor que una organización es capaz de crear debe ser mayor al costo de la creación de dicho valor, ya que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Además, afirma que la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores.

Se debe considerar que en cualquier área de la organización podemos encontrar fuentes de posibles ventajas competitivas, pero para ello primordialmente los roles deben estar perfectamente definidos y comprendidos ya que los colaboradores deben tener clara su participación en el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Hay dos tipos de ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, el cual es el escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia con el objetivo de establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Porter, 2012).

El concepto general de estrategia, según Ansoff (1965), está compuesto por cuatro elementos: campo de actividad (productos y mercados), vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia.

Hay que considerar que el punto de partida para implementar una ventaja competitiva se presenta por medio de estrategia competitiva y ya que la

competencia determina el éxito o fracaso de las empresas, por ello se centra la elección de la estrategia en dos aspectos fundamentales:

- El atractivo de las industrias desde el punto de vista de la rentabilidad sostenida.
- Los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector específico.

Dichos aspectos, son completamente dinámicos por lo que la estrategia competitiva no solo debe dar respuesta al ambiente externo, sino que debe tratar de posicionarlo a su favor.

Las empresas no deben perder de vista la ventaja competitiva en su lucha por el crecimiento y por la persecución de la diversificación. Las estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva (liderazgo en costes, diferenciación y enfoque) serán las formas en que la empresa es capaz de crear un valor para sus clientes.

Pero dando un paso más es importante también conocer cómo la creación del valor se integra con las «cadenas» de otros agentes relacionados en el proceso económico, proveedores y clientes, configurando lo que Porter llama el «sistema del valor».

2.2 Las tres características de la ventaja competitiva

Para que un recurso se vuelva estratégico dentro de la organización es necesario que las condiciones de escasez, apropiabilidad y demanda se den en forma persistente y con ello se tenga suficiente potencial para crear valor dentro de la organización.

A través del tiempo, se ha podido comprobar que las variables del entorno y la industria no son los únicos factores determinantes para el que una organización tenga éxito o fracase. Los factores internos, o también conocidos como factores controlables, son capaces de determinar la rentabilidad de un negocio.

Los factores propios del negocio se pueden analizar desde dos perspectivas: Las actividades y los recursos y capacidades.

Generalmente, cuando una organización tiene un desempeño superior a las demás, surge la pregunta acerca de qué tipo de acciones está implementando para hacer las cosas mejor que las demás. Una herramienta que permite realizar este tipo de análisis es el Modelo de la Cadena del Valor; esta técnica permite analizar lo que la firma hace, es decir, las actividades que realiza, clasificándolas en nueve grupos: Cinco de actividades primarias y cuatro de apoyo.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los grupos:

- Las actividades primarias son aquellas acciones que están directamente relacionadas con el giro del negocio.
- Las actividades de apoyo incorporan aquellas que son indispensables como soporte para las actividades propias del negocio.

De acuerdo con el modelo de cadena de valor, se cuenta con una ventaja competitiva cuando las actividades se llevan a cabo de forma superior y los resultados son percibidos y valorados por los clientes. Debido a que las ventajas competitivas generan una rentabilidad superior, tienden a ser imitadas por otros.

Sin embargo, ya que el modelo de cadena de valor únicamente hace énfasis en cómo crear ventajas competitivas sin señalar qué sucede con esa ventaja en el tiempo; el análisis de los recursos estratégicos permite dar respuesta a esta limitación.

Son los recursos o capacidades estratégicas los que, bajo ciertas condiciones, tienen el potencial de sostener una ventaja competitiva a través del tiempo. El hecho de poseer y explotar adecuadamente estos recursos y/o capacidades, explica por qué una empresa puede consistentemente llevar a cabo ciertas actividades con un alto desempeño.

Collis y Montgomery (1995) nos recuerdan que los recursos y las capacidades de la empresa son el motor de las ventajas competitivas, pero siempre están sujetos

a las tres fuerzas del mercado: demanda, escasez y apropiabilidad. Para distinguir cuáles son los recursos estratégicos de los que no lo son, se puede implementar el Modelo de Recursos Estratégicos. Dicho modelo indica que una ventaja competitiva es sustentable en el tiempo cuando está basada en recursos que cumplen en forma simultánea con tres características:

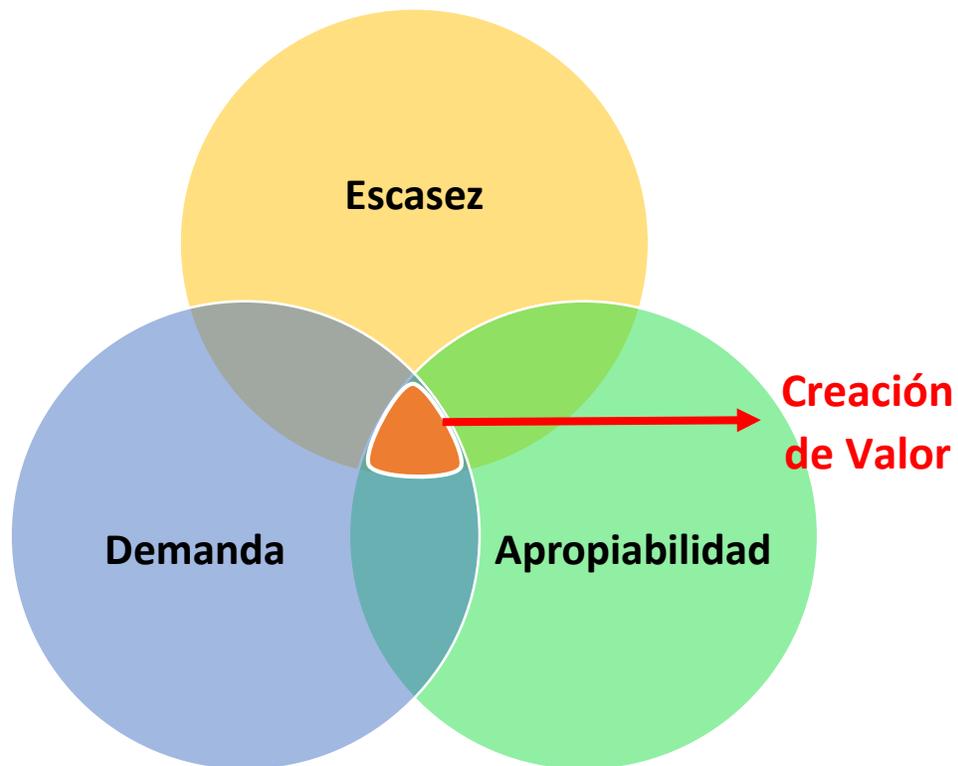


Figura II-1. Modelo de Recursos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

1. **Escasez:** Cuando un recurso es considerado escaso, se convierte en una fuente de ventaja competitiva, ya sea porque los competidores no tienen acceso a éste, porque no existe un mercado para él o bien debido a que su disponibilidad es limitada.
2. **Apropiabilidad:** La apropiabilidad de la renta que se deriva de un recurso, se define en dos dimensiones:
 - a. Exante; esta dimensión implica adquirir el recurso a un valor inferior a los beneficios que de él se deriven; se refiere al concepto de “comprar barato” el recurso.

- b. Expost, esta dimensión implica que no existan incentivos para que la renta que se obtiene a partir del recurso se diluya o abandone la organización. La apropiabilidad expost, se basa en la existencia de condiciones dadas por la naturaleza del recurso o negocio, que hacen que las rentas que se derivan sean intrínsecas a la organización (por ejemplo, la cultura organizacional).

La condición de apropiabilidad es indispensable para asegurar que la organización podrá beneficiarse del valor creado a través del recurso.

- 3. ***Demanda:*** La condición de demanda establece el necesario vínculo entre los recursos de la firma y el mercado. Un recurso o capacidad será estratégico sí y sólo si el valor que éste puede crear es reflejado de alguna forma en el producto o servicio que eligen los consumidores, fortaleciendo su propuesta de valor. Es decir, el recurso es estratégico en la medida que contribuya a mejorar el atractivo de la oferta de la organización frente a los consumidores, inclinando sus preferencias hacia éste.

2.3 La teoría de los recursos y capacidades

El papel de los recursos y capacidades de la empresa ha tomado fuerza con el paso del tiempo y se ha posicionado como base fundamental de la estrategia y determinante claro de la rentabilidad de la organización. Se ha dado especial énfasis al ámbito interno de la empresa, dando lugar a la Teoría basada en los recursos y capacidades. (Suarez, 2002).

La perspectiva basada en los recursos (PBR) tiene su origen en los estudios realizados por Penrose (1959) y Selnick (1957) y en publicaciones realizadas por investigadores como (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992 y Peteraf, 1993).

La perspectiva basada en recursos contrasta el Modelo de Porter (1980, 1985) que expone la creación de ventajas competitivas a largo plazo dependiendo de la posición que ocupe la empresa dentro de una industria específica.

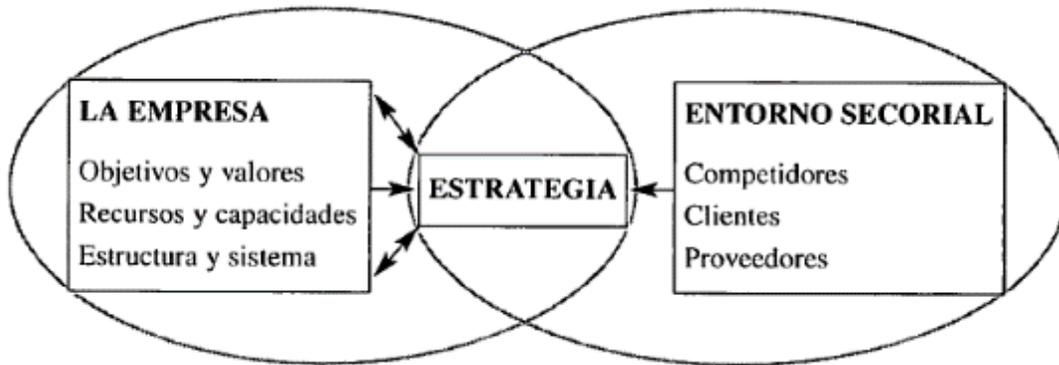


Figura II-2. De la orientación sectorial al enfoque basado en recursos. Fuente: Suarez, 2002.

Para la perspectiva basada en recursos, la creación de ventajas competitivas sostenibles se da por medio de los factores internos de la empresa, sugiriendo que los recursos, cuando cumplen con ciertas características y condiciones son los que permiten su construcción y la generación de rentas a largo plazo, el cual es el objetivo principal de la estrategia.

La teoría basada en recursos es una herramienta utilizada en la gestión de las organizaciones que tiene como objetivo determinar los recursos estratégicos disponibles en una organización.

Para Adame (2012), en la visión basada en los recursos se plantea la importancia de poseer ciertos recursos para la generación de ventajas competitivas. Por otro lado, Barney (2001) argumentó que la ventaja competitiva sostenida se deriva de los recursos y capacidades que una empresa controla que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.

Estos recursos y capacidades se pueden ver como paquetes de activos tangibles e intangibles, que incluyen las habilidades de gestión de una empresa, su proceso y rutinas organizacionales, y la información y el conocimiento que controla.

De acuerdo con Adame (2012) Selnick planteo que el liderazgo es una función directiva esencial para conseguir la eficiencia, siempre y cuando se cuenten con

los medios (recursos) necesarios que empujen la toma de decisiones valiéndose de las rutinas organizativas a fin de alcanzar las metas.

Además, considera que los recursos directivos pueden hacer una diferencia, ya que la competencia distintiva (liderazgo) y los valores organizativos son únicos en cada organización.

A partir de este postulado, se desarrollaron dos perspectivas:

- Cada empresa es heterogénea, es decir está integrada por un conjunto único de recursos sobre los que es posible generar una ventaja competitiva.
- Dicha heterogeneidad puede convertirse en una ventaja sostenible y generar rentas a largo plazo.

Sin embargo, para que los recursos sean generadores de rentas a largo plazo, superiores a las de los competidores deben cumplir con las siguientes condiciones (Peteraf, 1993)

- Heterogeneidad,
- Límites ex-ante a la competencia
- Límites ex-post a la competencia
- Movilidad imperfecta.

La condición de heterogeneidad implica que aquellas organizaciones que poseen recursos y capacidades superiores al resto de los competidores tendrán costos por debajo del promedio y por lo tanto mayores beneficios al resto.

Los límites ex - post hacen referencia a que sólo es posible mantener una ventaja competitiva si existen límites a la imitación o sustitución de los recursos de la organización.

Los límites ex - ante hacen énfasis en que la organización debe encontrar una posición privilegiada ante los competidores, a través de la posesión de recursos estratégicos. (Dierick y Cool, 1989 y Peteraf, 1993).

Por último, la movilidad imperfecta implica que los recursos generadores de la ventaja competitiva no puedan ser comprados o vendidos.

Se puede concluir que, desde la perspectiva de la visión basada en recursos, la organización es un conjunto de recursos combinados y desplegados de forma única, que permiten generar rentas superiores a las de la competencia y que dichos recursos otorgan una posición privilegiada que puede mantenerse en el tiempo siempre y cuando dichos recursos sean escasos y no sean susceptibles de movilidad, sustitución y/o apropiación.

Características de los Recursos

- **Valor.** Se trata de la primera característica que debe cumplir un recurso o capacidad. Un recurso será valioso cuando permite a la organización formular e implantar estrategias que mejoren su eficacia y eficiencia, explotando las oportunidades de su entorno y neutralizando sus amenazas. Este criterio, pese a ser muy difundido, ha estado sujeto a cierta polémica, que ha tratado de zanjarse en el año 2001, con las réplicas y contrarréplicas de Priem y Butler (2001). Ciertamente, en esta definición parece desprenderse que engloba al resto de atributos, produciéndose cierta tautología.
- **Escasez.** Si un recurso organizativo lo poseen la mayor parte de los competidores de una industria, aunque sea valioso, no conducirá a la ventaja competitiva; en todo caso, a la paridad competitiva. Por lo tanto, es necesario que sea escaso, es decir, que uno o muy pocos competidores lo posean, o controlen. La determinación de este criterio, con excepción del caso extremo, es decir, que una única empresa lo posea, presente numerosos inconvenientes; por ejemplo, decidir cuál es el máximo número relativo de empresas poseedoras que determinan la escasez. No obstante, aunque varias empresas posean un mismo recurso, seguramente su capacidad para explotarlo adecuadamente o en las mejores circunstancias

no sea la misma. En este último aspecto profundizaremos en mayor grado en las siguientes propuestas teóricas.

- ***Imitación imperfecta.*** Este criterio ha resultado ser clave y uno de los más analizados por académicos y profesionales. Escasez y valor son requisitos para que un determinado recurso o capacidad facilite la obtención de ventajas competitivas. Sin embargo, para que ésta se mantenga en el tiempo es necesario que ningún competidor pueda imitar las circunstancias del éxito. Según Barney, las fuentes de la no imitación o “inimitabilidad” se deben fundamentalmente a:
 - Condiciones históricas únicas. Básicamente, se refiere a que los recursos y capacidades que se hayan acumulado de manera interna bajo una serie de circunstancias temporales y especialmente únicas, serán prácticamente imposibles de imitar por parte de ningún competidor.
 - Ambigüedad causal. Cuestión ampliamente analizada por Reed y DeFillippi (1990), se refiere a que si los competidores se ven incapaces de identificar cuál o cuáles son las relaciones de causalidad entre la posesión y/o control de un conjunto de recursos y capacidades y la obtención del éxito empresarial, sus posibilidades de imitar estas acciones son prácticamente nulas.
 - Por último, se refiere a la complejidad social. Dicha característica se refiere al grado de imbricación social de los recursos y capacidades en la propia red organizativa, lo que reduce enormemente las posibilidades que pueden tener los competidores para la imitación.
- ***No sustituible.*** El último de los requisitos impuestos en este modelo exige que el recurso no tenga sustitutos cercanos, es decir, otro tipo de factores organizativos que permitan lograr la misma ventaja competitiva, jugando un papel similar. Nuevamente, este criterio incide en el sostenimiento de la ventaja competitiva.

2.4 Estrategias genéricas

La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificaciones del plan una compañía para competir con éxito: sus medidas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de sus competidores, sus respuestas a las condiciones del mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. (Thomson, 2012)

De acuerdo con Porter (2006), al enfrentar a las cinco fuerzas o factores de la competencia, se disponen de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño, las cuales se presentan a continuación:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Las estrategias genéricas para lograr un desempeño sobre el promedio de un sector surgen de dos tipos de ventajas competitivas combinadas con el panorama de actividades de una empresa y cuyo objetivo es alcanzarlas. Las estrategias genéricas tienen como objetivo principal superar a los competidores que están inmersos en la misma industria. (Porter, 2011)



Figura II-3. Tres estrategias genéricas. Fuente: Estrategia competitiva. Porter 2011

Según Porter (2011) cada una de las estrategias implica una ruta diferente para cada ventaja competitiva, combinando la elección con el panorama estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

El liderazgo en costos globales

Este tipo de liderazgo exige la construcción de un potente esquema de control de gastos, tanto fijos como variables no descuidando la calidad, el servicio ni algún otro aspecto relevante para el cliente. Contar con costos bajos aporta rendimientos superiores a los de los competidores, protegiendo a la compañía de compradores y proveedores poderosos. (Porter, 2006)

Generalmente, contar con esta posición en el mercado, proporciona barreras de entrada firmes además de ubicarla en ventaja frente a los productos sustitutos; sin embargo, exige una fuerte inversión en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas al inicio de las operaciones que posteriormente se traducirán en altos márgenes de utilidad. (Porter, 2006)

Consiste, esencialmente en mantener el costo más bajo.

Diferenciación

Otra estrategia genérica se encarga de distinguir el producto o servicio ofrecido para que sea percibido dentro de la industria como único. La diferenciación también es una estrategia útil para conseguir rendimientos arriba del promedio y además establece una posición defendible para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas. (Porter, 2006)

Enfoque o concentración

La estrategia de enfoque se centra en un grupo de compradores específico, es decir, en un segmento de la línea un mercado geográfico buscando dar un servicio

excelente a un mercado en particular a través de estrategias funcionales. (Porter, 2006)

Las tres estrategias genéricas requieren de diversos recursos y habilidades que a su vez están impulsadas por un compromiso sostenido tomándolas como objetivos primarios.

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales -Habilidades de ingeniería de procesos - Supervisión meticulosa de la mano de obra - Productos diseñados para facilitar la manufactura -Sistema barato de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Riguroso control de costos - Informe detallados y frecuentes de control - organización y responsabilidades bien estructuradas - Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Solidas capacidades de marketing - Ingeniería de productos - Estilo creativo - Gran capacidad e investigación básica -Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad -Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas en otras industrias - Cooperación incondicional de otros canales 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y marketing - Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas - Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.

Enfoque	- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico
----------------	--	--

Figura II-4. Consecuencias comunes de las estrategias genéricas. Fuente: Estrategia competitiva. Porter 2011

Capítulo 3 Responsabilidad social como estrategia para generar ventajas competitivas

El propósito de este capítulo es profundizar en el concepto de responsabilidad, sus características principales, cuáles son sus orígenes y quienes son algunos de los principales organismos que la rigen y establecer el vínculo que existe entre la organización y las estrategias que se ejecutan a través de la responsabilidad social para la creación de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

3.1 Antecedentes y características de la responsabilidad social empresarial

En un entorno globalizado y como consecuencia del continuo análisis que gobiernos, activistas y medios de comunicación han implementado a las actividades empresariales y a sus consecuencias, la responsabilidad social empresarial ha surgido como una fuente de oportunidades, innovación y ventajas competitivas, donde a través del progreso social, las empresas aplican sus recursos, experiencias y conocimiento para beneficio de la sociedad. Sin embargo, es necesario primero ahondar en el concepto de responsabilidad social, cuáles son sus orígenes y quienes son algunos de los principales organismos que la rigen. (Porter, 2006)

De acuerdo con Taquía (2006), el Banco Interamericano de Desarrollo define la responsabilidad social como las prácticas empresariales que constituyen parte de la estrategia corporativa, pero son complementarias al negocio, las cuales evitan efectos negativos o generan beneficios para los grupos participantes como los clientes, empleados, accionistas, comunidad y entorno. Dichas prácticas son de carácter voluntario y no impuesto por leyes o regulaciones.

Certo y Peter (1996) definen la responsabilidad social como la medida en la que las actividades de una organización a través de los intereses legales, económicos o técnicos protegen a la sociedad y la mejoran.

INSTITUCIÓN	DEFINICIÓN DE RSE
<i>The World Business Council for Sustainable Development (Suiza)</i>	La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenido por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.
<i>Banco Mundial</i>	La RSE es el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas de manera que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general.
<i>Banco Interamericano de Desarrollo - BID</i>	La RSE es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.
<i>Libro Verde de la Comunidad Europea</i>	Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir a cabalidad las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.
<i>Organización Internacional del Trabajo (OIT)</i>	La RSE admite varias acepciones, pero todas coinciden en que se trata de un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente que no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria”.

CEPAL	La RSE hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.
-------	--

Figura III-1. Definición de RSE planteada por algunas instituciones en el mundo. Fuente: Abreu y Badii (2006) y Herrera y Abreu (2008)

Para CEMEFI (2015), la Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

En México, la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) y el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), otorgan el distintivo ESR: Empresa Socialmente Responsable, para que las organizaciones que operan de manera responsable antes los grupos de interés (gobierno, clientes, empleados, proveedores, sociedad civil, entre otros) sean reconocidas como tales en la sociedad. Sin embargo, aún no existe una normatividad oficial con criterios específicos para acreditar el atributo ESR.

Con base en estas definiciones, puede concluir que la expresión “responsabilidad empresarial” hace referencia a las estrategias que desarrollan de manera voluntaria las empresas para conseguir un desarrollo sostenible. La responsabilidad empresarial consiste en gestionar una empresa de tal manera que fomente aportaciones positivas a la sociedad y a la vez minimice el impacto negativo sobre las personas y el medio ambiente.

De acuerdo con la figura 11, la responsabilidad social ha tenido una evolución significativa a través del tiempo y está estrechamente ligada a eventos específicos en favor de su crecimiento.

Tiempo	Descripción
Siglo XIX	<i>Asistencia social, obras de caridad efectuadas principalmente por la iglesia y financiadas a través de donaciones privadas y a requerimientos de orden fundamentalmente ético o religioso, acciones individuales.</i>
Comienzos del siglo XX	<p><i>-Sociedad Civil o el crecimiento en la acción del estado tienen una fuerte incidencia en el desarrollo de la “filantropía”, impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas.</i></p> <p><i>-En 1919 la decisión de la Suprema corte del Estado de Michigan en el caso Dodge vs Ford: la organización de negocios debe responder fundamentalmente a los beneficios de los accionistas.</i></p>
Treintas	<p><i>-Berle y Means (1932), plantean que la corporación debe comportarse como la mayor institución social.</i></p> <p><i>-Las actividades sociales de las empresas se formalizan bajo la figura jurídica de las fundaciones de las corporaciones.</i></p> <p><i>-Desarrollo en numerosos países de legislación destinada a estimular las donaciones privadas.</i></p> <p><i>-Para Chester Barnard (1938), el propósito de la corporación es servir a la sociedad, el ejecutivo debe pasar ese propósito moral a los empleados.</i></p>
Cincuentas	<p><i>-Se habla de ética empresarial, existen discusiones anteriores en términos de ética y economía, pero son casos aislados.</i></p> <p><i>-Las preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a formular el concepto de la responsabilidad social de la empresa. Se da un cambio de perspectiva: se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas.</i></p> <p><i>-Publicación del libro “Social Responsibilities of the Businessman” de Howard R. Bowen en 1953.</i></p>
Sesentas	<p><i>-Expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que sobre la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico.</i></p> <p><i>-La palabra stakeholder fue acuñada en un memorando interno en el Instituto de Investigación de Stanford en 1963.</i></p> <p><i>-En 1965 en la Declaración de Delhi se define el modelo de Teoría de Stakeholder.</i></p> <p><i>-Desarrollo del Business Ethics como especialidad con influencia de Teólogos y pensadores religiosos, algunos profesores de</i></p>

management escriben y enseñan sobre la responsabilidad social de la empresa.

-Reflexión frente a la Gobernabilidad Corporativa, en cuanto al control de consorcios multinacionales, transparencia y relaciones obrero patronales.

Setentas

-A mediados de los 70 investigadores de la teoría de sistemas liderados por Russell Ackoff, con una visión de sistema abierto, argumentan que muchos problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de stakeholders.

-Milton Friedman en 1970 planteó en su artículo "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", que la única responsabilidad social de la empresa sería la de ganar tanto dinero como fuera posible.

-Harvard Business School trabaja en un proyecto de RSC pragmático llamado el Modelo de RSC.

-En 1977 la Wharton School empieza un centro de investigación aplicada con el Proyecto Stakeholder, busca desarrollar una teoría de gerencia que permita a los ejecutivos formular e implementar estrategia corporativa en ambientes turbulentos.

-A finales de los años setenta se va consolidando la ética empresarial como especialidad disciplinar. A partir de entonces la producción académica comenzó a crecer y a sistematizarse formalmente.

Ochentas

-En 1981 aparece Business and Professional Ethics Journal, editado por el Centre for Applied Ethics de la Universidad de la Florida.

-En 1982, el Journal of Business Ethics, revista especializada en el campo de la ética empresarial.

-En 1986 se da un fuerte impulso al tema por los escándalos sucedidos en la presidencia de Ronald Reagan por negocios dudosos, llamados Irangate Scandal. Esto impulsó la creación de cátedras de ética de los negocios y a que se escribieran artículos y libros sobre el tema.

-En 1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network [EBEN].

-En Japón el ministro de justicia Hasegawa se veía involucrado en problemas de corrupción en 1988.

-En 1988 se publica el libro "ética y management" de Blanchard y Peale.

	<p>-Concepto de “inversión social”, las acciones de las empresas en materia social no deben ser asistencialistas, sino que deben promover el desarrollo de las comunidades en un sentido amplio y no contentarse con la mera satisfacción de necesidades.</p>
Noventas	<p>-Comienza a utilizarse la expresión “Responsabilidad Social Empresarial”, con la acepción actual.</p> <p>-Difusión del concepto de RSE y una creciente implementación de sus prácticas por empresas y otro tipo de organizaciones.</p> <p>-En 1991 se publica la revista <i>Business Ethics Quarterly</i>, editada por la <i>Society for Business Ethics</i>.</p> <p>-En 1992 se crea la <i>Business Ethics An European Review</i>, editada por la <i>London Business School</i>.</p> <p>-Denuncia de <i>New York Times</i> en 1990 de prácticas laborales abusivas de Nike para algunos proveedores indonesios, esto trajo boicots de los consumidores.</p> <p>-Protestas de Greenpeace por el hundimiento de Brent Spar en el mar del norte por parte de Shell Oil en 1995.</p>
Comienzos del siglo XXI	<p>Los escándalos financieros de Enron, Parmalat y otras corporaciones han mostrado las graves consecuencias de una gestión sin valores éticos.</p> <p>-En el Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001 se acuerda el Libro Verde de la Unión Europea.</p> <p>-Desarrollo de conceptos importantes para la RSE como el Gobierno Corporativo y la definición de códigos de conducta en las organizaciones.</p> <p>-C.K. Prahalad (2005) publica el libro: <i>The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits</i>.</p> <p>-Porter, M. y Kramer, M (2006) publican “Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Gana el premio a mejor artículo de negocios. Se incluye en el análisis la globalización y el modelo de producción capitalista.</p> <p>-En 2007 se da la Iniciativa las Escuelas de Negocio para adherir al Pacto Global, con los Principios para una Educación Responsable.</p>

Figura III-2. Elementos de la Evolución de la RSC. Fuente: Aproximación y cuestionamientos al concepto Responsabilidad social empresarial. Sabogal 2008

3.2 El impacto estratégico de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial como lo observamos anteriormente, no es un fenómeno que haya surgido en años recientes, sin embargo, ha logrado adquirir relevancia en los últimos años; México se encuentra en la fase de exploración, comprensión y adopción parcial de la responsabilidad social empresarial debido a que como hace referencia Weyzig (2007), muchos directivos asocian el término de responsabilidad social empresarial con filantropía corporativa aunado a que no han logrado integrar las estrategias de responsabilidad social empresarial con el negocio principal de la compañía, ni se han comprometido suficientemente con la sociedad.

En pocos años, como consecuencia de haber sufrido escándalos y otros incidentes, las compañías —con las multinacionales a la cabeza— han aprendido que tomar en cuenta las inquietudes externas de diversos grupos de interés.

A pesar de que la visión del empresario respecto al papel que juega en la sociedad ha ido cambiando, al percatarse de la dificultad que representa obtener rendimientos económicos de manera sostenida cuando la pobreza en un país o región aumenta (Jaén y Rivas, 2008), la falta de cooperación empresarial entre distintos sectores de la sociedad no favorece el desarrollo de la responsabilidad social empresarial. No hay mejor manera de realizar excelentes prácticas de responsabilidad social empresarial que integrando la estrategia corporativa como parte de nuestras estrategias a nivel compañía.

Cuando los ejecutivos desarrollan una estrategia corporativa, casi siempre empiezan analizando las condiciones del entorno o del sector en el que operan. Después evalúan las fortalezas y las debilidades de los actores con quienes se enfrentan. Tienen en mente estos análisis sectoriales y competitivos, se lanzan a la elaboración de una posición estratégica distintiva desde donde pueden desempeñarse mejor que sus rivales, construyen una ventaja competitiva.

Este enfoque tiene su origen en el sector, es decir, que los directivos desarrollan la estrategia corporativa a partir de un estudio de la industria, sin embargo, con un

enfoque en la responsabilidad social y mediante el análisis de stakeholders estratégicos, es posible desarrollar una estrategia sistémica innovadora que puede darle grandes utilidades económicas a la organización. (Reyno, 2006).

La implementación de la responsabilidad social en el ámbito laboral trae consigo beneficios claros como una mayor motivación, compromiso y adhesión del personal a la empresa, esto se puede ver reflejado no solo en la disminución del ausentismo, sino en el incremento de la productividad. La capacidad para atraer mejor talento humano, es otro de los beneficios, este le da a la empresa la posibilidad de tener así una mejor selección de personal, que se ve reflejada en bajas tasas de rotación y también en su productividad.

Además, si una empresa gestiona bien la responsabilidad social, esto se ve reflejado en sus activos empresariales tanto los tangibles como los intangibles, como lo son la imagen, la reputación y el prestigio de la empresa, dándole así valor a la marca. La responsabilidad social consigue mayor visibilidad de estos activos. Llevar a cabo una política de comunicación transparente con respecto a sus iniciativas de responsabilidad social, podría obtener una posición más reforzada que contribuya a afianzar positivamente la imagen de la empresa. (Perdiguero, 1995)

Por otro lado, la responsabilidad social empresarial ayuda a la formación de recursos intangibles sustentables en el tiempo cuando se tiene un gobierno corporativo que busca satisfacer a todos los grupos de interés (Reyno, 2006).

Sin embargo, la responsabilidad social es una visión que debe reflejarse en la cultura, objetivos, políticas y estrategias de la organización. No se puede hablar con fundamento de responsabilidad social 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. (Agüeros, 2016).

3.3 Teoría del bien común y Teoría de los stakeholders

La teoría de la responsabilidad social empresarial oscila entre dos vertientes principalmente: una se reduce a la consecución de beneficios máximos para sus accionistas Friedman (1970) y otra que extiende dicha responsabilidad a todos aquellos agentes o grupos con los que se relaciona la empresa (stakeholders), como son accionistas, directivos, empleados, proveedores, clientes, sindicatos, comunidades, sociedad, entre otros. En esta segunda vertiente, la teoría de la responsabilidad de la empresa basada en los stakeholders tiene una percepción desde el punto de vista ético.

De acuerdo con Argandoña (2009), el concepto de “bien común” es poco abordado en las teorías de la organización y en los trabajos sobre ética o responsabilidad social corporativa. La teoría del bien común hace énfasis en la empresa como una “comunidad de personas”, en el cual el hombre es un ser social, que necesita a los demás para satisfacer sus necesidades, subsistir, desarrollarse y estar pleno.

La teoría del bien común amplía la teoría económica para considerar no solo dimensiones como la rentabilidad, la eficiencia y la competitividad, sino otras dimensiones que ofrecen un modelo económico, político y social basado en valores como la dignidad humana, la solidaridad, la sustentabilidad, la justicia social, entre otros. (Gomez, 2017)

Respecto a los stakeholders, Goodpaster (1991) habla de tres niveles en la teoría de los stakeholders: 1) el estratégico, que aconseja tener en cuenta los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral; 2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los stakeholders, propietarios o no, en igualdad de condiciones, y 3) la nueva síntesis que propone Goodpaster, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados. (Goodpaster, 1994)

Lo expuesto en párrafos anteriores, ayuda a entender en coordinación con la teoría del bien común, que los accionistas, directivos, empleados, trabajadores, comunidad, clientes, proveedores, entre otros, son los stakeholders de la empresa considerando que relaciones se tiene con cada uno de los actores y, por consiguiente, los derechos y obligaciones que emanan de estas relaciones.

De acuerdo con Porter (2006), la empresa puede incorporar las expectativas de los stakeholders a través de una agenda social corporativa, donde se alcancen beneficios sociales y económicos simultáneamente, teniendo en cuenta que parte importante de la atención y los recursos corporativos deben migrar a la RSC estratégica (ver Figura II-3). Mediante la RSC estratégica es que la empresa provocará el impacto social más significativo y cosechará los mayores beneficios económicos para la organización.

Según Porter, en cualquier empresa, la estrategia debe ir más allá de mejores prácticas. Se trata de elegir una posición exclusiva: hacer las cosas en forma diferente de los competidores de un modo que se minimicen costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. La postura estratégica de la responsabilidad social va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de cadena de valor, involucra además los recursos internos y externos para generar oportunidades que ofrezcan valor compartido.



Figura III-3. Involucramiento corporativo en la sociedad: Un enfoque estratégico. Fuente: Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. Porter, M. and Kramer, M. (2006).

3.4 El vínculo entre la responsabilidad social empresarial y la ventaja competitiva

El término competitividad es hoy muy utilizado en el ámbito empresarial, en la gestión política y el desarrollo socioeconómico. Así mismo la Responsabilidad Social Empresarial es en la actualidad un instrumento de competitividad no sólo en el ámbito empresarial, sino entre los países que están en la búsqueda de un posicionamiento en nuevos espacios comerciales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aparece como una respuesta a los cambios económicos y sociales observados dentro del proceso de globalización. Este proceso involucra la incorporación de una serie de reglas y políticas de manera voluntaria, bajo las cuales se crea un compromiso con la comunidad y el entorno y que generan una fuente de ventaja competitiva por sobre las otras empresas que operan en el mercado. (Agüeros, 2016).

La implementación de la gestión de la responsabilidad social corporativa se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social, así como de la propia conciencia empresarial, es por esta razón que las entidades que sepan integrar adecuadamente a la RSE como generador de ventajas competitivas tendrán un mejor posicionamiento estratégico.

La responsabilidad social es un factor que se ha convertido en un eje esencial para la competitividad empresarial, ya que esta define estrategias de dirección empresarial en las que sus stakeholders se ven tan beneficiados como la misma empresa, y esto significa más sostenibilidad y desarrollo. Además, se debe tener en cuenta que las empresas en su mayoría se encuentran enfocadas a lograr mayor competitividad y productividad pues estos, son puntos decisivos a nivel

gerencial para la valoración del costo beneficio, y la inversión realizada con respecto a las utilidades generadas. (Agüeros, 2016).

La responsabilidad social ayuda a que la empresa sea más competitiva no solo por sus incrementos en los beneficios económicos, sino también porque juega un papel esencial en el desarrollo positivo de factores vitales para la supervivencia, la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo. Estos factores hablan de confianza, credibilidad, reputación, fidelidad, e imagen no solo en el mercado, sino con los mismos miembros de la empresa y la sociedad. Además, se debe tener en cuenta que las empresas en su mayoría se encuentran enfocadas a lograr mayor competitividad y productividad pues estos, son puntos decisivos a nivel gerencial para la valoración del costo beneficio, y la inversión realizada con respecto a las utilidades generadas. (Agüeros, 2016).

La responsabilidad social no es filantropía, no son acciones sociales independientes, ni son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La responsabilidad social más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierten en una ventaja competitiva.

Al ser incorporada en la gestión empresarial, les ofrece a todas aquellas empresas que lo hagan beneficios tales como la satisfacción de sus clientes, que se ve reflejada en su fidelidad y obviamente en las ventas, pues los consumidores prefieren productos que les ofrecen compromisos de responsabilidad social. La empresa también obtendrá respaldo y confiabilidad de las instancias gubernamentales, de los mercados, la comunidad y sus propios empleados. También entre sus beneficios se encuentra la prevención ante sanciones financieras y la mejora de la imagen, reputación y prestigio de la empresa. (Meza, 2007).

Las empresas social y ambientalmente responsables logran mejorar la forma en que controlan y gestionan los potenciales riesgos externos para su reputación, ya que los transforman en oportunidades de negocios. Si bien en un principio se

consideró un factor que mejoraba la imagen de las compañías actualmente se le reconoce como medio de mejorar el valor a largo plazo. Además de aumentar la legitimidad, es redituable: atrae inversionistas, proporciona ventajas competitivas, incrementa la eficiencia, apoya la innovación y contribuye al desarrollo del negocio; naturalmente, como resultado de todo ello, también mejora la reputación de la compañía. (Scopelliti, 2008)

Adicional a estos beneficios económicos, las empresas que adoptan la responsabilidad social empresarial en su estrategia empresarial y las sustentan de una manera consistente ante entidades gubernamentales o instituciones especializadas, reciben no solo subsidios, sino certificados y reconocimientos públicos que finalmente también se resumen en beneficios económicos. Una razón más para entender a la responsabilidad social como factor de competitividad. (Correa, Gallopin y Núñez, 2005)

La responsabilidad social empresarial está fundamentada en cuatro criterios:

1. **Argumentos empresariales.** Debe evidenciar una clara relación entre las ventajas para la empresa y las ventajas para la sociedad.
2. **Enfoque estratégico.** Se debe poder integrar dentro de una estrategia empresarial más amplia.
3. **Comunicación.** Se debe comunicar a través de canales formales o informales con el fin de incluir e informar a otras partes interesadas.
4. **Proceso dinámico.** Debe formar parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento continuo en el contexto de una práctica de responsabilidad empresarial consolidada.

La RSE no debe ser entendida como una actividad adicional a la económica sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe formar parte de toda la filosofía y la cultura organizacional.

En segundo lugar, la RSE requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas, por lo que se requiere no sólo asumir la responsabilidad social sino sobre todo gestionarla.

En tercer lugar, la Responsabilidad Social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se enuncia como obligaciones concretas hacia los grupos de interés que la conforman.

En cuarto lugar, la RSE trata de promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos e intangibles, esto dificulta su medición e implementación.

Finalmente, la Responsabilidad Social debe representar una actitud institucional, donde todos los miembros de la organización participen y donde los valores sociales deben estar empapados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

La empresa una vez que asume en su gestión los parámetros de Responsabilidad Social puede apreciar el impacto de sus decisiones en la sociedad y su entorno.

En éste sentido, si bien la Responsabilidad Social se desarrolla en la empresa con la finalidad de mejorar y ser parte de la sociedad como un ciudadano corporativo, su introducción a los procesos está enfocada a buscar una ventaja sobre las otras empresas de su industria, provocando finalmente mejores resultados económicos.

Capítulo 4 Metodología de la Investigación

El presente estudio se basará principalmente en un estudio de caso, que de acuerdo con Yin (1989) se trata de una herramienta valiosa para la investigación, ya que mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio.

Asimismo, se considera que el método de estudio de caso es el más adecuado para este trabajo de investigación, debido a que esta metodología permite estudiar al fenómeno desde diversas perspectivas y obtener un conocimiento más amplio del objeto de investigación. (Chetty 1996)

De acuerdo con los tipos de investigación presentados por Bunge (2008), el presente estudio por su finalidad, reúne las condiciones metodológicas de una investigación de tipo aplicada, en razón, que se pretenden utilizar los conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de determinar cómo puede la empresa de cosméticos ubicada en la Ciudad de México usar la responsabilidad social con el fin de crear ventajas competitivas.

En cuanto a su tipo, por su alcance temporal, se determina que este trabajo de investigación es transversal, ya que se recolectaran datos en un tiempo único. (Sierra, 2008)

Los estudios de tipo explicativos, pretenden establecer las causas y eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández, Fernández & Baptista, 2008). En este caso se pretenden analizar las características de la empresa “x” a fin de determinar cómo puede usar la responsabilidad social para obtener como fin la competitividad.

La presente investigación a su vez se considera cualitativa, ya que no busca cuantificar sino comprender, profundizar en el entendimiento y las interioridades de los fenómenos. (Del Cid, Méndez & Sandoval, 2007)

Por sus fuentes, se considera una investigación de tipo primaria, ya que los datos serán recolectados durante el proceso de investigación y por esta misma razón se

establece que por su naturaleza, es de tipo empírica, al trabajar directamente con los hechos; por último, se identifica que es un estudio, por su marco, de campo, por estudiar al fenómeno en su ambiente natural. (Sierra, 2008)

4.1 Método de Estudio de Caso

Esta tesis se ha desarrollado a través del método de estudio de caso; el cual permite recabar información a través de los sujetos de estudio, quienes están inmersos en el entorno de investigación y por lo que es posible detectar en primera instancia los problemas a los que están expuestos diariamente, proporcionando un mejor entendimiento de los fenómenos alrededor de la organización.

A pesar que el estudio de caso como método de investigación ha estado sujeto a controversia por algunos autores (Stoeker,1991; Venkatraman & Grant 1986, Rouse & Daellenbach, 1999; Bower & Wiersema, 1999) ya que consideran que es una metodología con prestigio bajo y que presenta conflictos de fiabilidad y validez; autores como Yin (1989) la consideran una herramienta valiosa para la investigación debido a que a través de este método se puede analizar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio.

Otro punto relevante para el método de estudio de caso, es la obtención de datos por medio de diversas fuentes, ya sea de tipo cualitativas o de tipo cuantitativas como documentos, archivos, entrevistas, observación directa, entre otros (Chetty, 1996).

De acuerdo con Yin (1994) el método de estudio de caso es fundamental dentro de la investigación correspondiente a las áreas de ciencias sociales y dirección de empresas, así como en educación, negocios internacionales o investigaciones enfocadas a problemas de tipo social.

Debido a sus características, se puede considerar que los estudios de caso sean usados únicamente en investigaciones exploratorias (Chetty, 1989); sin embargo, algunos de los más importantes estudios de caso, han sido explicativos como

descriptivos y usados como método tanto en la descripción (Kidder, 1982), como en la contrastación (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) y generación de teoría (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986).; de ahí la importancia y principal motivación para la elaboración de un estudio de caso.

Es importante considerar que las investigaciones científicas pueden ser realizadas a partir de metodologías cuantitativas o cualitativas. La metodología cuantitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de ciertas proposiciones generadas por un cuerpo teórico que sirve como punto de partida al investigador quién extraerá una muestra conformada por uno o más casos de estudio. De esta manera, el marco teórico se constituye en una parte importante de la investigación de un estudio de caso. (Martínez, 2006).

Por otro lado, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluyendo el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos (Maxwell, 1998).

De acuerdo con Yin (1989), la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga un fenómeno inmerso su entorno real
- Fronteras poco evidentes entre el fenómeno y su contexto
- Utilización de diversas fuentes de información
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Asimismo, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que :

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.

- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

4.2 Validez y Fiabilidad del Estudio de Caso

Se puede considerar que la calidad y objetividad de una investigación científica a través de los criterios de validez y fiabilidad de sus resultados.

De acuerdo con Martínez (2006), la validez es el grado en que un instrumento de medida mide lo que realmente pretende o quiere medir; es decir en qué medida es exacto. La validez es el criterio para valorar si el resultado obtenido en un estudio es el adecuado. Existen varios tipos de validez:

Tipo de validez	Características	Comentario
Contenido	Revisión formal de los ítems por expertos	Expertos del constructo hacen la evaluación
Criterio: Concurrente	Medida de la correlación con otra medida directa	Requiere la identificación de una medida directa del constructo
Criterio: Predictiva	Medida de la capacidad para predecir otra medida futura	Se utiliza para escalas que pretenden predecir resultados futuros
Constructo	Medida teórica del significado de la escala	Se determina tras años de investigaciones

Figura IV-1. Tipos de validez. Fuente: El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión. Martínez. (2006).

Validez de contenido: es el grado en el cual la medición empírica refleja un dominio específico del contenido.

Validez de criterio: consiste en la comparación entre la medida de la investigación y otra medida estándar que se denomina criterio y de la cual se conoce su validez. En tal caso, existen varios tipos de criterios: 1) concurrente: instrumento y estándar medidos a la vez, y 2) predictiva: instrumento y estándar no son medidos a la vez.

Validez de constructo: en la medida en que una variable es abstracta y latente, más que concreta y observable, se denomina constructo, porque no existe una dimensión (variable) observable. Por lo tanto, la medida de un constructo se obtiene al combinar los resultados de diversas medidas.

Asimismo, de acuerdo con Martínez (2006), la fiabilidad se refiere a la consistencia interna de la medida; es decir que la fiabilidad de una medida analiza si ésta se halla libre de errores aleatorios y, en consecuencia, proporciona resultados estables y consistentes. Existen varios métodos para medir la fiabilidad (Figura IV-2):

Método	Características	Comentario
Aplicaciones repetidas	Estabilidad a través del tiempo	Efectos debido a otros cambios y la memoria
Formas paralelas	Coherencia entre escalas que utilizan palabras, ordenes, o respuestas diferentes	Dificultad de generar dos escalas casi iguales
División en mitades	Coherencia interna de una escala	Requiere la corrección Spearman-Brown
Coherencia interna	Coherencia entre todos los ítems de una misma escala	Se necesita un ordenador para calcularla

Figura IV-2. Tipos de métodos para estimar la fiabilidad. Fuente: El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión. Martínez. (2006).

Aplicaciones repetidas: consiste en la medición repetitiva de las variables, con el fin de determinar hasta qué punto un conjunto de medidas es reproducible en el tiempo. En tal sentido, fiabilidad sería sinónimo de estabilidad.

Formas paralelas: se emplea para medir el grado de acuerdo entre los observadores; es decir, la coherencia que existe entre palabras, órdenes o respuestas diferentes.

División en mitades: mide la coherencia interna de una escala y requiere la corrección Spearman – Brown.

Coherencia Interna: mide la coherencia entre todos los ítems de una misma escala y no se puede usar en aquellas medidas que usan pocos ítems. Se mide con el coeficiente Alfa de Cronbach, que es el que estima la consistencia interna de una medida (Cronbach, 1951).

Según Yin (2003), derivado de los esfuerzos de la investigación en los estudios de caso han surgido pruebas para evaluar la calidad y objetividad de esta metodología.

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	<ul style="list-style-type: none"> •Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) •Establecimiento de la cadena de evidencia •Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave 	<ul style="list-style-type: none"> •Obtención de datos •Composición
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	<ul style="list-style-type: none"> •Establecimiento de patrones de comportamiento •Construcción de la explicación del fenómeno •Realización del análisis de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	<ul style="list-style-type: none"> •Uso de la replicación en los estudios 	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño de la investigación
Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores	<ul style="list-style-type: none"> •Uso de protocolos de estudios de caso •Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Obtención de datos

Figura IV-3. Pruebas de calidad y objetividad de un estudio de caso. Fuente: El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión. Martínez. (2006).

4.3 Diseño de un Estudio de Caso

Yin (1989) propone un diseño estructurado de la investigación a través de cinco componentes:

- Las preguntas de investigación
- Las proposiciones teóricas
- La(s) unidad(es) de análisis
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
- Los criterios para la interpretación de los datos

De acuerdo con Yin (1989) las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas son el punto de partida para proceder con la recolección de datos, desde los distintos niveles de análisis, para posteriormente proceder con la examinación de los resultados, tomando como base que tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información.

Posteriormente, se deben hacer explícitos las fuentes y los instrumentos con que se coleccionará información de los constructos, y la vinculación lógica de los datos a las proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación.

Es importante destacar que, en los estudios de tipo cualitativo, las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales (que contienen una serie de variables o dimensiones), mientras que en los estudios de tipo cuantitativo las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor (Yin, 1989).

Como refuerzo al diseño estructurado, Yin (1989) propuso el “protocolo de estudio de caso” como instrumento para asegurar la objetividad del mismo, constituyendo una guía de procedimientos a realizar durante la fase de obtención de la evidencia, considerando lo siguiente:

- Semblanza del estudio de caso
- Preguntas del estudio de caso
- Procedimientos a ser realizados
- Guía del reporte del estudio de caso

Podemos decir que el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999).

4.4 Protocolo de un Estudio de Caso

El protocolo de estudio de caso fue la respuesta por parte de Yin (1989), ante diversos autores que demeritaban al estudio de caso como metodología de investigación. Contempla las siguientes etapas, según (Eleanor, 1999; Martínez Carazo, 2006)

Los protocolos son un conjunto de reglas que rigen los actos ante determinada situación. En los estudios de caso son necesarios como parte de la reproducibilidad de cierto fenómeno, principalmente en la obtención de datos, así, una investigación llevada a cabo en un sujeto de estudio puede ser reproducida para uno o múltiples sujetos de estudio que cumplan con ciertas características.

4.4.1 Semblanza del estudio de caso

La semblanza de un estudio de caso es útil para integrar y entrenar a los miembros del equipo de investigación y contar con un referente que se pueda presentar a quien desee conocer el proyecto; es decir, su propósito y financiamiento, así como las personas involucradas en la conducción y soporte de la investigación (Martínez, 2006).

Contiene los siguientes elementos:

- Los antecedentes del proyecto

- Los principales tópicos por investigar
- Las proposiciones teóricas por confirmar
- La literatura relevante.

4.4.2 Preguntas del estudio de caso

Son las preguntas que se pretenden responder a través del estudio de caso, cuentan con ciertas características

- No están destinadas al informante sino al investigador.
- Están destinadas a garantizar que se obtenga la evidencia para contrastar las proposiciones teóricas del estudio.
- Pueden y deben ser resueltas con información de diversas fuentes, verificadas mediante triangulación de la evidencia.

4.4.3 Procedimientos que se deben realizar en el estudio de caso

Antes de iniciar la fase de obtención empírica de datos deben especificarse las principales tareas que han de realizarse, esto es:

- Definir los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones e informantes clave.
- Establecer suficientes instrumentos para responder a situaciones imprevisibles que puedan presentarse en el campo.
- Contar con un esquema y un cronograma de las actividades que deben ser realizadas durante la obtención de evidencia.
- Preparar al equipo para responder a situaciones no previstas

La presente investigación parte de un enfoque cualitativo, que posteriormente se orienta hacia un enfoque cuantitativo, ya que de acuerdo con Malhotta y Grover (1998), en las etapas iniciales es conveniente realizar investigaciones exploratorias o descriptivas de tipo cualitativo que permitan generar hipótesis que se contrastarán en las etapas más avanzadas de la investigación, con base en métodos cuantitativo.

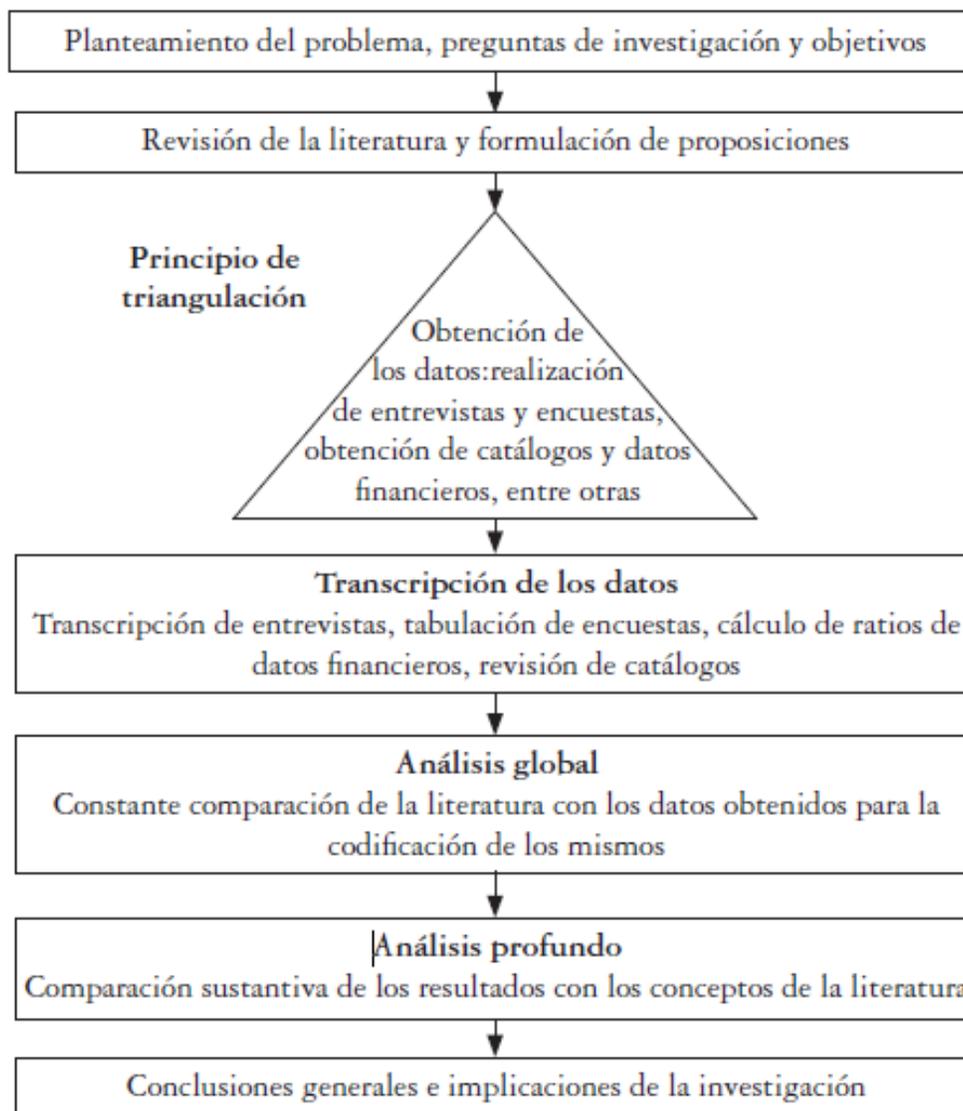


Figura IV-4. Procedimiento metodológico de la investigación. Fuente: *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión. Martínez. (2006).*

Se desarrolla en dos fases: la primera comprende la estrategia metodológica que considera el contexto del problema, su planteamiento, la elaboración del marco teórico y la caracterización y diseño de la investigación; la segunda fase consiste en el trabajo empírico que inicia con la organización del trabajo de campo, la recolección y procesamiento de la información y el análisis y presentación de resultados.

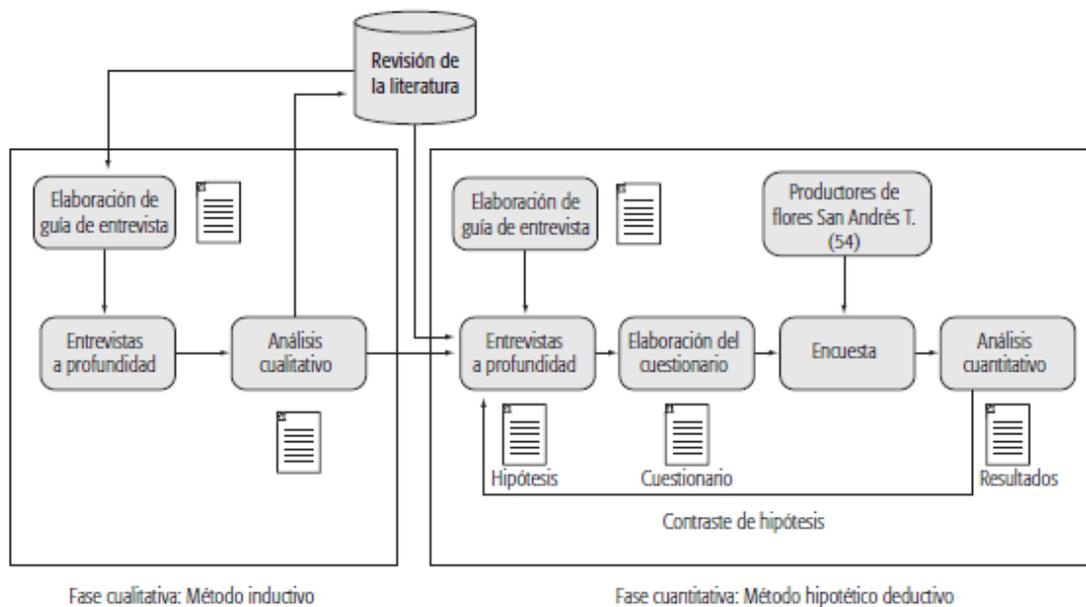


Figura IV-5. Triangulación Metodológica. Fuente: Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento y Gestión*. Coria, A., Pastor, I., Torres, Z. (2013).

4.4.4 Guía del informe del estudio de caso

No existe un formato unificado para reportar los resultados del estudio. Por tanto, el investigador debe diseñar un esquema básico de lo que será el reporte del estudio de caso, el cual facilita la obtención de evidencia importante para el estudio y reduce el riesgo de que sea necesario regresar por información adicional.

- Permite corregir el plan de obtención de evidencia, tanto respecto a su contenido, como a los procedimientos a ser seguidos.
- Es una prueba del funcionamiento del protocolo desarrollado y no una fase previa a dicha prueba.
- Permite hacer una revisión continua de la literatura relevante, lo cual facilita que la investigación se mantenga al día del desarrollo del campo en que se ubica.

4.5 Estrategia metodológica

En el desarrollo de esta investigación, fueron utilizados los siguientes pasos:

Como punto de partida, se realizó la selección del estudio de caso a desarrollar y el análisis de su entorno, con esta información fue posible efectuar el planteamiento inicial de la investigación: exponiendo el problema, las preguntas y los objetivos a examinar. A continuación, se realiza un análisis más detallado del sujeto de estudio y se plantea la justificación de la investigación.

Posteriormente, se definen las teorías que serán estudiadas y que servirán como sustento para validar los objetivos planteados en un inicio. Cabe mencionar que el análisis de las teorías, se convierte en un parteaguas para definir una posible solución y como llegar a ella.

Para ello, es necesario recopilar información de diversas fuentes, que sea congruente con el problema planteado y que puedan generar un impacto en el sujeto de estudio para que después se genere una matriz de operacionalización de categorías de análisis, en donde se presentan de manera concisa las variables e indicadores de cada una de las dimensiones que serán analizadas por medio de la contrastación.

4.6 Matriz de operacionalización de categorías de análisis

La matriz de operacionalización de variables o categorías de análisis es un instrumento que busca solucionar el problema que origino la investigación. Abarca la estructura teórica del proceso de investigación y el diseño de la estructura disgregando las variables de lo general a lo específico.

Además, permite organizar las etapas del proceso de investigación de manera que existe una congruencia entre cada una de ellas; permite visualizar a simple vista el panorama general de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica.

El objetivo de la matriz es tomar una variable conceptual compleja y convertirla en un concepto empírico, susceptible a ser medido a través de la aplicación de

instrumentos. Una investigación cualitativa sigue un proceso estructurado para la recolección de datos y una relación a través de indicadores, permite incrementar su validez y fiabilidad.

En el caso de esta investigación y una vez analizada a la organización se determinó que a través de la responsabilidad social se podrían generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, tomando como fundamento los conceptos teóricos y extrapolándolos a la organización objeto de estudio.

Después de que se tienen definidas las categorías con base en el entendimiento del objeto de estudio, se definen los indicadores, los cuales son parámetros medibles que permitirán emitir un juicio sobre la organización.

Los indicadores obtendrán información del sujeto de estudio a través de diversos instrumentos o ítems que apoyarán en el proceso de cuantificación y que recolectarán tanto la percepción de los involucrados directos como información dura del sujeto de estudio.

En esta investigación se utilizan los siguientes instrumentos:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Guía de observación

Estos instrumentos proporcionaran sobre alguno de los indicadores que tiene impacto en las categorías desde el punto de vista de la organización.

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva se crea cuando una organización tiene un desempeño superior al de sus competidores gracias a la diversidad de sus recursos y a sus capacidades. (Porter, 1993).	La ventaja competitiva para la empresa de cosméticos de la Ciudad de México implica contar con un posicionamiento sostenible que es generado por los recursos y capacidades de la organización creando resultado financiero superior por medio de una estrategia que no se puede reproducir fácilmente.	Resultado financiero	Nivel de Ingresos Rentabilidad (ROS)
	De acuerdo con Porter (1991) la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores.		Recursos y Capacidades	Capacidad tecnológica y productiva Adaptación al cambio Calidad de los recursos humanos
			Posicionamiento	Conocimiento de la Marca Reputación de la Marca Relevancia de la Marca

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Responsabilidad Social	Compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas de manera que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general. (Banco Mundial, 1996)	La responsabilidad social para la empresa de cosméticos de la Ciudad de México implica tener una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, y por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.	Economica	Gestion Responsable de la Cadena de Suministro Calidad Precio Justo
			Social	-Salario y prestaciones justas - Igualdad de oportunidades -Integración social (Cohesion social) -Regeneración y desarrollo económico
			Ambiental	-Uso de los recursos -Residuos -Contaminación

Figura IV-6. Operacionalización de categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia.

4.7 Entrevista

De acuerdo con (Laura Díaz-Bravo, 2013) la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos, que adopta una forma de dialogo coloquial, y que permite obtener información más completa y profunda.

En general, una entrevista presenta las siguientes fases (Ver figura IV-7):

- Primera fase: preparación. Es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.
- Segunda fase: apertura. Es la fase cuando se está con el entrevistado en el lugar de la cita, en el que se plantean los objetivos que se pretenden con la entrevista, el tiempo de duración, etc.
- Tercera fase: desarrollo. Constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando el entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.
- Cuarta fase: cierre. Es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho

y provocar en él la oportunidad de que profundice o exprese ideas que no ha mencionado. Se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio.

Se realizó una entrevista dirigida a los directivos de la organización, diseñada de manera semi estructurada, aunque previamente se establecen las preguntas y se establece un orden, es posible ajustarlas a lo largo de la entrevista para motivar al interlocutor a aclarar cualquier término, reducir ambigüedades y formalismos.

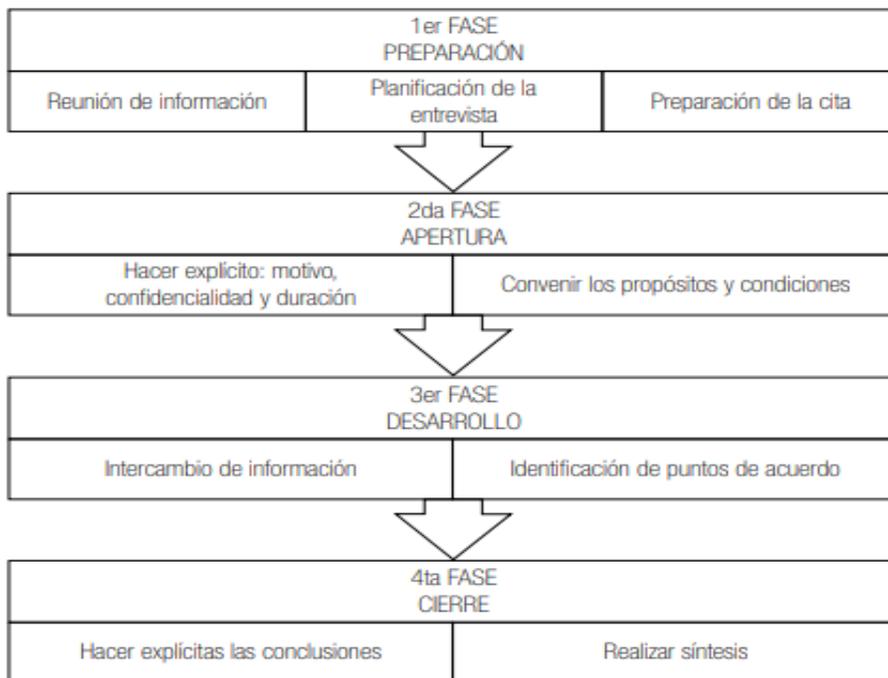


Figura IV-7. Fases de la entrevista. Fuente: La entrevista, recurso flexible y dinámico. Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M. (2013).

4.8 Cuestionario

Los cuestionarios son un proceso estructurado de recopilación de información a través de la contestación de una serie de preguntas. De acuerdo a la respuesta del encuestado pueden ser:

- Cerradas: las que se especifican de antemano las posibles respuestas alternativas, por lo general, presentan categorías exhaustivas y mutuamente excluyentes.
- Abiertas: no están preestablecidas, cada persona entrevistada contesta con sus propias palabras, aportan mucha información, pero su codificación posterior puede suponer grandes dificultades.

Para esta investigación se realizó un cuestionario de 44 preguntas utilizando la escala Likert, que comprende varias frases que expresan una opinión, grado de acuerdo o desacuerdo sobre un tema con preguntas específicas y cerradas que permitieran la obtención de datos medibles.

4.9 Semblanza del caso de estudio

4.9.1 Sujeto de estudio de caso

Es una empresa de más de 50 años en el mercado perteneciente al sector de venta directa enfocada en el sector de belleza. Esta empresa se distingue por contar con una estructura de vendedoras cuya ganancia la obtienen de una comisión o porcentaje de las ventas que realizan, su principal cliente son las comunidades carentes de una gran infraestructura comercial las que con regularidad consumen los artículos de este tipo de empresa. A pesar de ser una de las principales empresas en su ramo, las circunstancias del mercado con oportunidades para los competidores generan un sentido recurrente de competitividad dentro de la organización.

4.9.2 Principales tópicos por investigar

Se pretende obtener mayor conocimiento sobre la responsabilidad social, sus características y las ventajas competitivas que puede ofrecer una entidad como la empresa "x" con el objeto de realizar una propuesta que desde una perspectiva

social logre incluir el mayor beneficio económico tanto para la sociedad como para la entidad.

4.9.2 Preposiciones teóricas por confirmar

La generación de ventajas competitivas a través de la implementación de la responsabilidad como parte de las estrategias de la organización.

4.9.3 Procedimientos a ser realizados

Se realizaron visitas de observación al fenómeno de estudio, con el objetivo de documentar las actividades que realiza la organización y tener mayor entendimiento del problema de investigación.

Se identificó que los agentes con mayor información dentro de la organización son los directivos y los colaboradores, quienes poseen información esencial para el desarrollo de la investigación y a quienes serían aplicados los instrumentos elaborados.

4.9.3 Guía del reporte del estudio de caso

La guía del estudio de caso tiene sus fundamentos la recolección de información, la interpretación y la triangulación de la información generada por los instrumentos, para posteriormente contrastarlos con las teorías analizadas previamente.

A pesar que la investigación es un estudio de caso enfocado a una organización perteneciente al sector de venta directa, el uso de las teorías y su análisis ayuda a que se pueda replicar el estudio en organizaciones con características similares.

Se aplicaron los instrumentos, se recolectaron las evidencias de la guía de observación y se contrastó la información, posteriormente para analizar la información recolectada se utilizó el programa IBM SPSS versión 25.

Capítulo 5 Resultados y Conclusiones

En este apartado se hace una recapitulación del análisis de los resultados, las conclusiones y las propuestas de mejora para el sujeto de estudio. Es necesario realizar un análisis profundo de la información recolectada con el objeto de depurarla, examinarla para posteriormente contrastarla determinando el efecto de las dimensiones estudiadas y poder generar las recomendaciones afines a la investigación.

5.1 Recolección de datos

En esta investigación se utilizan los siguientes instrumentos:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Guía de observación

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva se crea cuando una organización tiene un desempeño superior al de sus competidores gracias a la diversidad de sus recursos y a sus capacidades. (Porter, 1993).	La ventaja competitiva para la empresa de cosméticos de la Ciudad de México implica contar con un posicionamiento sostenible que es generado por los recursos y capacidades de la organización creando resultado financiero superior por medio de una estrategia que no se puede reproducir fácilmente.	Resultado financiero	Nivel de Ingresos Rentabilidad (ROS)	II-1:4 III-1:4
	De acuerdo con Porter (1991) la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores.		Recursos y Capacidades	Capacidad tecnológica y productiva Adaptación al cambio Calidad de los recursos humanos	I-1:4 II-5:12 III-5:8
			Posicionamiento	Conocimiento de la Marca Reputación de la Marca Relevancia de la Marca	I-5:8 II-13:20 III-9:12

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Responsabilidad Social	Compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas de manera que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general. (Banco Mundial, 1996)	La responsabilidad social para la empresa de cosméticos de la Ciudad de México implica tener una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, y por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.	Economica	Gestion Responsable de la Cadena de Suministro Calidad Precio Justo	I-9:12 II-21:28 III-13:20
			Social	-Salario y prestaciones justas - Igualdad de -Integración social (Cohesion social) -Regeneración y desarrollo económico	I-13:20 II-29:36 III-21:36
			Ambiental	-Uso de los recursos -Residuos -Contaminación	I-21:24 II-37:44 III-37:44

Figura V-1. Indicadores de categorías de análisis. Fuente: Elaboración propia.

Estos instrumentos proporcionaran información sobre alguno de los indicadores que tiene impacto en las categorías desde el punto de vista de la organización.

5.2 Presentación y análisis de los resultados

5.2.1 Entrevista

Se realizó una entrevista dirigida a los directivos de la organización con un tiempo promedio de duración de 40 minutos., diseñada de manera semi estructurada, donde fue posible observar el comportamiento de los entrevistados, aclarar cualquier término, reducir ambigüedades y formalismos. (Ver anexo I.)

La guía de entrevista se realizó con una base de 24 preguntas correspondientes a las diferentes dimensiones de la matriz de operacionalización: Recursos y capacidades, posicionamiento, responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

Variable I. Ventaja competitiva

Dimensión. Recursos y capacidades

Respecto a la dimensión correspondiente a recursos y capacidades, los entrevistados concluyeron que a pesar que la compañía sigue las tendencias de acuerdo a lo que dictan las principales marcas a nivel mundial y a tener un buen nivel de adaptabilidad, tienen debilidades en materia tecnología ya que les hace falta actualizar y/o renovar este rubro para lograr de forma más adecuada el desarrollo de las actividades del negocio. Asimismo, consideran que es necesario documentar y renovar los procesos actuales con el fin de hacerlos más ágiles y productivos y realizar una selección más adecuada del personal, cuidando el perfil de cada puesto y atrayendo capital humano competente.

Dimensión. Posicionamiento

En cuanto a la dimensión correspondiente al posicionamiento de la organización, los entrevistados concluyeron que la marca tiene actualmente una personalidad definida y conocida, otorgándole a la compañía una posición estable y con tendencia al crecimiento, consideran que la marca tiene potencial para posicionarse de una manera más fuerte en el mercado. Además de ello, consideran que cuenta con un diferenciador respecto a sus competidores ya que brindan una oportunidad de negocio para que su fuerza de ventas pueda transformar su vida a través de la venta de sus productos.

Variable II. Responsabilidad social

Dimensión. Responsabilidad económica

Respecto a la dimensión correspondiente a la responsabilidad económica que tienen como entidad de negocios consideran que brindan productos competitivos a precio justo que abarcan diversos segmentos y mercados cumpliendo con un estricto apego a las normas a las que está sujeta y comprometiéndose siempre a reforzar sus políticas comerciales con sus principales interesados. En referencia a

al grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes consideran que es un área de oportunidad muy grande para la evolución del negocio.

Dimensión. Responsabilidad social

En cuanto a la dimensión correspondiente a la responsabilidad social de manera interna, los entrevistados consideran la organización que garantiza un salario justo conforme con las labores realizadas además realizar un benchmarking de las posiciones similares en el mercado de acuerdo a las actividades de cada puesto, además consideran que otorga beneficios adicionales a los empleados de tipo social y económico. Sin embargo, desde su punto de vista, es necesario reforzar la diversidad dentro de la platilla de colaboradores y alentar al capital humano a actualizar sus conocimientos técnicos y/o profesionales a fin de tener mayor desarrollo dentro de la organización.

Respecto a la a la responsabilidad social de manera externa, consideran que a pesar que han comenzado a realizar apoyos, se deben realizar más campañas de voluntariado y donativos que deben ser difundidos entre sus colaboradores y sus clientes ya que consideran que la organización es muy hermética y no tiene procesos adecuados de comunicación.

Dimensión. Responsabilidad ambiental

Respecto a la a la responsabilidad ambiental, los entrevistados comentan que la organización tiene un firme compromiso con el cuidado del ambiente, generando iniciativas entre sus colaboradores y contando con certificaciones en la materia, sin embargo, puntualizan que es necesario informar acerca de las medidas que se toman en materia de medio ambiente.

5.2.2 Cuestionario

Se realizó un cuestionario aplicado a los colaboradores de la organización, el cual consta de 44 preguntas utilizando la escala Likert con cinco opciones: 1) Nunca, 2) Casi Nunca, 3) A Veces, 4) Casi Siempre y 5) Siempre; con preguntas específicas y cerradas que permitieran la obtención de datos medibles. (Ver anexo II).

Variable I. Ventaja competitiva

Dimensión. Resultados financieros

Tabla V-1. ¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años?

		PREG1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	10.0
	A VECES	14	35.0	35.0	45.0
	CASI SIEMPRE	21	52.5	52.5	97.5
	SIEMPRE	1	2.5	2.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

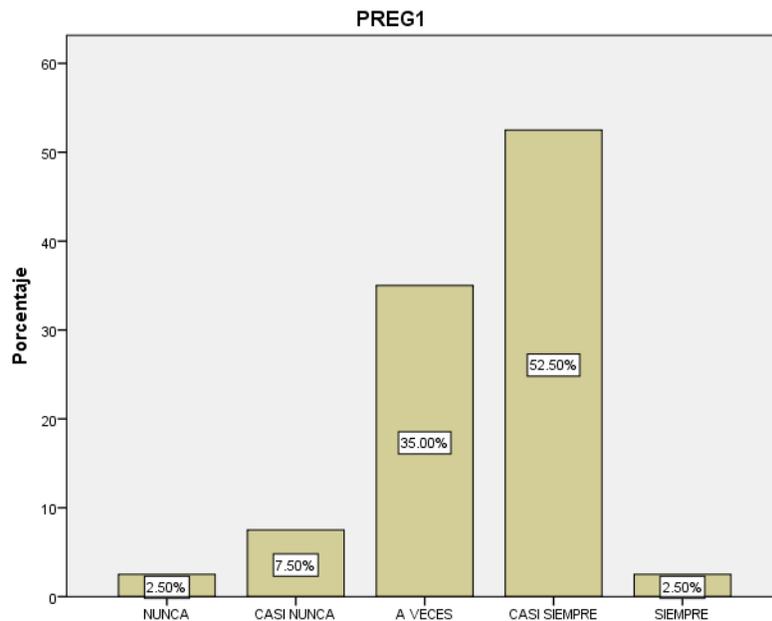


Figura V-2. ¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta número 1, solo un poco más de la mitad de los encuestados (52.5%) considera que la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años,

mientras que el 35% considera que solo en algunas ocasiones hay crecimiento en la organización.

Tabla 2. ¿Percibe que las ventas han incrementado en los últimos años?

		PREG2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	12.5
	A VECES	16	40.0	40.0	52.5
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	82.5
	SIEMPRE	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

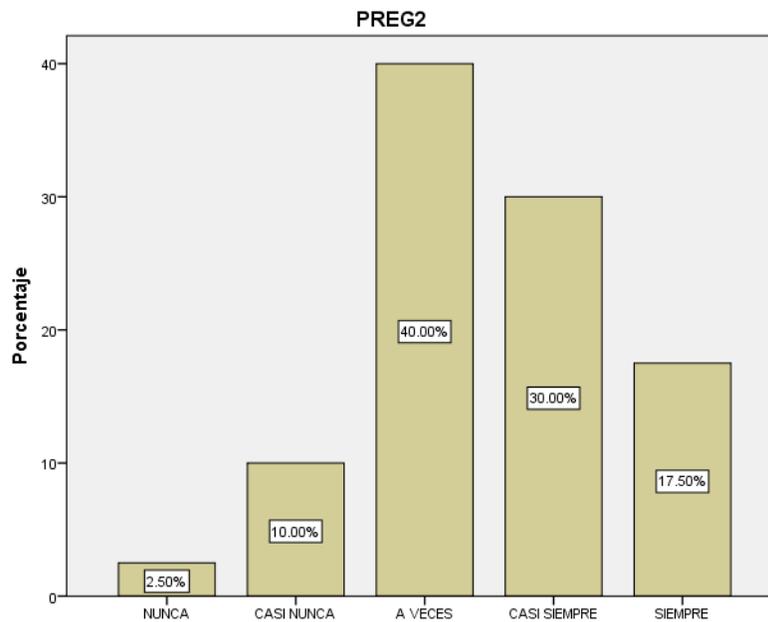


Figura V-3. ¿Percibe que las ventas han incrementado en los últimos años? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 2, a pesar que la mayoría de los encuestados considera que hay un crecimiento en las ventas de los últimos años, el 40% de ellos supone que este crecimiento solo da en algunas ocasiones.

Tabla 3. ¿Cree que las ganancias de la compañía son suficientes?

		PREG3			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	5	12.5	12.5	15.0
	A VECES	13	32.5	32.5	47.5
	CASI SIEMPRE	17	42.5	42.5	90.0
	SIEMPRE	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

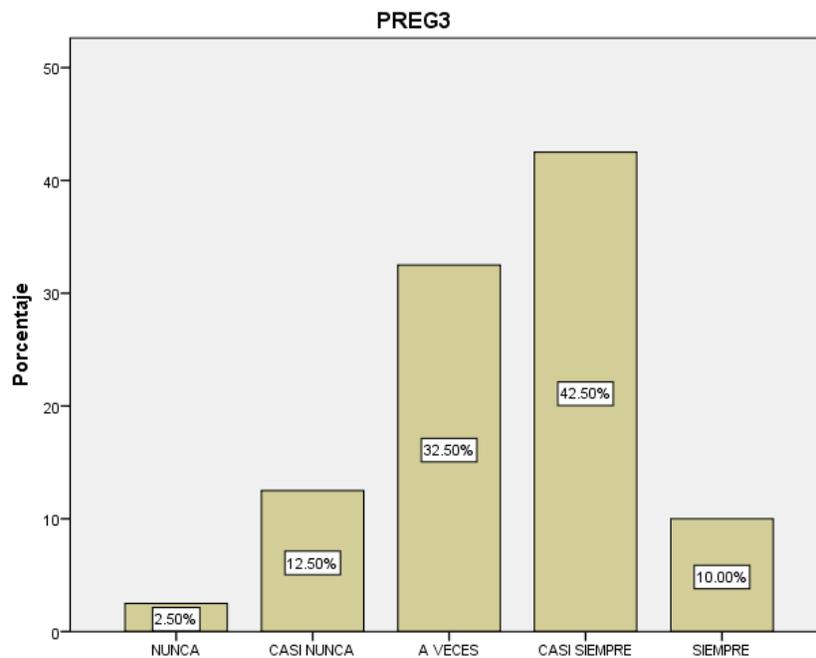


Figura V-4. ¿Cree que las ganancias de la compañía son suficientes? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta número 3, el 42.5% de los encuestados considera que las ganancias de la compañía son suficientes, sin embargo, solo el 10% considera que siempre son suficientes y el 32.5% de los encuestados considera que solo lo son en algunas ocasiones.

Tabla 4. ¿Considera que la empresa tiene estabilidad económica?

		PREG4			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	A VECES	12	30.0	30.0	37.5
	CASI SIEMPRE	16	40.0	40.0	77.5
	SIEMPRE	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

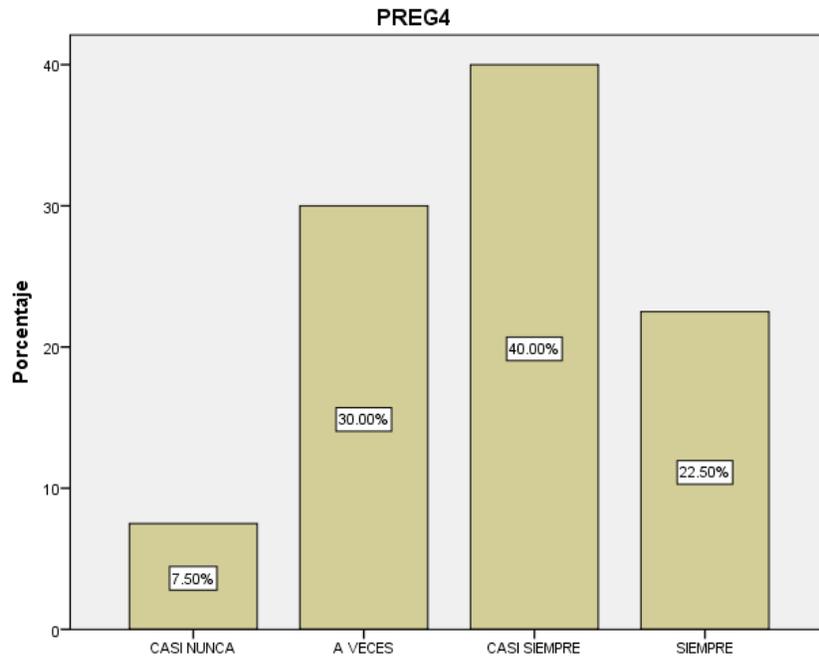


Figura V-5. ¿Considera que la empresa tiene estabilidad económica? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 4, a pesar que la mayoría de los encuestados considera que hay estabilidad económica en la organización, el 30% de ellos supone que esta estabilidad solo se da en algunas ocasiones. Es importante considerar que el 7.5% del total de encuestados supone que casi nunca hay estabilidad.

En general, se puede concluir que la mayoría de los colaboradores considera que la empresa tiene crecimiento a través de los años y que sus ganancias son suficientes, sin embargo, un número importante de colaboradores considera que la estabilidad de la organización no es constante.

Dimensión. Recursos y capacidades

Tabla 5. En su opinión, ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

		PREG5			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	A VECES	15	37.5	37.5	45.0
	CASI SIEMPRE	13	32.5	32.5	77.5
	SIEMPRE	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

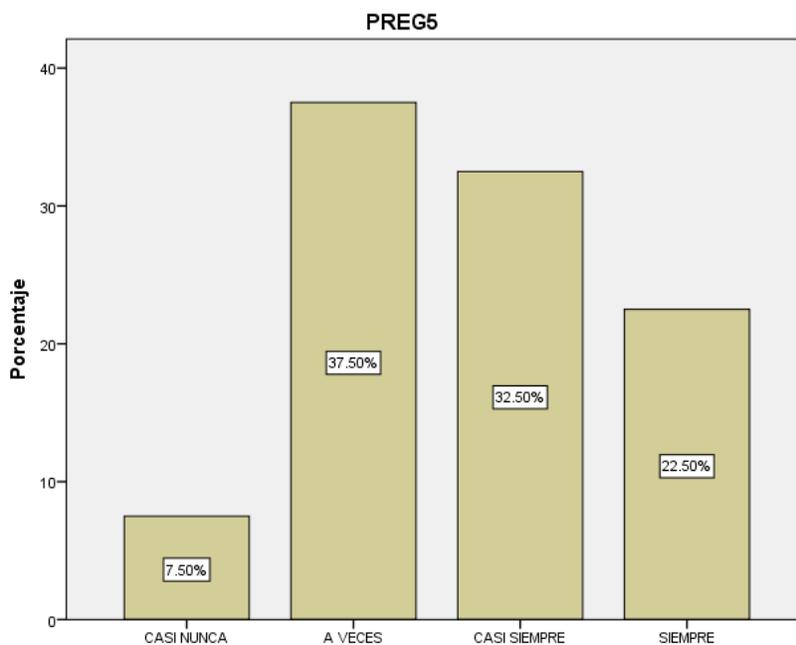


Figura V-6. En su opinión, ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 5, el 37.5% de los colaboradores supone que solo en algunas ocasiones la organización cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio, mientras que el 32.5% considera que esto ocurre en la mayoría de ocasiones.

Tabla 6. ¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos?

		PREG6			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	5	12.5	12.5	12.5
	A VECES	15	37.5	37.5	50.0
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	80.0
	SIEMPRE	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

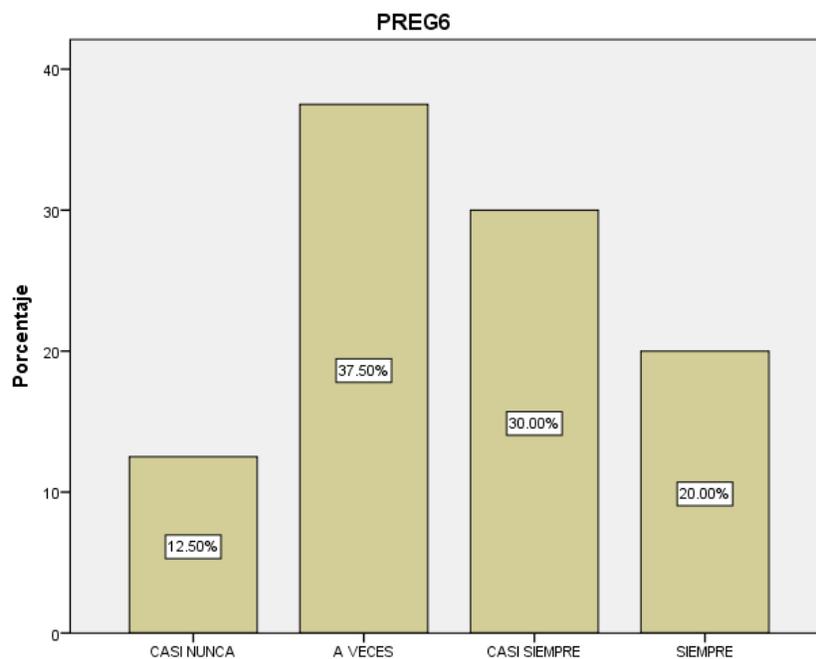


Figura V-7. ¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 6, el 37.5% de los colaboradores supone que solo en algunas ocasiones la es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos, mientras que el 30% considera que esto ocurre en la mayoría de ocasiones.

Tabla V-7. ¿Considera el nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades?

		PREG6			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	5	12.5	12.5	12.5
	A VECES	15	37.5	37.5	50.0
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	80.0
	SIEMPRE	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

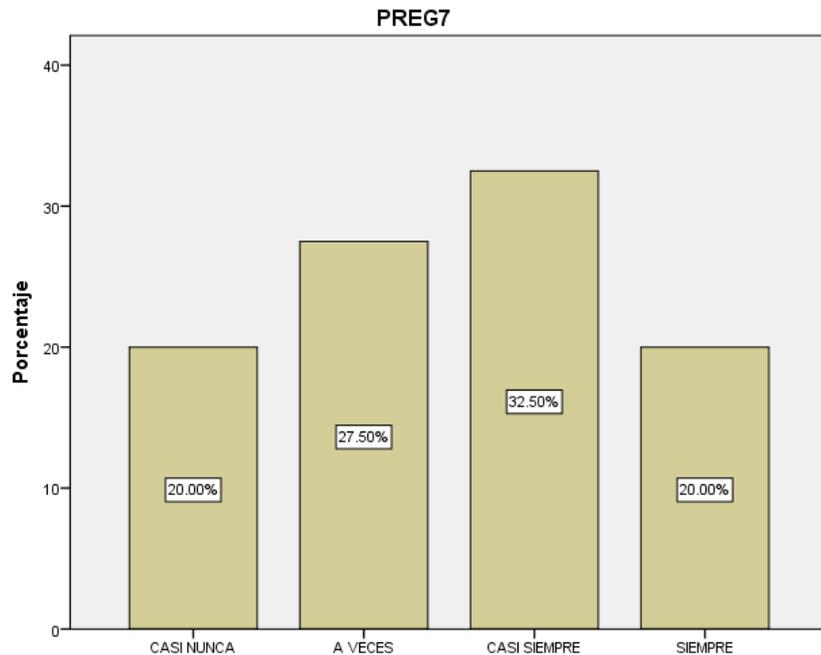


Figura V-8. ¿Considera el nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 7, a pesar que la mayoría de los encuestados considera que el nivel tecnológico con el que cuenta la organización es suficiente para el desarrollo de las actividades, el 27.5% de ellos supone esta variable solo se da en algunas ocasiones.

Tabla V-8. ¿Los empleados del negocio poseen la formación necesaria para sus labores?

		PREG8			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	13	32.5	32.5	35.0
	CASI SIEMPRE	18	45.0	45.0	80.0
	SIEMPRE	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

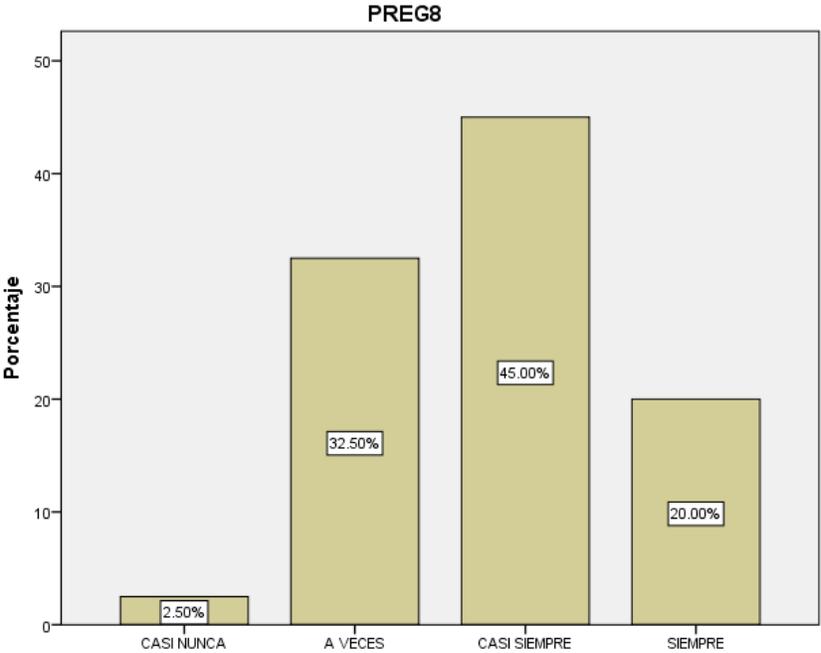


Figura V-9. ¿Los empleados del negocio poseen la formación necesaria para sus labores? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 8, a pesar que la mayoría de los encuestados considera que los empleados del negocio poseen la formación necesaria para sus labores, el 32.5% de ellos supone esta variable solo se da en algunas ocasiones.

Tabla V-9. ¿Tienen los conocimientos técnicos para la realización de su actividad?

		PREG9			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	A VECES	11	27.5	27.5	35.0
	CASI SIEMPRE	18	45.0	45.0	80.0
	SIEMPRE	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

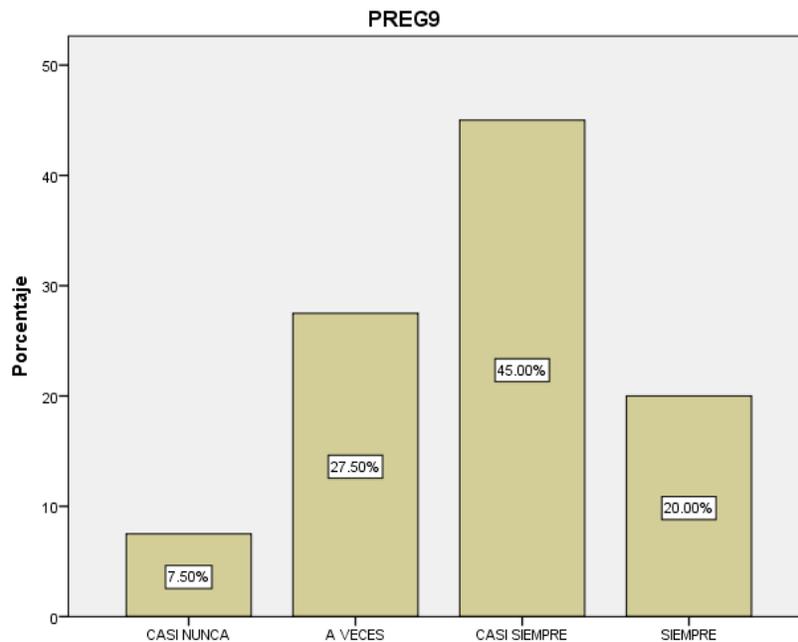


Figura V-10. ¿Tienen los conocimientos técnicos para la realización de su actividad? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta número 9, el 45% de los encuestados considera que tiene los conocimientos técnicos para la realización de su actividad sin embargo el 27.5% de los encuestados considera que esto solo sucede en algunas ocasiones.

Tabla V-10. ¿Conocen sus tareas y responsabilidades?

		PREG10			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	13	32.5	32.5	32.5
	CASI SIEMPRE	15	37.5	37.5	70.0
	SIEMPRE	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

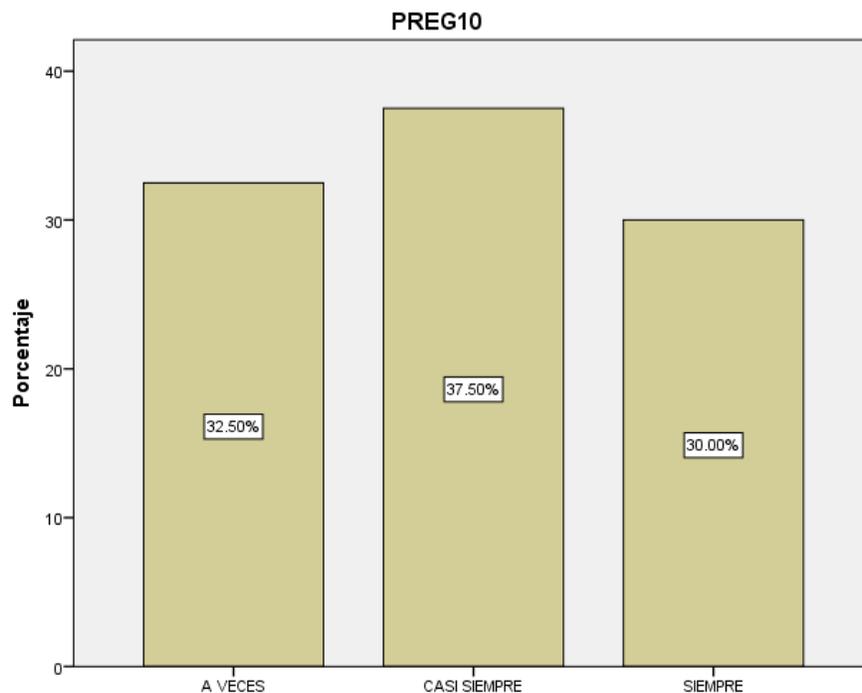


Figura V-11. ¿Conocen sus tareas y responsabilidades? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta número 10, el 37.5% de los encuestados considera que casi siempre conocen sus tareas y responsabilidades sin embargo el 32.5% de los encuestados considera que esto solo sucede en algunas ocasiones. Cabe mencionar que el 30% de los encuestados considera que siempre conocen sus tareas y responsabilidades.

Tabla V-11. ¿Considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado?

		PREG11			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	A VECES	16	40.0	40.0	47.5
	CASI SIEMPRE	14	35.0	35.0	82.5
	SIEMPRE	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

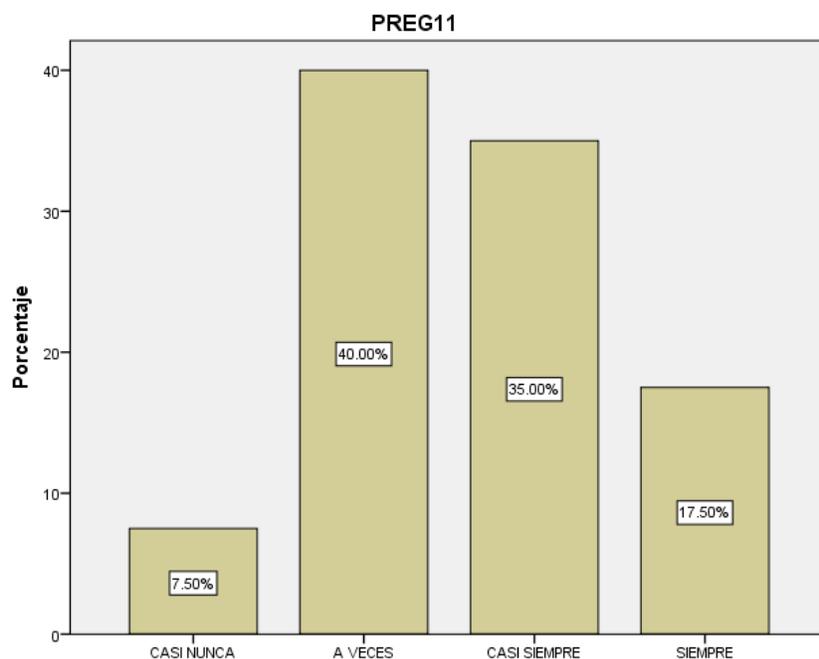


Figura V-12. ¿Considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 11, la mayoría de los encuestados (40%) considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado solo en ciertas ocasiones. Es importante considerar que el 7.5% del total de encuestados supone que casi nunca se adecuan.

Tabla V-12. ¿Existe una planeación adecuada de cada uno de los ciclos del negocio?

PREG12					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	12	30.0	30.0	30.0
	CASI SIEMPRE	22	55.0	55.0	85.0
	SIEMPRE	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

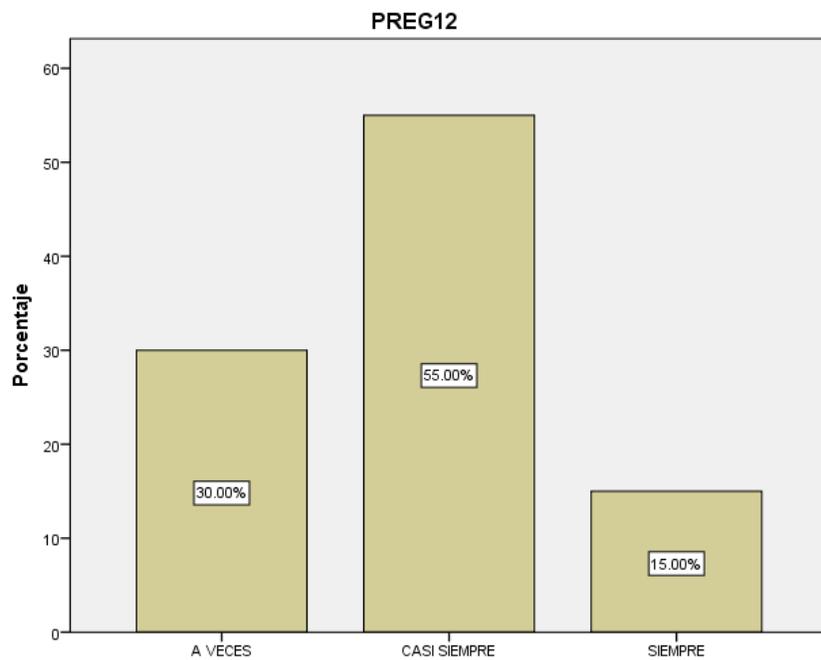


Figura V-13. ¿Existe una planeación adecuada de cada uno de los ciclos del negocio? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 12, a pesar que la mayoría de los encuestados considera que casi siempre existe una planeación adecuada de cada uno de los ciclos del negocio, el 30% de ellos supone que esta planeación solo se da en algunas ocasiones.

En relación a los recursos y capacidades con que cuenta la organización, la mayoría de los colaboradores contestaron de forma positiva y consideran que la organización cuenta con los recursos económicos, tecnológicos y humanos suficientes para operar el negocio, sin embargo, es importante identificar que existe un número considerable de colaboradores que consideran que esto no se cumple totalmente.

Dimensión. Posicionamiento

Tabla V-13. ¿Considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida?

PREG13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	8	20.0	20.0	22.5
	CASI SIEMPRE	16	40.0	40.0	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

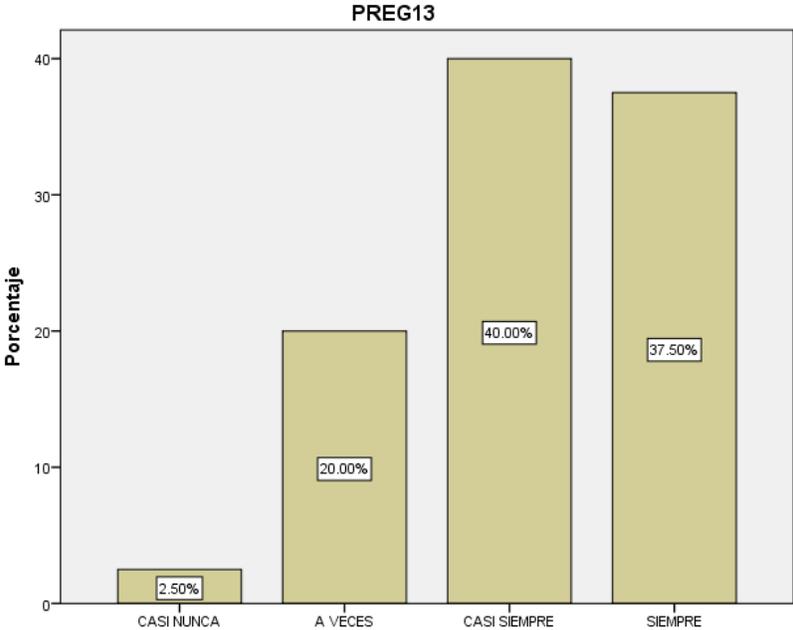


Figura V-14. ¿Considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 13, el 40% de los encuestados considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida la mayoría de las veces, el 37.5% considera que esto ocurre siempre y solo el 2.5% de los encuestados considera que nunca sucede.

Tabla V-14. ¿Considera que la empresa es competitiva?

		PREG14			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	12	30.0	30.0	30.0
	CASI SIEMPRE	15	37.5	37.5	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

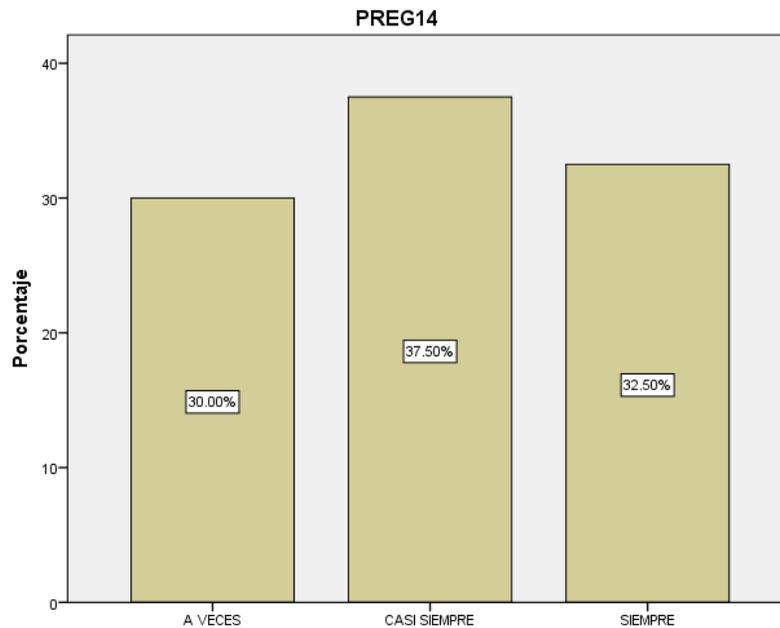


Figura V-15. ¿Considera que la empresa es competitiva? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 14, existe una mínima diferencia entre las respuestas de los encuestados, la mayoría (37.5%) considera la empresa es competitiva casi siempre, 32.5% considera que esta variable se cumple siempre y el 30% considera que solo en algunas ocasiones.

Tabla V-15. ¿Piensa que los precios son competitivos?

		PREG15			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	8	20.0	20.0	22.5
	CASI SIEMPRE	16	40.0	40.0	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

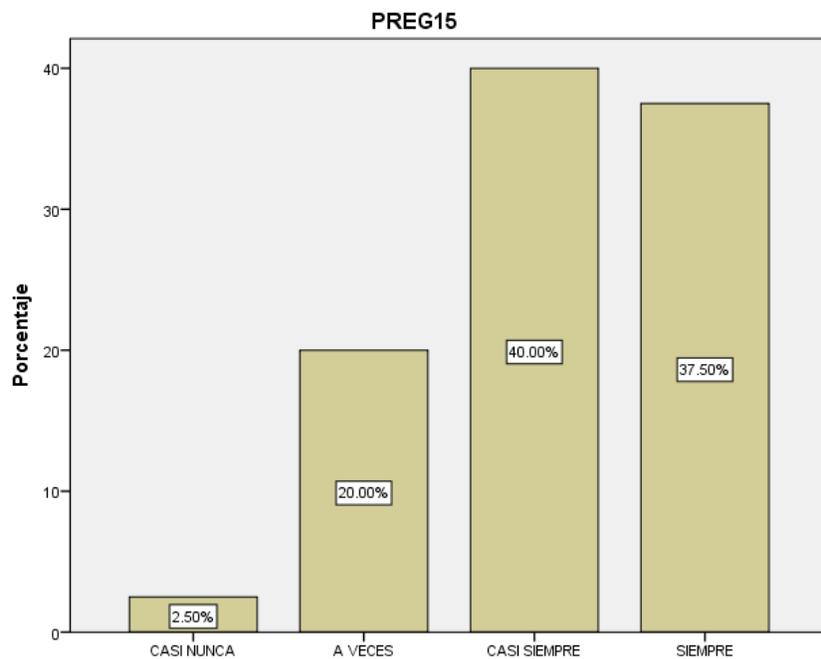


Figura V-16. ¿Piensa que los precios son competitivos? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 15, el 40% de los encuestados considera que los precios son competitivos en la mayoría de las ocasiones, mientras que el 37.5% de ellos supone que siempre lo son.

Tabla V-16. ¿Sus productos son preferidos a los de la competencia?

		PREG16			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	14	35.0	35.0	37.5
	CASI SIEMPRE	19	47.5	47.5	85.0
	SIEMPRE	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

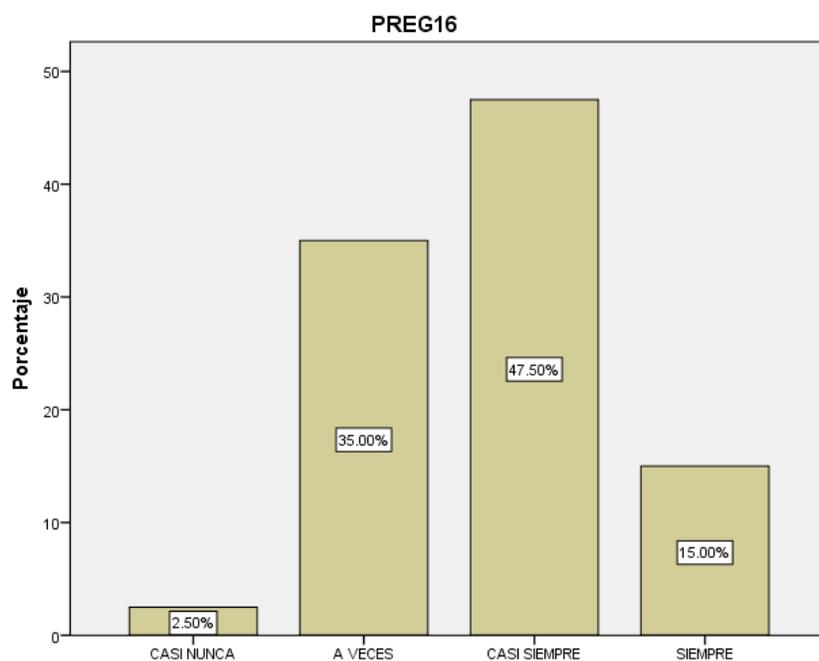


Figura V-17. ¿Sus productos son preferidos a los de la competencia? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 16, el 47.5% de los encuestados considera que los productos son preferidos a los de la competencia casi siempre, mientras que el 37.5% de ellos supone que solo lo son en algunas ocasiones.

Tabla V-17. ¿Tiene mejores productos que la competencia?

		PREG17			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	13	32.5	32.5	35.0
	CASI SIEMPRE	14	35.0	35.0	70.0
	SIEMPRE	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

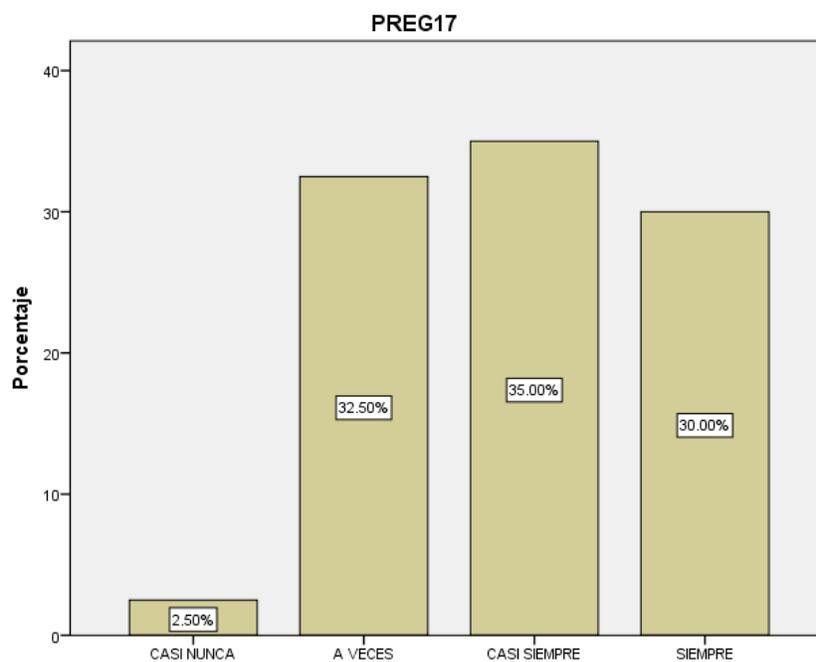


Figura V-18. ¿Tiene mejores productos que la competencia? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 17, existe una mínima diferencia entre las respuestas de los encuestados, la mayoría (35%) considera la empresa casi siempre tiene mejores productos que la competencia, 32.5% considera que esta variable se cumple en algunas ocasiones y 30% considera que siempre los tiene.

Tabla V-18. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

		PREG18			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	A VECES	14	35.0	35.0	45.0
	CASI SIEMPRE	10	25.0	25.0	70.0
	SIEMPRE	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

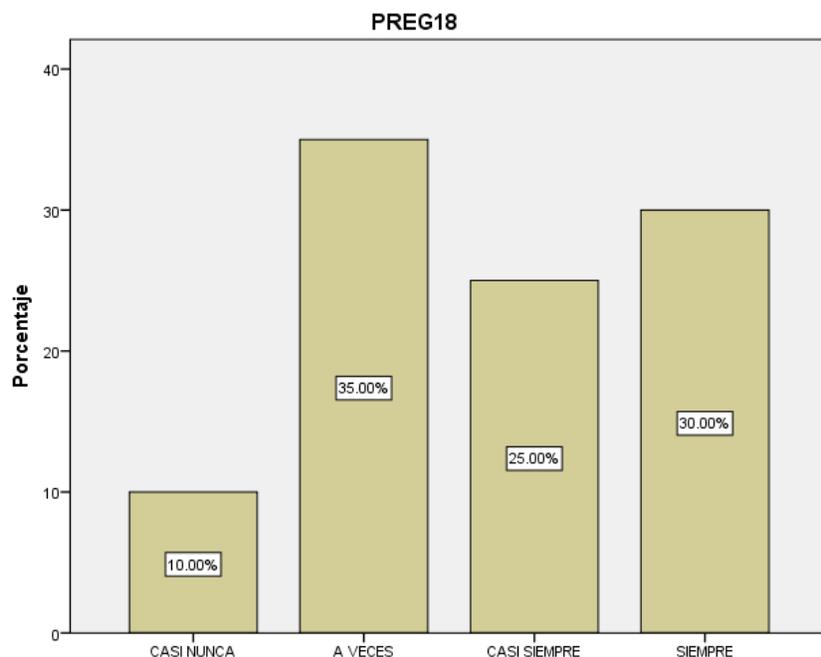


Figura V-19. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 18, el 35% de los encuestados considera que solo algunas veces la empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores, mientras que el 30% de ellos supone que siempre ofrece algo diferente.

TablaV-19. ¿Considera que la marca es de confianza para los clientes?

PREG19					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	6	15.0	15.0	15.0
	CASI SIEMPRE	19	47.5	47.5	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

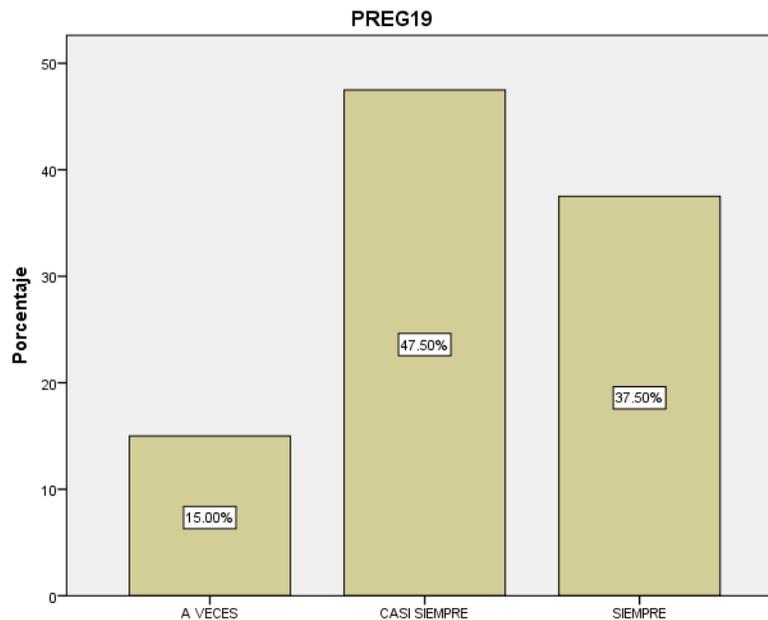


Figura V-20. ¿Considera que la marca es de confianza para los clientes? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 19, el 47.5% de los encuestados considera que solo algunas veces la marca es de confianza para los clientes, mientras que el 37.5% de ellos supone que siempre es de confianza.

Tabla v-20. ¿Tienen más variedad de productos que sus competidores?

PREG20					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	A VECES	16	40.0	40.0	50.0
	CASI SIEMPRE	7	17.5	17.5	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

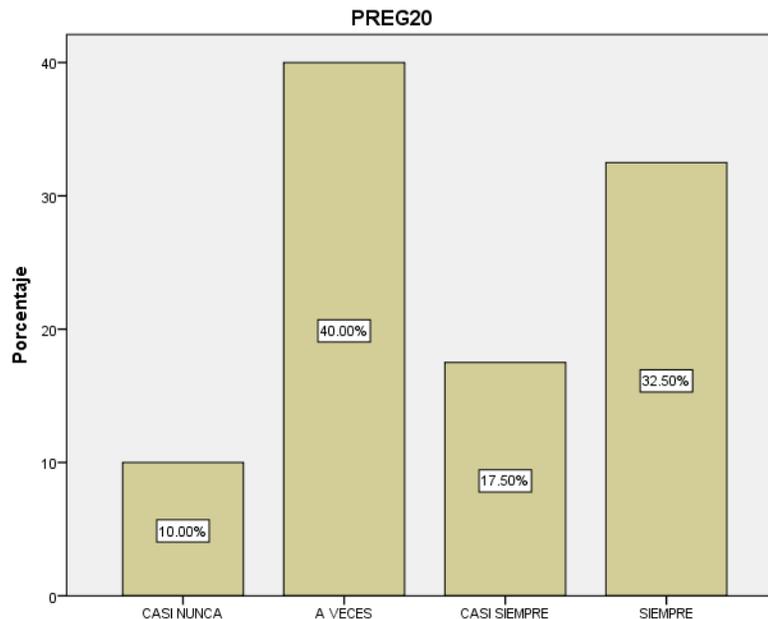


Figura V-21. ¿Tienen más variedad de productos que sus competidores? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 20, el 40% de los encuestados considera que solo en algunas ocasiones la empresa tiene más variedad de productos que los competidores, el 32.5% considera que esto ocurre siempre y el 10% de los encuestados considera que casi nunca sucede.

En términos generales, se puede concluir que el posicionamiento de la compañía es bueno, sus principales fortalezas es ser competitiva respecto a otros debido a

que sus productos son preferidos versus los de la competencia, además que ofrece buenos precios y mejores productos. Sin embargo, tiene áreas de oportunidad respecto a la diferenciación de productos y la confianza en ellos.

Variable II. Responsabilidad social

Dimensión. Responsabilidad económica

Tabla 21. ¿La empresa tiene políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en sus procesos comerciales?

PREG21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	12.5
	A VECES	4	10.0	10.0	22.5
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	52.5
	SIEMPRE	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

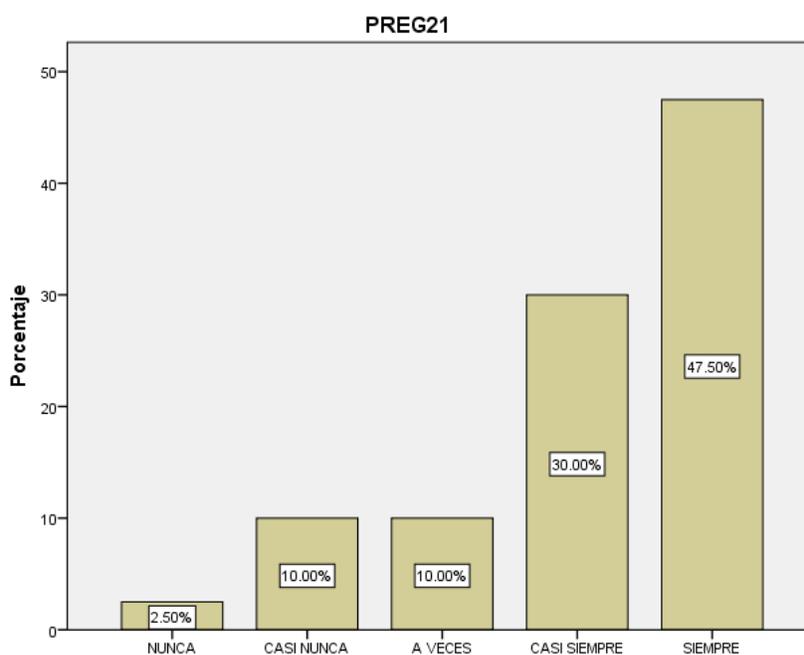


Figura V-22. ¿La empresa tiene políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en sus procesos comerciales? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 21, el 47.5% de los encuestados considera que siempre se tienen políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en los procesos comerciales, el 30% de ellos supone que casi siempre se tienen.

Tabla V-22. ¿En su organización se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes?

		PREG22			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	A VECES	8	20.0	20.0	30.0
	CASI SIEMPRE	13	32.5	32.5	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22.

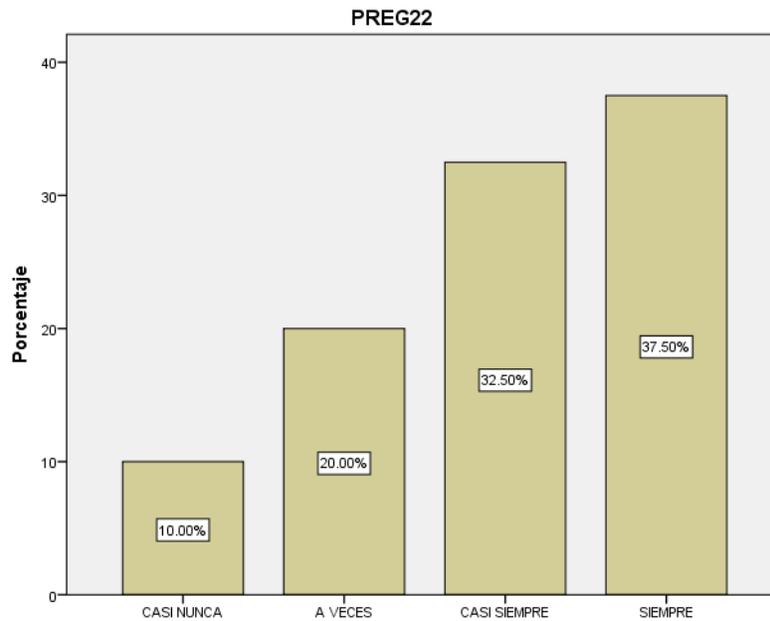


Figura V-23. ¿En su organización se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 22, el 37.5% de los encuestados considera que siempre se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes, el 32.5% de ellos supone que casi siempre se evalúa, sin embargo, el 10% de los colaboradores piensa que casi nunca se evalúa.

Tabla V-23. ¿Los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo?

		PREG23			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	A VECES	6	15.0	15.0	20.0
	CASI SIEMPRE	19	47.5	47.5	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

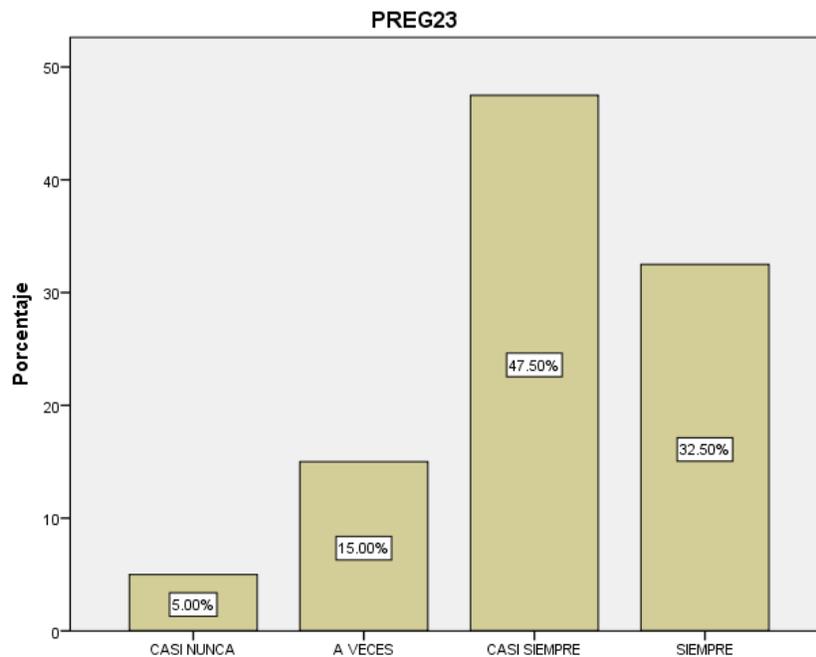


Figura V-24. ¿Los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 23, el 47.5% de los encuestados considera que casi siempre los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo, el 32.5% de ellos supone que siempre cumplen la normatividad y solo el 5% de los colaboradores piensa que casi nunca lo cumplen.

Tabla V-24. ¿Considera que los precios son justos con relación al mercado en el que compite?

PREG24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	A VECES	7	17.5	17.5	22.5
	CASI SIEMPRE	22	55.0	55.0	77.5
	SIEMPRE	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

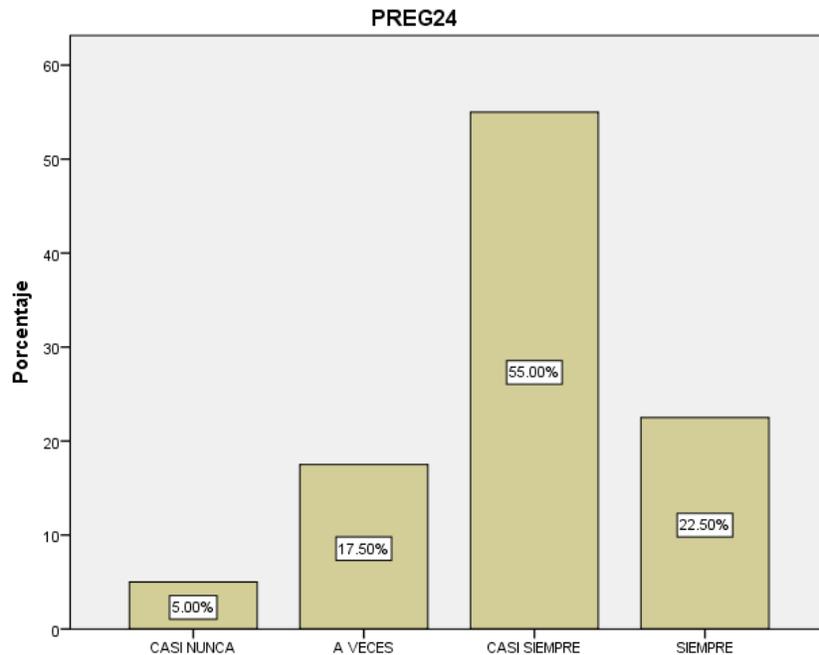


Figura V-25. ¿Considera que los precios son justos con relación al mercado en el que compite?
Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 24, el 55% de los encuestados considera que casi siempre los precios son justos con relación al mercado en el que compete, el 22.5% de ellos supone que siempre lo son y solo el 5% de los colaboradores piensa que casi nunca son justos.

Tabla V-25. ¿La empresa proporciona información suficiente sobre sus productos y servicios?

		PREG25			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	7.5
	A VECES	9	22.5	22.5	30.0
	CASI SIEMPRE	21	52.5	52.5	82.5
	SIEMPRE	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

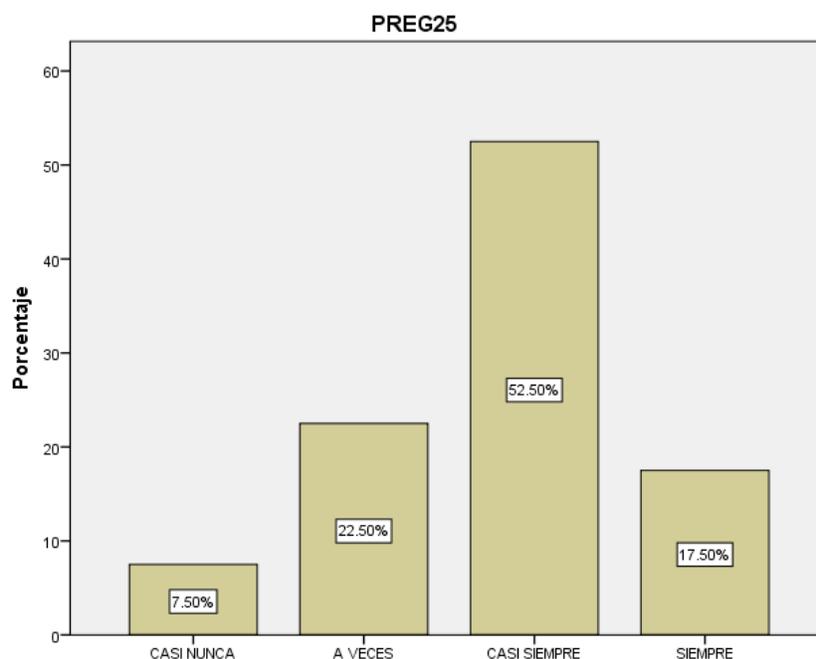


Figura V-26. ¿La empresa proporciona información suficiente sobre sus productos y servicios?
Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 25, el 52.5% de los encuestados considera que casi siempre la empresa proporciona información suficiente sobre sus productos y servicios, el 22.5% de ellos supone que esto solo sucede en algunas ocasiones.

Tabla V-26. ¿La empresa tiene un Código de Conducta?

		PREG26			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	A VECES	10	25.0	25.0	30.0
	CASI SIEMPRE	10	25.0	25.0	55.0
	SIEMPRE	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

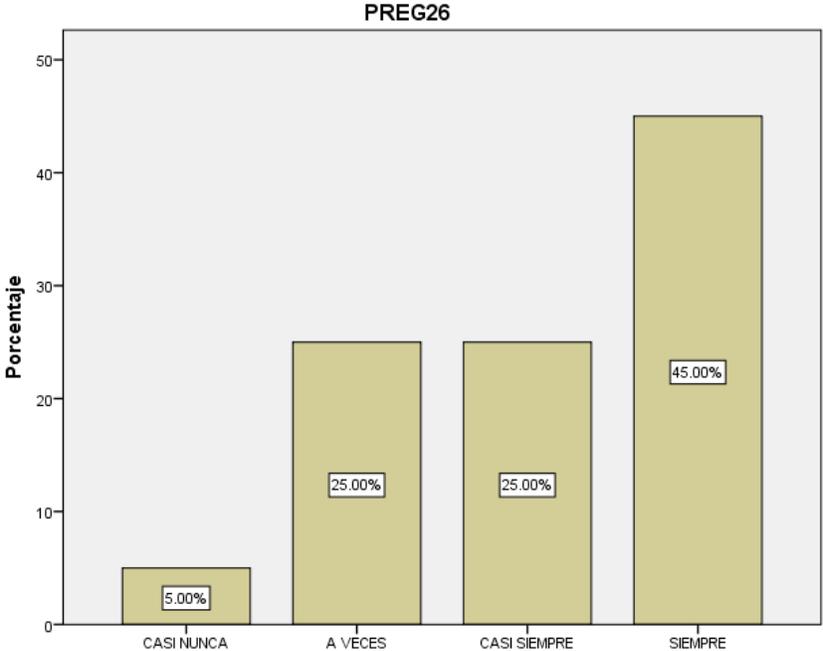


Figura V-27. ¿La empresa tiene un Código de Conducta? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 26, el 45% de los encuestados considera que la organización siempre tiene un Código de Conducta, el 25% de ellos supone que casi siempre

se cumple esta condición, mientras que el 5% de los colaboradores considera que casi nunca se tiene.

Tabla V-27. ¿Atiende y/o resuelve las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?

		PREG27			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	9	22.5	22.5	25.0
	CASI SIEMPRE	13	32.5	32.5	57.5
	SIEMPRE	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

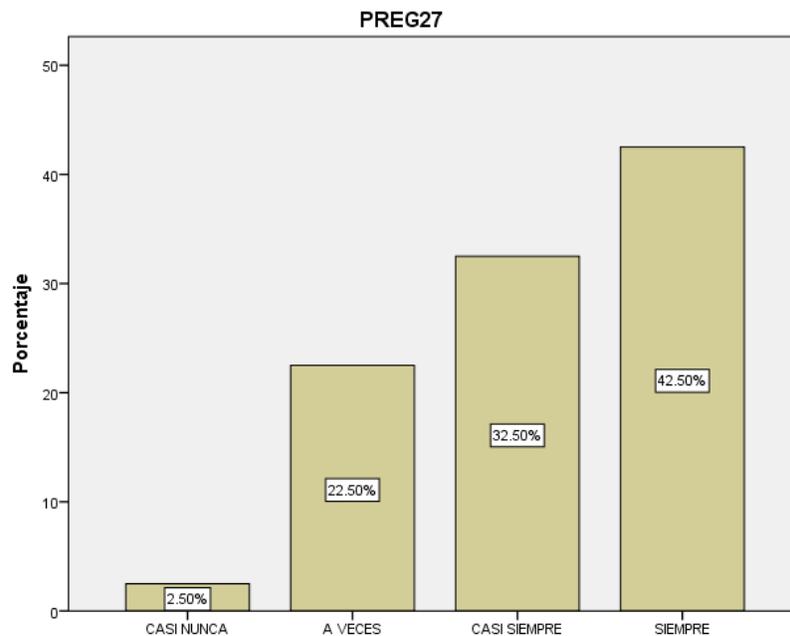


Figura V-28. ¿Atiende y/o resuelve las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 27, el 45% de los encuestados considera que la organización siempre atiende y/o resuelve las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores, el 32.5% de ellos supone que casi siempre se cumple esta

condición, mientras que el 2.5% de los colaboradores considera que casi nunca se cumple.

Tabla V-28. ¿Dispone de canales de comunicación, eficaces y eficientes, que garanticen la comunicación con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?

PREG28

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	10.0
	A VECES	8	20.0	20.0	30.0
	CASI SIEMPRE	6	15.0	15.0	45.0
	SIEMPRE	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

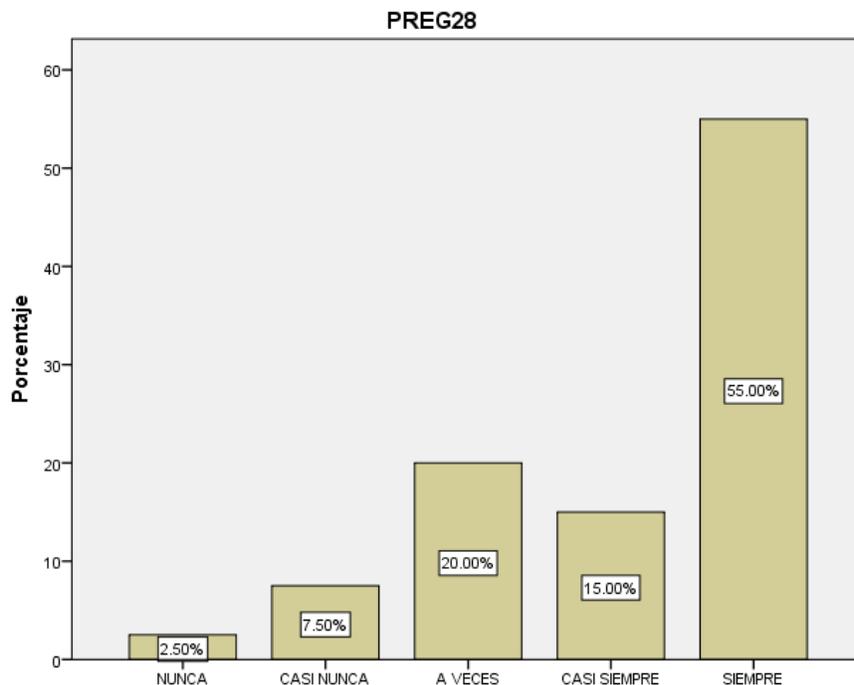


Figura V-29. ¿Dispone de canales de comunicación, eficaces y eficientes, que garanticen la comunicación con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 28, la mayoría de los encuestados (55%) considera que siempre se disponen de canales de comunicación, eficaces y eficientes, que garantizan la comunicación con clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios. Es importante considerar que el 20% del total de encuestados supone que solo se dispone de ellos en algunas ocasiones.

De acuerdo con las respuestas de los colaboradores se deduce que, en términos generales, la organización mantiene una sana relación con sus clientes, proveedores o cualquier individuo que tenga relación con la organización, sus principales fortalezas son conducirse de manera honesta, apegarse a la normatividad a la que esta sujeta y tener una buena comunicación con los interesados.

Dimensión. Responsabilidad social

Tabla V-29. ¿La organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno?

		PREG29			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	12.5
	A VECES	10	25.0	25.0	37.5
	CASI SIEMPRE	13	32.5	32.5	70.0
	SIEMPRE	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

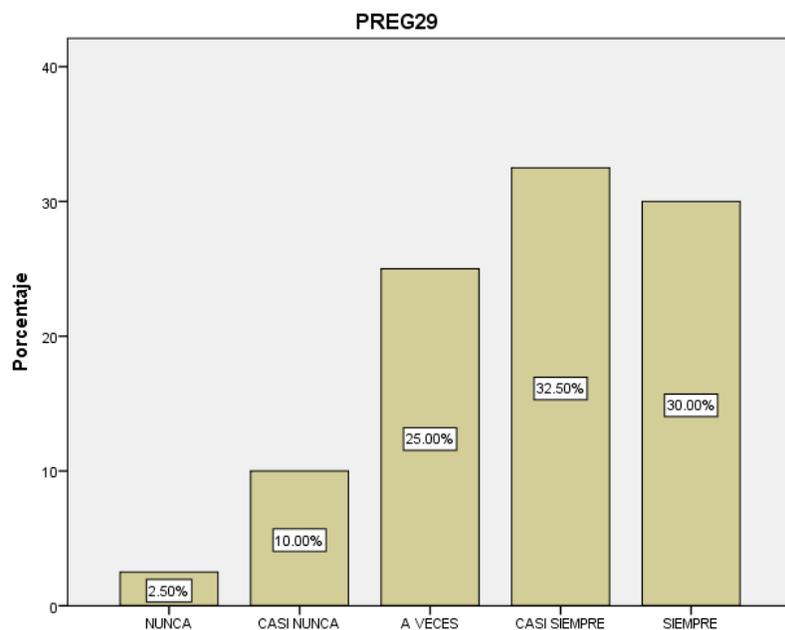


Figura V-30. ¿La organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 29, el 40% de los encuestados considera que en la mayoría de las ocasiones la organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno, mientras que el 30% de ellos supone que siempre lo garantiza.

Tabla V-30. ¿La empresa contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados?

PREG30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	15.0
	A VECES	10	25.0	25.0	40.0
	CASI SIEMPRE	13	32.5	32.5	72.5
	SIEMPRE	11	27.5	27.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

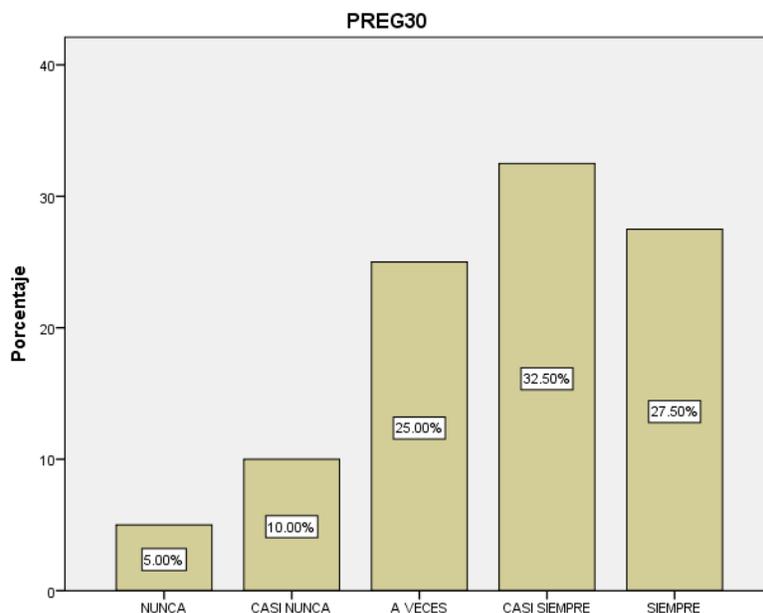


Figura V-31. ¿La empresa contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

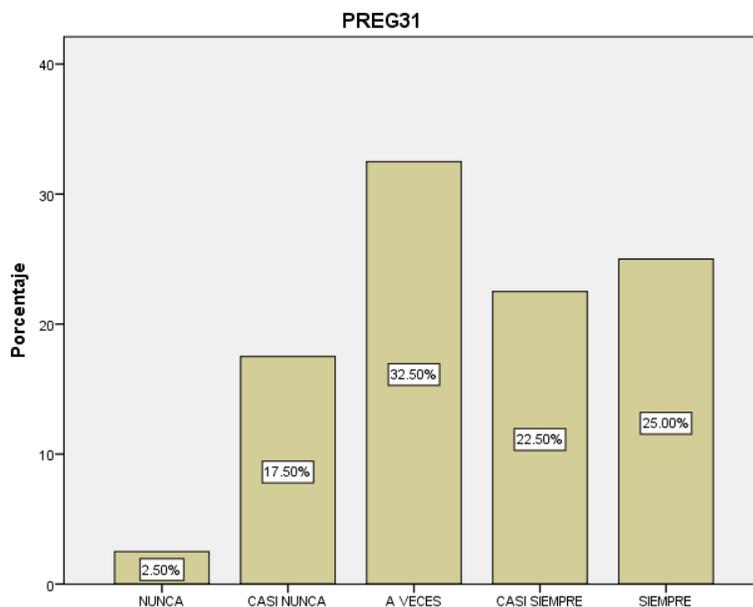
En la pregunta 30, el 32.5% de los encuestados considera que la organización casi siempre contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados, el 27.5% de ellos supone que siempre se cumple esta condición, mientras que el 5% de los colaboradores considera que casi nunca se contemplan.

Tabla V-31. ¿Alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias, la organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento?

PREG31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
CASI NUNCA	7	17.5	17.5	20.0
A VECES	13	32.5	32.5	52.5
CASI SIEMPRE	9	22.5	22.5	75.0
SIEMPRE	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22



*Figura V-32. ¿Alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias, la organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento?
Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22*

En la pregunta 31, el 32.5% de los encuestados considera que solo algunas veces la empresa alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias o proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento, mientras que el 17.5% de ellos supone que casi nunca lo hace.

Tabla V-32. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?

PREG32

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	A VECES	4	10.0	10.0	15.0
	CASI SIEMPRE	9	22.5	22.5	37.5
	SIEMPRE	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

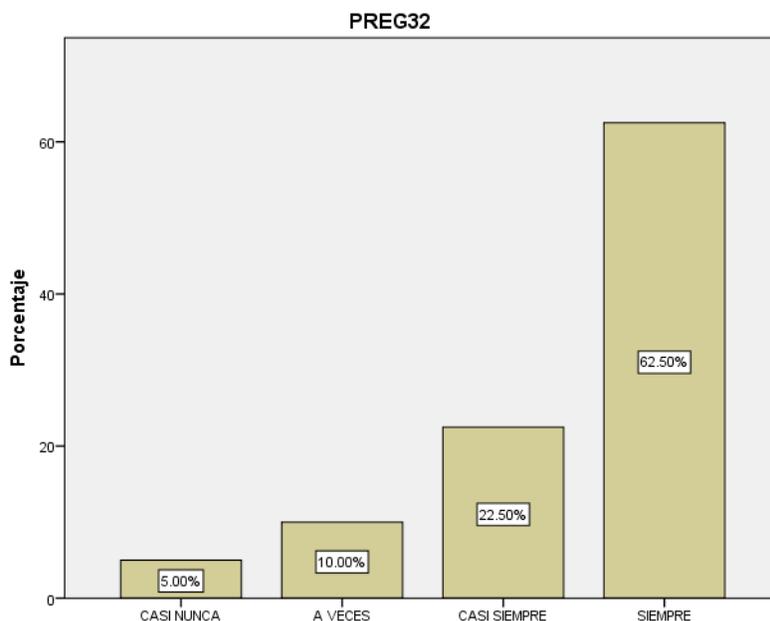


Figura V-33. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 32, el 45% de los encuestados considera que la organización siempre tiene procedimientos para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación, el 22.5% de ellos supone que casi siempre se cumple esta condición, mientras que el 5% de los colaboradores considera que casi nunca se cumple.

Tabla V-33. ¿La empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada?

PREG33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	CASI NUNCA	2	5.0	5.0	10.0
	A VECES	6	15.0	15.0	25.0
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	55.0
	SIEMPRE	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

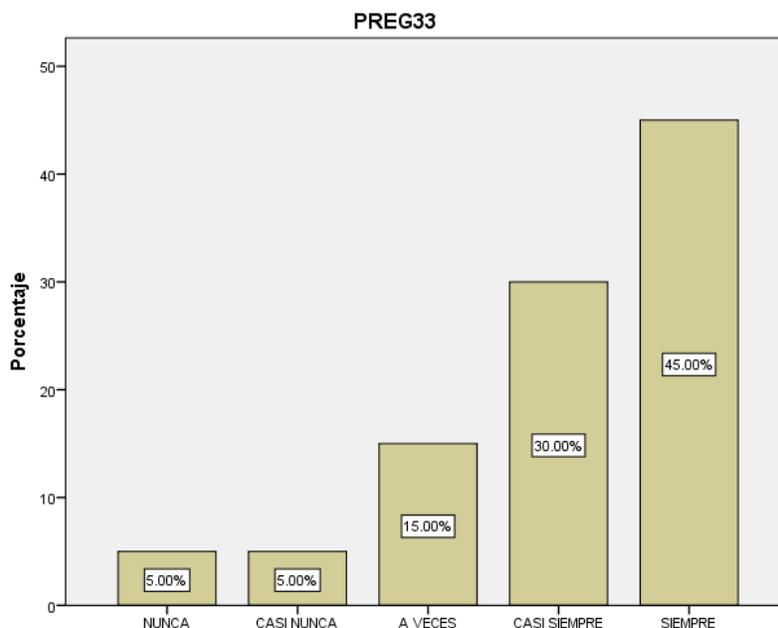


Figura V-34. ¿La empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 33, el 45% de los encuestados considera que la organización siempre mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada y el 30% de ellos supone que casi siempre se cumple esta condición.

Tabla 34. ¿Promueve que sus empleados participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición el tiempo y su experiencia o conocimientos para su desarrollo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	CASI NUNCA	2	5.0	5.0	10.0
	A VECES	12	30.0	30.0	40.0
	CASI SIEMPRE	11	27.5	27.5	67.5
	SIEMPRE	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

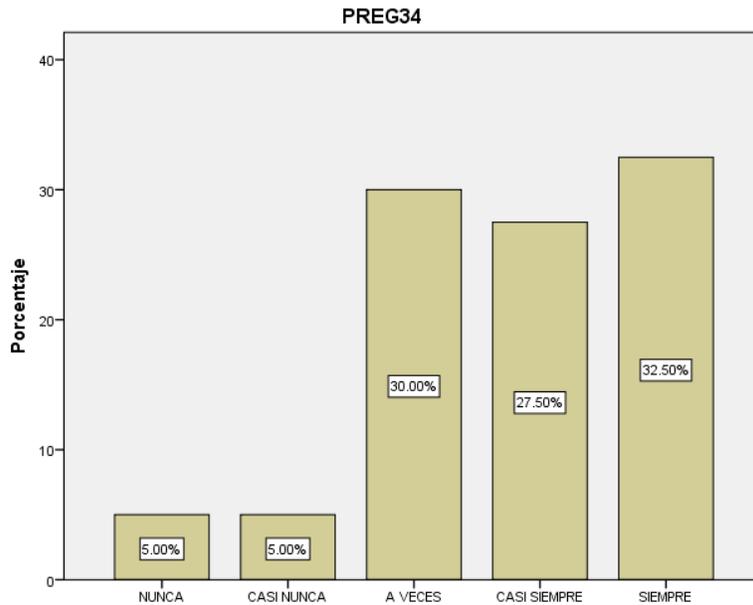


Figura V-35. ¿Promueve que sus empleados participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición el tiempo y su experiencia o conocimientos para su desarrollo? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 34, existe una mínima diferencia entre las respuestas de los encuestados, la mayoría (32.5%) considera la empresa siempre promueve que participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición tiempo, experiencia o conocimientos, 30% considera que esta variable se cumple en algunas ocasiones y 27.5% considera que casi siempre promueve estas acciones.

Tabla V-35. ¿Apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada su empresa u organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	CASI NUNCA	8	20.0	20.0	25.0
	A VECES	6	15.0	15.0	40.0
	CASI SIEMPRE	15	37.5	37.5	77.5
	SIEMPRE	9	22.5	22.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

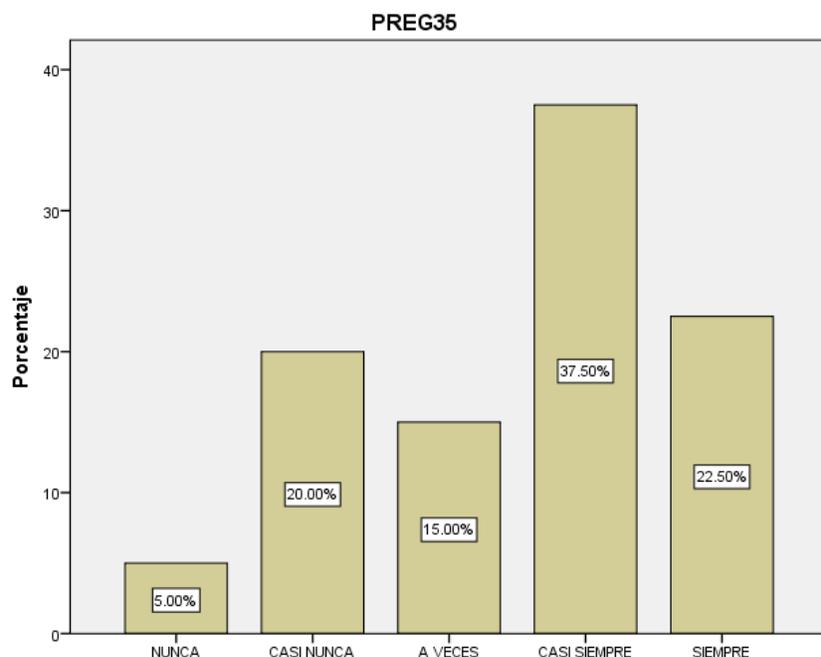


Figura V-36. ¿Apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada su empresa u organización? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 35, el 37.5% de los encuestados considera que casi siempre apoyan económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno, sin embargo, el 20% de ellos supone que casi nunca se otorgan dichos apoyos.

Tabla V-36. ¿Se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	16	40.0	40.0	40.0
	A VECES	7	17.5	17.5	57.5
	CASI SIEMPRE	7	17.5	17.5	75.0
	SIEMPRE	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

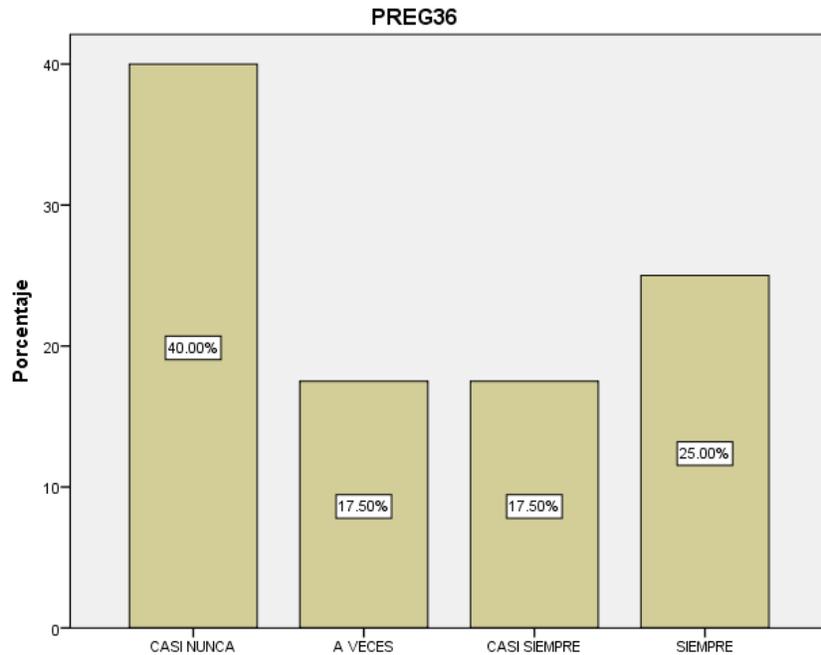


Figura V-37. ¿Se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 36, el 40% de los encuestados considera que casi nunca se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa, sin embargo, el 25% de ellos supone que siempre se hacen estas campañas, mientras que el 17.5% de los colaboradores considera que solo en algunas ocasiones se cumple esta condición.

Respecto a la dimensión correspondiente a responsabilidad desde el punto de vista social, la organización tiene áreas de oportunidad significativas de forma interna, los colaboradores consideran que los salarios y beneficios no son equitativos versus las actividades que realizan además que visualizan poco crecimiento dentro de la organización.

Desde el punto de vista externo, de acuerdo con los colaboradores, la organización se caracteriza por apoyar a la comunidad en donde se encuentra ubicada promoviendo acciones de voluntariado, siendo incluyente y otorgando apoyos a grupos vulnerables.

Dimensión. Responsabilidad ambiental

Tabla 37. ¿La organización tiene un compromiso claro con el medio ambiente?

		PREG37			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	15.0	15.0	15.0
	A VECES	8	20.0	20.0	35.0
	CASI SIEMPRE	8	20.0	20.0	55.0
	SIEMPRE	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

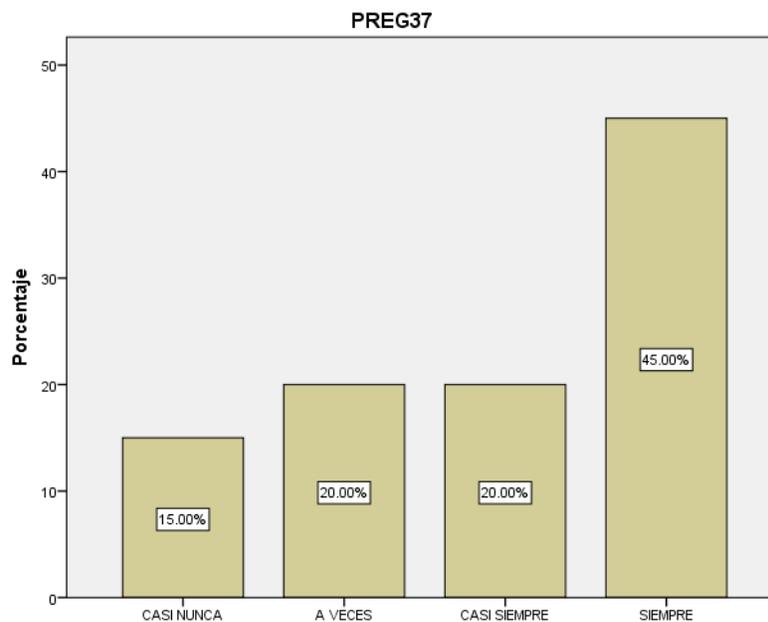


Figura V-38. ¿La organización tiene un compromiso claro con el medio ambiente? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 37, el 45% de los encuestados considera que la organización siempre tiene un compromiso claro con el medio ambiente, el 20% de ellos supone que casi siempre se tiene y el 15% que casi nunca.

Tabla V-38. ¿La empresa cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, como normas sobre el consumo de energía eléctrica, agua y el manejo de productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas?

PREG38					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	5	12.5	12.5	15.0
	A VECES	8	20.0	20.0	35.0
	CASI SIEMPRE	11	27.5	27.5	62.5
	SIEMPRE	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

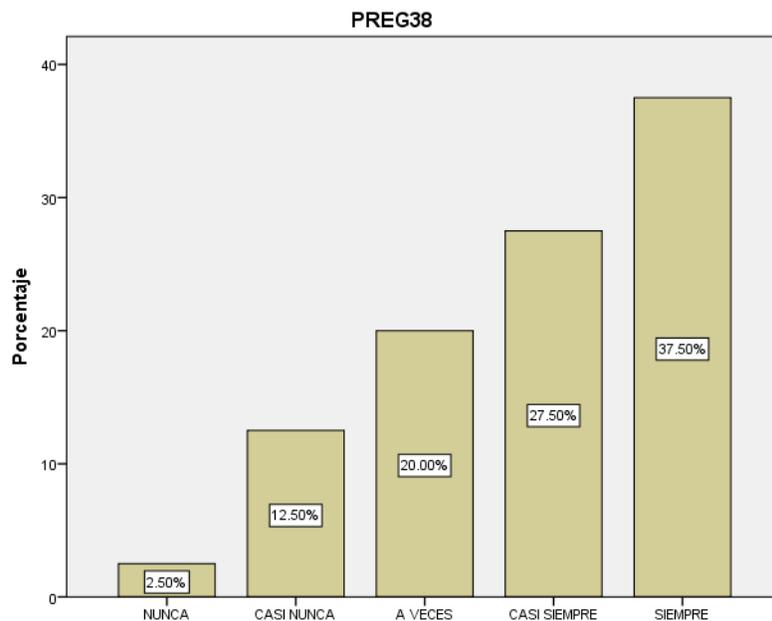


Figura V-39. ¿La empresa cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, como normas sobre el consumo de energía eléctrica, agua y el manejo de productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 38, el 37.5% de los encuestados considera que la organización siempre cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, mientras 27.5% de ellos supone que casi siempre se tiene y el 2.5% que casi nunca.

Tabla V-39. ¿La empresa realiza acciones que generen en su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos?

PREG39					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	4	10.0	10.0	10.0
	A VECES	6	15.0	15.0	25.0
	CASI SIEMPRE	14	35.0	35.0	60.0
	SIEMPRE	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

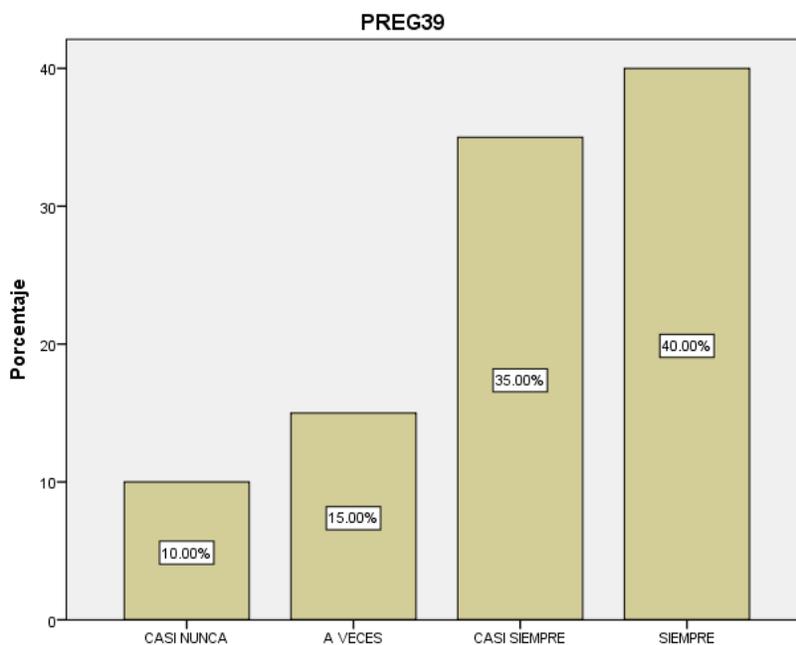


Figura V-40. ¿La empresa realiza acciones que generen en su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 39, el 40% de los encuestados considera que la empresa realiza acciones que generen en la personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos, el 35% de ellos supone que las realiza casi siempre y 15% considera que solo en algunas ocasiones.

Tabla V-40. ¿La empresa proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos?

		PREG40			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	3	7.5	7.5	10.0
	A VECES	11	27.5	27.5	37.5
	CASI SIEMPRE	14	35.0	35.0	72.5
	SIEMPRE	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

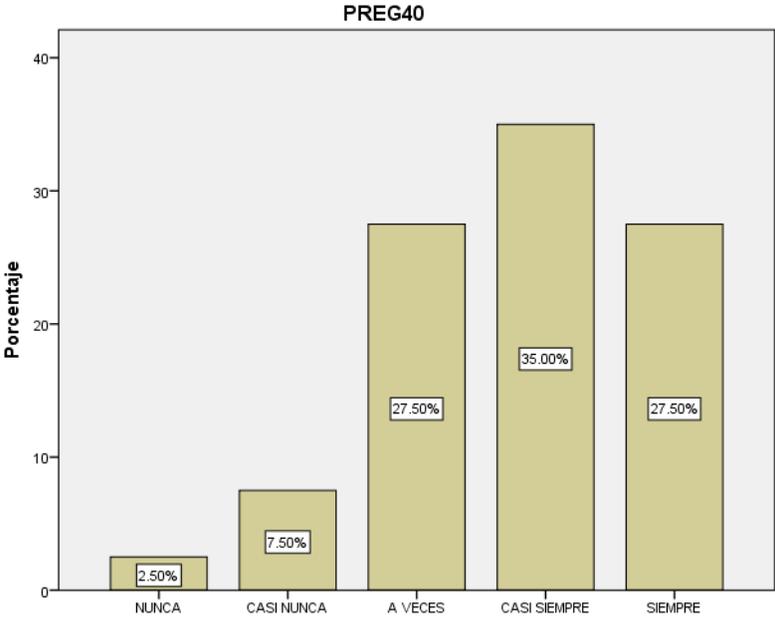


Figura V-41. ¿La empresa proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 40, la mayoría de los encuestados considera que el casi siempre la organización proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos, mientras que el 27.5% de ellos supone que las realiza solo lo hace en algunas ocasiones.

Tabla 41. ¿La empresa cuenta con alguna certificación en materia ambiental?

PREG41					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	7.5
	A VECES	6	15.0	15.0	22.5
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	52.5
	SIEMPRE	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

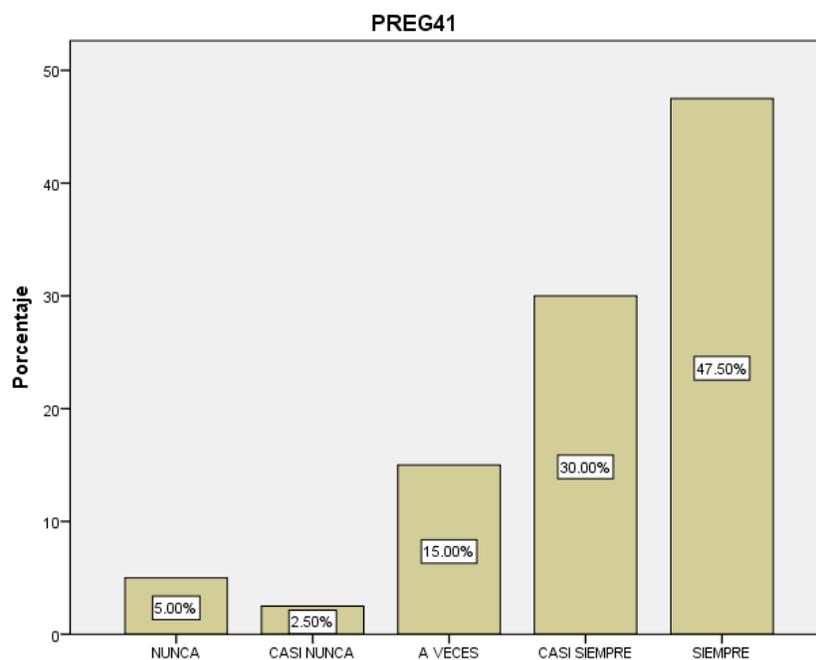


Figura V-42. ¿La empresa cuenta con alguna certificación en materia ambiental? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 41, el 47.5% de los encuestados considera que la organización siempre cuenta con alguna certificación en materia ambiental, mientras que solo el 5% de ellos supone nunca ha contado con ella.

Tabla V-42. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios?

		PREG42			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	CASI NUNCA	5	12.5	12.5	15.0
	A VECES	3	7.5	7.5	22.5
	CASI SIEMPRE	11	27.5	27.5	50.0
	SIEMPRE	20	50.0	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

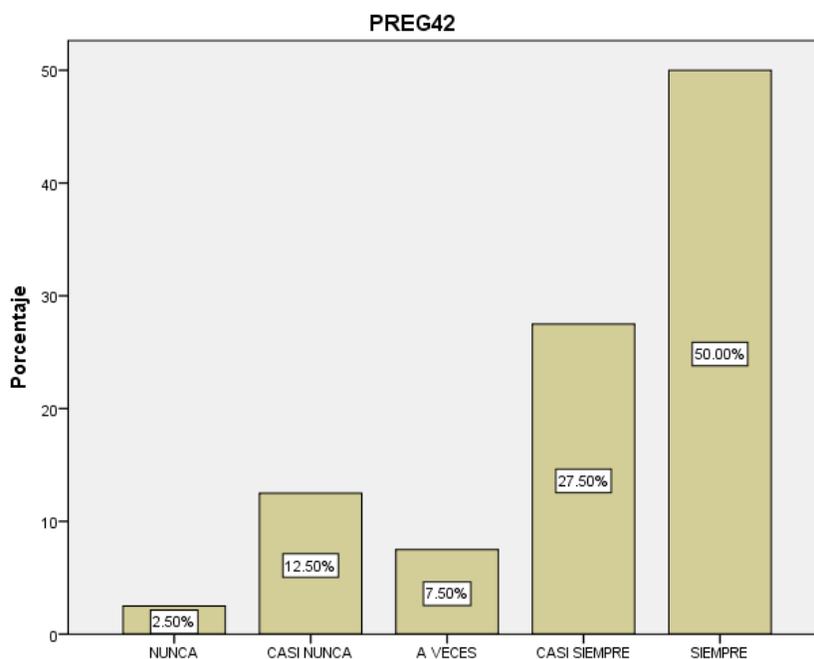


Figura V-43. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 42, el 50% de los encuestados considera que la organización siempre tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, el 27.5% de ellos supone casi siempre lo tiene en cuenta y solo el 2.5% considera que nunca lo hace.

Tabla V-43. ¿La empresa adquiere productos y materia prima reciclables?

PREG43					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5.0	5.0	5.0
	CASI NUNCA	5	12.5	12.5	17.5
	A VECES	3	7.5	7.5	25.0
	CASI SIEMPRE	12	30.0	30.0	55.0
	SIEMPRE	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

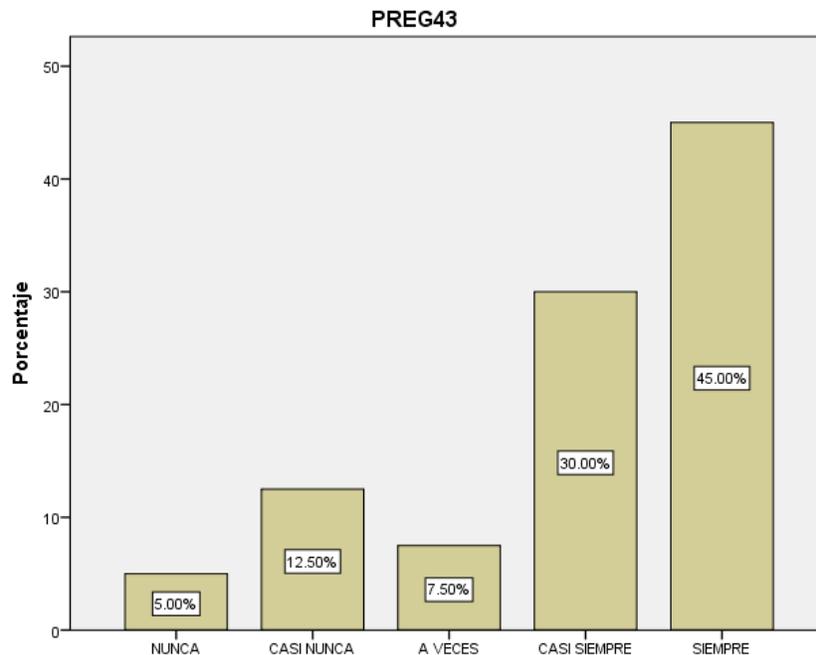


Figura V-44. ¿La empresa adquiere productos y materia prima reciclables? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 43, el 45% de los encuestados considera que la organización siempre adquiere productos y materia prima reciclables, el 30% de ellos supone casi siempre los adquiere y solo el 5% considera que nunca lo hace.

Tabla V-44. ¿Los productos comercializados son amigables con el medio ambiente?

PREG44					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	2.5	2.5	2.5
	A VECES	10	25.0	25.0	27.5
	CASI SIEMPRE	11	27.5	27.5	55.0
	SIEMPRE	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

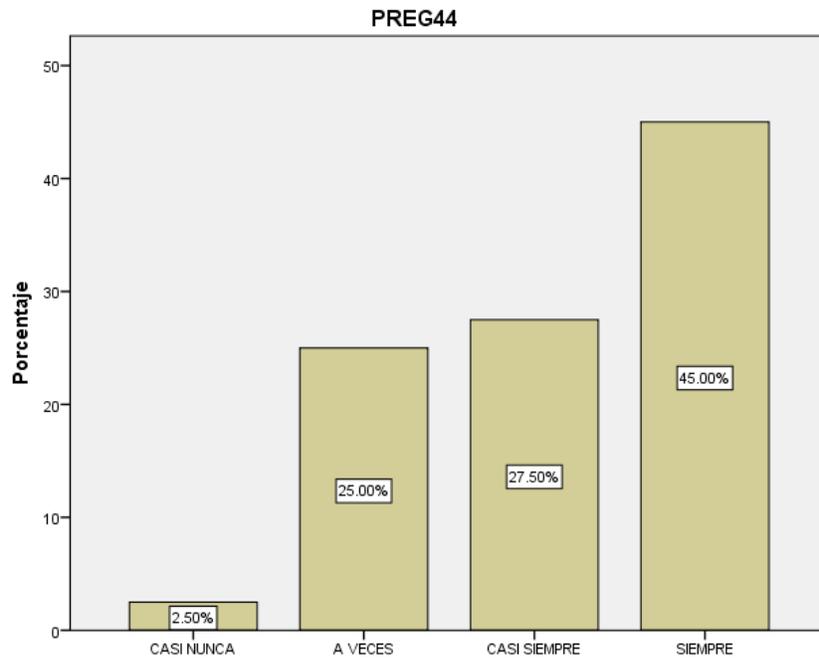


Figura V-45. ¿Los productos comercializados son amigables con el medio ambiente? Fuente: Datos obtenidos del cuestionario y procesados con IBM SPSS versión 22

En la pregunta 44, el 45% de los encuestados considera que los productos que son comercializados por la organización son siempre amigables con el medio ambiente, el 27.5% de ellos supone casi siempre lo son y solo el 2.5% considera que casi nunca lo son.

En términos generales, se puede deducir que la organización ha permeado de forma exitosa el buen manejo de los recursos que utiliza en su ciclo productivo, adicionalmente los colaboradores perciben que además de contar con las certificaciones correspondientes en materia ambiental, existe una postura clara de cuidado del medio ambiente.

5.2.3 Guía de observación

La guía de observación fue realizada en visitas previas, donde se recolectó información a través de impresiones adquiridas del contacto directo del sujeto de estudio. (Ver anexo III).

I. Ventaja competitiva

Dimensión. Resultados financieros

Tabla V-45. Guía de observación. Resultados financieros.

#	Guía de Observación	SI	NO	Observaciones
1	La empresa ha percibido ingresos de forma periódica	x		
2	Existe un incremento en los ingresos de la compañía	x		Si, en general el incremento ha sido pequeño pero constante en relación a años pasados
3	Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación actual.	x		La compañía está constantemente monitoreada por medio de indicadores
4	Crecimiento en el volumen de ventas	x		Si, en general el incremento ha sido pequeño pero constante en relación a años pasados

En términos generales, se pudo observar que la compañía tiene una posición económica estable y que se encuentra en crecimiento, sin embargo, este último indicador no se ha comportado a los niveles esperados. Al ser una compañía que

pertenece a un corporativo, sus actividades y su desempeño esta contantemente monitoreado a fin de emprender las acciones que consideren más adecuadas para revertir algún resultado desfavorable.

Dimensión. Recursos y capacidades

Tabla V-46. Guía de observación. Recursos y capacidades.

#	Guía de Observación	SI	NO	Observaciones
5	Nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades		x	La empresa necesita renovar sus capacidad tecnológica para hacer frente a la demanda del mercado.
6	Programas de capacitación y desarrollo profesional		x	La compañía no cuenta con programas de capacitación
7	Manuales de procedimientos y perfil de puestos	x		Existen narrativas de los principales ciclos de operación del negocio, sin embargo falta documentar procedimientos a detalle y actualizar los perfiles de puesto.
8	Indicadores de productividad por puesto		x	No existen indicadores medibles para las actividades que realiza cada colaborador.

Respecto a la dimensión correspondiente a los recursos y capacidades de la organización, se observó que la compañía tiene algunas áreas de oportunidad que puede aprovechar ya que, aunque cuenta con narrativas de los ciclos principales de la operación, es necesario documentar todos los procesos. En relación a su capital humano, no tiene establecidos programas constantes de capacitación ni programas para incentivar el desarrollo profesional, en cuanto a los recursos tecnológicos, la organización tiene presente que necesita hacer una renovación de su actual ERP para adaptarlo a las necesidades del mercado.

Dimensión. Posicionamiento

Tabla V-47. Guía de observación. Posicionamiento

#	Guía de Observación	SI	NO	Observaciones
9	Planeación anticipada de las estrategias del negocio.	x		Se realizan planes de campaña y un presupuesto de ingresos y gastos

10	Buena posición en el sector	x		La empresa está posicionada como una de las líderes en su sector
11	Conocimiento de la marca	x		Los clientes conocen la marca
12	Variedad de productos	x		La empresa cuenta con una amplia variedad de productos.

En términos generales, se observa que existe un buen conocimiento de la marca principalmente en los sectores socioeconómicos a los que va dirigida, esto conlleva a que la organización sea considerada como una de las más importantes dentro del sector de venta directa. Asimismo, se puede constatar que la empresa cuenta con una amplia variedad de productos no solo de tipo cosmético, sino para también para el cuidado de la piel o para uso en el hogar.

Dimensión. Pilar económico

Tabla V-48. Guía de observación. Pilar económico

#	Guía de Observación	SI	NO	Observaciones
13	Cuenta con un mecanismo para que sus involucrados (grupos de relación e interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.	x		Se cuenta con un buzón de quejas y/o sugerencias
14	Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción.	x		La compañía es constantemente auditada de forma interna y externa, además cuenta con controles operativos internos que minimizan los riesgos.
15	Cuenta con una política de equidad en selección y pago a sus proveedores.	x		La compañía cuenta con un área enfocada en la selección de proveedores, se realizan concursos y licitaciones.
16	Cuenta con programas de apoyo y cooperación para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales.		x	La compañía apoya a proveedores locales pero no cuenta con programas de apoyo específicos.
17	Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado.	x		La compañía cuenta con estrictos controles de calidad de los productos que fabrica, además de contar con las certificaciones correspondientes (ISO 9001).

18	Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes.		x	La compañía no cuenta con sistemas de monitoreo de satisfacción del cliente, únicamente tiene a su disposición una línea telefónica.
19	Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones.		x	La compañía cuenta con algunas políticas respecto al trato de los clientes, sin embargo tiene amplias oportunidades de mejora.
20	Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios.		x	La compañía se caracteriza por tener publicidad confiable para sus clientes, sin exagerar los atributos de sus productos.

Respecto a la dimensión correspondiente a la responsabilidad económica de la organización, se observa que se encuentra alineada las leyes y normatividad correspondiente a su ámbito, se caracteriza por ser confiable y transparente, asimismo cuenta con algunas políticas respecto a la satisfacción de clientes y proveedores, aunque en este aspecto tiene áreas de oportunidad importantes.

Dimensión. Pilar social

Tabla V-49. Guía de observación. Pilar social

#	Guía de Observación	SI	NO	Observaciones
21	Opera con programas para desarrollar las habilidades, actitudes y aptitudes de sus colaboradores.	x		La organización cuenta con programas de desarrollo con los líderes y colaboradores de la organización.
22	Cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familias y/o prestaciones superiores a las de la ley.	x		La compañía otorga prestaciones superiores a la ley, además cuenta con un programa de objetivos de desarrollo personal para cada empleado.
23	Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.		x	La compañía solo otorga estas prestaciones a rangos superiores.

24	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.	x		Se favorece el equilibrio entre el trabajo y familia con horarios flexibles y actividades que involucren al personal con sus familiares.
25	Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos, o de otros grupos minoritarios, en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.		x	A pesar que la mayoría de los empleados de la compañía son mujeres, pocos puestos directivos son ocupados por mujeres.
26	Mantiene un programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.	x		La compañía se caracteriza por no discriminar personas por características específicas, es incluyente.
27	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus empleados.	x		La compañía se preocupa por posicionarse interna y externamente como una organización donde las personas quieran trabajar.
28	Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)	x		

#	Guía de observación	SI	NO	Observaciones
29	Invierte en conocer las particularidades de la comunidad local para identificar sus expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que la operación de la empresa pueda llegar a suscitar respecto a sus costumbres y creencias.		x	La compañía está poco involucrada y por lo tanto es poco conocida.
30	Cuenta con una instancia, puesto, fundación o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos		x	El área de Recursos Humanos se encarga gestionar la entrega de donativos, sin embargo se hace de manera esporádica y generalmente en especie.
31	Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas cívicas o beneficio social.	x		La compañía realiza donativos en especie a grupos vulnerables como casas hogar.
32	Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.	x		La compañía realiza acciones durante algunos días en el año para beneficiar a asociaciones.

33	Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales (mercadotecnia con causa social).		x	La compañía no ha explorado ese tipo de oportunidades
34	Destina un porcentaje del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social		x	La compañía no realiza estas acciones.
35	Informa interna y externamente los logros y retos de la empresa -financieros, sociales y medioambientales- en su reporte anual. (Balance Social).	x		La compañía elabora un informe anual de resultados sin embargo hace falta ampliarlo a otros aspectos como el social o ambiental.
36	Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad; apoya las causas filantrópicas de su personal	x		

En términos generales y respecto al ámbito de la responsabilidad social, la organización se caracteriza por garantizar que sus colaboradores tengan un buen nivel de vida, otorga prestaciones superiores y se preocupa por brindar apoyos sociales. Respecto al ámbito externo, la organización requiere fortalecer el vínculo que tiene con la comunidad ya que solo en algunas ocasiones promueve iniciativas de apoyo y pocas veces informa de este tipo de actividades.

Dimensión. Pilar ambiental

Tabla V-50. Guía de observación. Pilar ambiental

#	Guía de observación	SI	NO	Observaciones
37	Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.	x		La compañía cuenta con políticas para minimizar el uso de los recursos.
38	Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria limpia u otra.	x		La compañía cuenta con certificaciones ISO 9001, ISO 26000, etc.
39	Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.		x	La empresa cuenta con iniciativas enfocadas a crear conciencia en sus empleados, sin embargo no incluye a otros actores.
40	Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables.		x	Adquiere algunos productos sin embargo no es una prioridad.

41	Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).	x		
42	Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.	x		
43	Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.		x	La compañía no realiza estas acciones.
44	Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.		x	La compañía no realiza estas acciones.

En cuanto al ámbito de la responsabilidad ambiental, la compañía se maneja en buenos términos, cumple con la normatividad a la que está sujeta e incluso cuenta con algunas certificaciones en la materia, sin embargo, requiere dar a conocer las actividades que realiza y capitalizarlas a través de una estrategia integral.

5.3 Análisis de los datos

El enfoque cuantitativo busca obtener información del sujeto de estudio de forma profunda a través de sus propios términos. Una vez recolectados estos datos cuantitativos, se revisarán y organizarán para el análisis, además de efectuarse una reflexión sobre su validez y confiabilidad. (Hernandez, 2010)

De acuerdo (Kinneer, 1993) con el análisis de datos incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a la legibilidad, consistencia y totalidad de los datos. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas.

Para realizar el análisis de los datos, es necesario hacer una codificación del cuestionario aplicado para poder interpretar correctamente los resultados, a través de la examinación de las respuestas que nos proporcionaron; dicha codificación, se realizara en el programa IBM SPSS versión 25, debido a que nos permite realizar de forma más fácil la captura de los datos y la elaboración de las gráficas, facilitando la interpretación de los resultados.

Más adelante, se mostrarán graficas con los porcentajes obtenidos de las respuestas del instrumento aplicado a la organización.

5.4 Contraste de resultados

Después de la aplicación de las categorías por medio de los instrumentos de investigación y a la recopilación de la información acuerdo a la percepción de las partes interesadas, se procede a realizar el análisis de esta información afín de contrastarlo con las teorías previamente estudiadas.

De acuerdo con Porter (1991) una empresa que cuenta con una ventaja competitiva tiene un rendimiento superior sostenible. Con base en los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación, se puede deducir que la empresa analizada cuenta con una ventaja competitiva. A pesar que los colaboradores perciben que la entidad no tiene una estabilidad financiera, para los directivos si existe dicha estabilidad además consideran que en la organización existe crecimiento, adicionalmente a esto, tras la revisión de los estados financieros, se pudo confirmar lo indicado por los directivos, no obstante, aún sigue siendo la segunda empresa más importante dentro de su sector.

Por otra parte, Perteraf (1993) indica que se tiene una ventaja competitiva cuando una organización tiene un desempeño superior al de sus competidores gracias a la diversidad de sus recursos y a sus capacidades. En este caso, los directivos concluyeron que pesar que la compañía sigue las tendencias de acuerdo a lo que dictan las principales marcas a nivel mundial y a tener un buen nivel de adaptabilidad, tienen debilidades en materia tecnología ya que les hace falta actualizar y/o renovar este rubro para lograr de forma más adecuada el desarrollo de las actividades del negocio, a pesar que para la mayoría de los colaboradores consideran que la organización cuenta con los recursos económicos, tecnológicos y humanos suficientes para operar el negocio. Lo observado por el investigador indica que la compañía tiene algunas áreas de oportunidad que puede aprovechar para adaptarse a las necesidades del mercado, si bien cuenta con recursos tecnológicos no son lo suficientemente productivos, asimismo debe fortalecer sus

procesos y a su capital humano para motivarlo, aumentar su productividad y fortalecer las bases del negocio.

De acuerdo con Porter (1991), por medio de las estrategias genéricas es posible superar a los competidores que están inmersos en la misma industria, en este caso, la organización utiliza una ventaja genérica enfocada a costo, debido a que los colaboradores indican que no existe una diferenciación porque a pesar de cuenta con una variedad de productos, no son diferentes a los que ofrece la competencia. Por su parte los directivos señalan que la principal diferenciación es el modelo de negocio enfocado a la figura de coordinador empresarial. Lo observado por el investigador fue la ventaja realmente está enfocada a los costos de los productos, ya que los consumidores consideran este parámetro como primera opción para ejercer su compra.

Por lo que se refiere a la responsabilidad social, Certo y Peter (1996) la definen como la medida en la que las actividades de una organización a través de los intereses legales, económicos o técnicos protegen a la sociedad y la mejoran. Reyno (2006) indica que es posible desarrollar una estrategia sistémica innovadora que puede darle grandes utilidades económicas a la organización a través de contar con un enfoque en la responsabilidad social y mediante el análisis de stakeholders estratégicos.

De acuerdo con Porter (2006), la empresa puede incorporar las expectativas de los stakeholders a través de una agenda social corporativa, donde se alcancen beneficios sociales y económicos simultáneamente, teniendo en cuenta que parte importante de la atención y los recursos corporativos deben migrar a la RSC estratégica.

Debido a que la responsabilidad social está compuesta por tres pilares, el económico, el social y el ambiental, los resultados de la investigación se presentan con base en esta composición:

- **Económico:** La empresa es una filial de una empresa estadounidense, por lo que es responsable de brindar información confiable y transparente a sus

stakeholders. Para los directivos de la organización, brindan productos competitivos a precio justo que abarcan diversos segmentos y mercados cumpliendo con un estricto apego a las normas a las que está sujeta y comprometiéndose siempre a reforzar sus políticas comerciales con sus principales interesados. En referencia a al grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes consideran que es un área de oportunidad muy grande para la evolución del negocio. Para los colaboradores sus principales fortalezas son conducirse de manera honesta, apegarse a la normatividad a la que está sujeta y tener una buena comunicación con los interesados.

- **Social:** Para los colaboradores, la organización tiene áreas de oportunidad significativas ya que desde su perspectiva los salarios y beneficios no son equitativos versus las actividades que realizan además que visualizan poco crecimiento dentro de la organización. En relación con la comunidad, se caracteriza por apoyar a la comunidad en donde se encuentra ubicada. De acuerdo con los directivos, tanto las prestaciones como el salario son justos, sin embargo, consideran que necesario reforzar la diversidad dentro de la platilla de colaboradores y alentar al capital humano a actualizar sus conocimientos técnicos y/o profesionales a fin de tener mayor desarrollo dentro de la organización. En el aspecto externo, consideran que la organización es muy hermética y no tiene procesos adecuados de comunicación. En términos generales y respecto al ámbito de la responsabilidad social, la organización se caracteriza por garantizar que sus colaboradores tengan un buen nivel de vida, otorga prestaciones superiores y se preocupa por brindar apoyos sociales. Respecto al ámbito externo, la organización requiere fortalecer el vínculo que tiene con la comunidad ya que solo en algunas ocasiones promueve iniciativas de apoyo y pocas veces informa de este tipo de actividades.
- **Ambiental:** En el aspecto ambiental, los colaboradores perciben que la organización ha permeado de forma exitosa el buen manejo de los recursos que utiliza en su ciclo productivo, adicionalmente que además de contar con

las certificaciones correspondientes en materia ambiental, existe una postura clara de cuidado del medio ambiente. Para los directivos, que la organización tiene un firme compromiso con el cuidado del ambiente, generando iniciativas entre sus colaboradores y contando con certificaciones en la materia, sin embargo, puntualizan que es necesario informar acerca de las medidas que se toman en materia de medio ambiente. El investigador pudo confirmar la postura de los directivos, ya que cumple con la normatividad a la que está sujeta e incluso cuenta con algunas certificaciones en la materia, además de alentar iniciativas dentro de la organización relacionadas con el cuidado del ambiente.

Se puede deducir, que la organización cuenta con algunas acciones enfocadas a la responsabilidad social empresarial sin embargo hace falta que refuerce estas acciones en el aspecto social para garantizar que el capital humano las considere como parte del día a día en sus actividades, por lo que se hace imprescindible una gestión con estrategias adecuadas y con mecanismos de control muy bien monitoreados.

5.5 Propuestas de mejora

La responsabilidad social no es filantropía, no son acciones sociales independientes, ni son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La responsabilidad social más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierten en una ventaja competitiva.

Al ser incorporada en la gestión empresarial, les ofrece a todas aquellas empresas que lo hagan beneficios tales como la satisfacción de sus clientes, que se ve reflejada en su fidelidad y obviamente en las ventas, pues los consumidores prefieren productos que les ofrecen compromisos de responsabilidad social. La empresa también obtendrá respaldo y confiabilidad de las instancias gubernamentales, de los mercados, la comunidad y sus propios empleados.

También entre sus beneficios se encuentra la prevención ante sanciones financieras y la mejora de la imagen, reputación y prestigio de la empresa.

La Responsabilidad Social dentro de las empresas no se logra en poco tiempo, se debe trabajar arduamente para poder lograr un cambio y que este se vea reflejado por su propio personal. Dentro de las actividades realizadas por la organización objeto de estudio destacan las relacionadas a la calidad de vida las cuales resaltan la satisfacción del personal y que realmente, la empresa se interesa por su personal. Se recomienda seguir realizando más actividades para reforzar el historial en materia de responsabilidad social en el que la empresa ha estado trabajando, un punto a reforzar es el tema de la capacitación, los colaboradores mostraron mucho interés en reforzar las medidas que se toman actualmente, si bien es cierto que la organización se preocupa por su desarrollo dentro de la entidad, es necesario proveerlos constantemente de información y/o conocimiento que los ayuden a desarrollar mejor sus labores y ser más productivos. El investigador propone como primer punto, mapear los procesos más importantes de la organización, a fin de que se encuentren bien definidos, por otro lado, crear y/o actualizar los manuales de procedimientos por lo menos cada año, desarrollar programas de capacitación de acuerdo a cada área e incentivar a los colaboradores que se mantengan actualizados profesionalmente.

El en ámbito social desde el punto de vista externo, la organización realiza acciones que no tienen el impacto suficiente con la comunidad, se puede decir que la organización es poco conocida en su entorno por lo que se propone incorporar a su cadena de suministros a un mayor número de proveedores que se encuentren ubicados en la comunidad además de recibir mejores condiciones comerciales respecto a otros proveedores, apoyar de forma permanente a las diversas asociaciones que se encuentra cerca de la organización y hacer brigadas de mejora en la comunidad a través de la recolección de basura y sembrado de árboles.

Por otro lado, aunque los colaboradores y directivos tengan una buena percepción, la organización tiene áreas de oportunidad en materia medio

ambiental que podría aprovechar para capitalizarlas en ventajas que le generen beneficios económicos como el establecimiento de mejores políticas respecto a sus clientes y /o proveedores y la reducción del peso de sus empaques, promover el uso de envases retornables y trabajar en programas de reciclajes, así como enfocarse en el tratamiento de agua residuales y en la protección y conservación de los recursos hídricos. Con estas acciones además de reducir los recursos con los que cuenta y aprovecharlos de manera más eficiente, la organización podrá acercarse e incentivar a consumidores preocupados por el cuidado del ambiente y sus recursos.

A continuación se presenta una propuesta con el objeto de incluir actividades distintivas dentro de la cadena de valor de la organización a fin de incorporar la responsabilidad social dentro de su estrategia corporativa y obtener beneficios económicos, sociales y ambientales que la ayuden a posicionarse mejor en el mercado de cosméticos.

Tabla V-51. Propuesta de Cadena de Valor: Responsabilidad Social Empresarial

Infraestructura	Sistema administrativo de información que disminuya el uso de papel, mejora en las instalaciones.			
Administración R. Humanos	Capacitación al personal, mejora del clima organizacional, establecimiento de plan de responsabilidad social, coaching organizacional, modificación de procesos, brigadas de apoyo a la comunidad: recolección de basura.			
Desarrollo Tecnológico	Mejoras en investigación, compra de maquinaria especial y amigable con el ambiente.			
Adquisiciones	Búsqueda de nuevos proveedores	Implementación de certificaciones y documentación de procesos	Procesamiento de pedidos exacto y adecuado. Manejo que reduce al mínimo cualquier daño.	Fortalecimiento comercial y mercadológico Mejora en la relación con el cliente Lealtad a la marca /productos Entrega oportuna Disminución en devoluciones

	Logística de Entrada:	Operaciones:	Logística de Salida:	Mercadeo y Ventas:	Servicio al Cliente:
	-Compra de suministros con menor impacto ecológico o biodegradables	- Bajo porcentaje de defectos - Certificaciones de los procesos establecidos	-Minimización de errores en pedidos. - Control y mejora en agotados - Disminución de material de embalaje	- Utilización de medios electrónicos: Folleto - Campaña de comunicación de fortalezas organizacionales	-Eficientar las rutas de distribución y servicio de devoluciones y crédito catorcenal. - Campañas de cuidado al deportivo Xochimilco.

Conclusiones

Con el paso del tiempo, en México, se están logrando avances importantes relacionados con la responsabilidad social empresarial y se está creando un ambiente favorable para la participación de más organizaciones. Además, se percibe que la responsabilidad social no es un tema restringido a las acciones ambientales, sino que implica interés con los diversos stakeholders de la empresa.

Sin embargo, se puede decir que para que una empresa se considere como socialmente responsable, en una perspectiva amplia, es necesario que dicha organización la incorpore en sus estrategias de negocio y que sea parte central de sus procesos de gestión.

De acuerdo al trabajo realizado en esta investigación y respondiendo a la pregunta: ¿Cómo integrar las acciones de responsabilidad social como una estrategia para generar ventajas competitivas en una empresa de cosméticos ubicada en la Ciudad de México?, se concluye que para integrar las acciones de responsabilidad social se requiere incorporarla dentro de una estrategia que genere ventajas competitivas, además que dichas acciones generen un valor para la compañía y mejoren o sostengan su posicionamiento. Enfocados a cada uno de los pilares de la responsabilidad, las acciones son las siguientes:

- Incorporar programas de capacitación y coaching organizacional a fin de promover el desarrollo interno de los colaboradores.

- Disminución de devoluciones a través del fortalecimiento de la satisfacción del cliente.
- La vinculación con la comunidad que está a su alrededor brindando apoyos a grupos vulnerables e involucrando a sus clientes y proveedores en estas campañas.
- Compra de suministros con menor impacto ecológico o biodegradables.
- Una campaña de marketing verde en donde la organización se posicione en la mente del consumidor a través de la difusión de sus acciones de cuidado del ambiente.
- Fomentar la utilización de medios electrónicos para los clientes internos y externos.
- Eficientar las rutas de distribución y servicio de devoluciones y crédito catorcenal.

Con estas acciones la estrategia se transformaría de un enfoque a costos a una estrategia de diferenciación iniciando un proceso en que se integren prácticas responsables en su misión y visión.

Estas respuestas se fundamentan en el desarrollo del trabajo de investigación, sustentadas de la siguiente forma:

- De acuerdo con la investigación, si se puede analizar la responsabilidad social estratégica y sus características en términos generales y desde distintos enfoques teóricos, ya que no se cuenta aún con una definición específica para la responsabilidad social empresarial. A pesar que en México existen organismos como la CEMEFI, es necesario unificar los criterios existentes y alinearlos a los requerimientos globales en materia de responsabilidad social e incorporarlos a la normatividad de forma obligatoria.
- La postura empresarial respecto a la responsabilidad social estratégica aún no es del todo clara, existe escepticismo entre los directivos respecto a su implementación y si realmente generará beneficios para la organización, además que muchos directivos aun consideran que la responsabilidad

social equivale a altruismo. Sin embargo, existen directivos con actitudes positivas hacia la implementación de la responsabilidad social.

- Por lo anterior, se deduce que el principal factor que incide en las estrategias competitivas a fin de aplicarlos en la empresa, es el capital humano de la organización para ello se debe considerar a la responsabilidad social como parte de sus actividades diarias correctamente lideradas y con mecanismos de control que ayuden a monitorearlas constantemente.
- Por último, se analiza que las ventajas de adoptar estrategias en función a la responsabilidad social son el aumento de información para la toma de decisiones produciendo un mayor control sobre los riesgos, mejora en la reputación de la organización y en la relación con clientes, proveedores y con la sociedad en general, además propicia la cooperación, la pertenencia y el bienestar a los stakeholders, así como lealtad y reconocimiento.

Se puede concluir que la responsabilidad social exige una correcta gestión impulsada principalmente por los directivos de la organización, la cual debe incluir indicadores que permitan evaluar tales actividades. La mejor estrategia es vincular de manera integrada a la responsabilidad social con la visión, la misión y los valores a fin de orientar las acciones de la organización y beneficiando a todos los grupos de interés.

Referencias

- Abreu, J.L. y Badii, M. (2006), *Análisis del Concepto de Responsabilidad Empresarial*, Daena: International Journal of Good Conscience
- Agüeros, F., Rodríguez, H., Sandoval, D. (2016). *La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva*. México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Arabela. (03 de Marzo de 2017). *Arabela*. Obtenido de <https://www.arabela.com/mx/index.html>
- Argandoña, A. (2009). El bien común de la empresa y la teoría de la organización. *Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 21.
- Badia, M. A. y Garcia, E. (2012). *Cosmetología aplicada a la estética decorativa*. España. S.A. Ediciones Paraninfo. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=q0DGwuShJQsC&pg=PA61&dq=historia+de+la+cosmetologia&hl=es-419&sa=X&ei=MeY8U6TYGKzisASSjYLIDg#v=onepage&q&f=false>
- Barney, J.B. (2001). *Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view*, Journal of Management 27: 643-651.
- Besanko D., D. Dranove y M. Shanley. (2001). *Economics of Strategy*. Tercera Edición. Willey. New York.
- Bunge, M. (2008). *En busca de la filosofía en las Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI.
- Castillo, E. G. (2003). *La Tiranía de la Belleza, un problema educativo hoy*. Ediciones Universidad de Salamanca, 22.

- Celis, F. (08 de Junio de 2016). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mexico-analiza-exportar-productos-cosmeticos-a-oceania/#gs.0sCvQqQ>
- Chetty S. (1996). *The case study method for research in small- and médium – sized firms*. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.
- Collis, D.J. y Montgomery, C. (1995), *Competing on Resources: Strategy in the 1900's*. Harvard Business Review. Vol. 83 Julio – Agosto, p. 118-128.
- Correa, M., Gallopin G. y Núñez G. (2005), *Medir para gestionar la RSC*, Harvard Business Review. Vol. 83, núm. 8, pp. 51–58.
- Cosméticos, C. N. (02 de 03 de 2017). *CANIPEC*. Obtenido de <http://www.canipeec.org.mx/woo/>
- Del Cid, A., Méndez, R. & Sandoval, F. (2007). *Investigación: fundamentos y metodología*. México: Pearson Educación.
- Directas, A. M. (2017). *AMVD*. Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta.php
- Española, D. d. (07 de Marzo de 2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es>
- ESQUIVEL, E. (30 de Septiembre de 2015). *SPDnoticias*. Obtenido de <http://www.sdpnoticias.com/nacional/2015/09/30/la-industria-cosmetica-embellece-la-economia-mexicana>
- Fernández, J. A. (2004). *Avon products Inc. En la lucha por la Belleza*. México, D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Franchise. (23 de Agosto de 2016). *Beauty Industry Analysis 2017 - Cost & Trends*. (M. Sena, Editor) Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/beauty-industry-report/>
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*.

- Ghemawat, P. y J. Rivkin (1991). *“Commitment: the dynamic of strategy”*. Cap. 4, Free Press. New York.
- Gomez, D. M. (2017). La Economía del Bien Común en el ámbito local. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 189-222.
- Government, U. (15 de 03 de 2017). *FDA-Food and Drug Administration*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de FDA-Food and Drug Administration:
<https://www.fda.gov/downloads/Cosmetics/GuidanceRegulation/LawsRegulations/UCM488795.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Informe de Sostenibilidad 2013 de la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo. ANDI - Cámara de Industria y Comercio (2015, febrero 23). Recuperado de https://issuu.com/agencia_central/docs/informe_andi
- Jaén, M. y Rivas, J. (2008). *¿Cómo se organizan las empresas para ser socialmente responsables?* Debates IESA
- Jones, F. (01 de Diciembre de 2014). *America Latina BusinessReview*. Obtenido de <http://www.businessreviewamericalatina.com/liderazgo/1194/Las-20-mejores-compaas-de-venta-directa-listado-del-2014>
- Kinnear, T. T. (1993). *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado*. McGraw Hill Interamericana.
- Kumar S. (2005). Exploratory analysis of global cosmetic industry: major players, technology and market trends. *Technovation*. 25, 1263-1272.
- Laura Díaz-Bravo, U. T.-G.-H. (13 de 05 de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. D.F., México.
- Ley General de Salud. (Última Reforma DOF 27-01-2017) Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142_270117.pdf

- Luces y sombras del sector de la cosmética en América Latina. Universia Knowledge@Wharton (2015, julio 29). Recuperado de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/luces-y-sombras-del-sector-de-la-cosmetica-en-america-latina/>
- Meza, A. (2007). La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Peteraf M.A (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource based view*, Strategic Management Journal, 14(3): 179- 191.
- Perdiguero G. y Reche G. (1995) *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Ed. PUV.
- Porter, M. and Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- Reglamento (CE) No. 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo (2009, noviembre 30). Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:es:PDF>
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva*. Tesis, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.
- Sabogal. J. *Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVI, núm. 1, junio, 2008, pp. 179-195
- Saloner, G., A. Shepard y J. Podolny (2001). *Strategic Management*, Wiley: New York.

- Scopelliti, S. (2008). *Responsabilidad social de las empresas: ventaja competitiva para las compañías*. Santiago: CEPAL.
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thompson.
- Statista. (18 de 06 de 2016). *The Statistics Portal*. Recuperado el 2017 de Marzo de 16, de The Statistics Portal:
<https://www.statista.com/statistics/551066/forecasted-beauty-and-personal-care-market-size-mexico/>
- Taquía, R. (2006). *El nuevo paradigma del interés social en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Revista Vox Juris, 14, 39-48.
- Thomson, A., Gamble, J., Perteraf, M. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- U.S. Food & Drug Administration. (2016, Febrero 9). Recuperado de <https://www.fda.gov/Cosmetics/GuidanceRegulation/LawsRegulations/ucm074201.htm>
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage
- Weyzig, F. (2007). *Corporate Social Responsibility in Mexico*. Accountancy Business and the Public Interest.

Anexos

Anexo 1 Instrumento 1 Guía de Entrevista.....	149
Anexo 2 Instrumento 2 Cuestionario Colaboradores.....	153
Anexo 3 Instrumento 3 Guía de Observación.....	158

Anexo 1 Instrumento 1 Guía de Entrevista



Entrevista



Fecha:	_____	Lugar:	_____
Entrevistado	_____		
Área:	_____		
Puesto:	_____		
Hora Inicio:	_____	Hora Término:	_____

Ventaja Competitiva

- **Recursos y Capacidades**

1. ¿Considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado?

2. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Lo considera suficiente/insuficiente para el desarrollo de las actividades?

3. ¿Considera que el capital humano que conforma la organización tiene las competencias adecuadas?

4. ¿Considera que al realizar cambios en los procesos internos se puede aumentar la productividad de la organización?

- **Posicionamiento**

5. ¿Considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida?
6. En su opinión, ¿cuál es la posición competitiva de la empresa? ¿Qué empresas considera su mayor competencia?
7. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?
8. ¿Considera que la marca es de confianza para los clientes?

Responsabilidad Social

- **Responsabilidad Económica**

9. ¿La empresa tiene políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en sus procesos comerciales?
10. ¿En su organización se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes?
11. ¿Los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo?

12. ¿Considera que los precios son justos con relación al mercado en el que compite?

- **Responsabilidad Social**

13. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?

14. ¿La empresa contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados?

15. ¿La organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno?

16. ¿Alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias, la organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento?

17. ¿La empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada?

18. ¿Promueve que sus empleados participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición el tiempo y su experiencia o conocimientos para su desarrollo?

19. ¿Apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada su empresa u organización?

20. ¿Se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa?

- **Responsabilidad Ambiental**

21. ¿La organización tiene un compromiso claro con el medio ambiente?

22. ¿La empresa cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, cuenta con normas sobre el consumo de energía eléctrica, agua y el manejo de productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas?

23. ¿La empresa realiza acciones que generen en su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos?

24. ¿La empresa proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos?

Anexo 2 Instrumento 2 Cuestionario Colaboradores



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCA UNIDAD TEPEPAN CUESTIONARIO COLABORADORES



No. _____
Fecha: ___/___/___

El objetivo de este cuestionario es recabar información sobre los factores internos y la responsabilidad social en el sector de venta directa con el propósito de realizar una propuesta para mejorar el desempeño de sus negocios.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos como parte del trabajo de tesis realizado para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración de Negocios en la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

No hay respuestas correctas o incorrectas por ello le pedimos que ponga lo que piensa con toda sinceridad ya que en función de ello se estará en condiciones de mejorar el desempeño de sus negocios.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y responda lo que se le solicita:

I. Información general

a.	Edad:	b.	Sexo:
c.	Antigüedad:	d.	Último grado de estudios:

Instrucciones: Lea cuidadosamente y marque con una X, la respuesta que considere más adecuada.

I. Ventaja Competitiva

a) Resultados Financieros	Parámetro	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1. ¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento en los últimos años?					
	2. ¿Percibe que las ventas han incrementado en los últimos años?					
	3. ¿Cree que las ganancias de la compañía son suficientes?					
	4. ¿Considera que la empresa tiene estabilidad económica?					

b) Recursos y Capacidades	Parámetro	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	5. En su opinión, ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?					
	6. ¿La empresa es eficiente en cuanto al manejo de sus recursos?					
	7. ¿Considera el nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades?					
	8. ¿Los empleados del negocio poseen la formación necesaria para sus labores?					
	9. ¿Tienen los conocimientos técnicos para la realización de su actividad?					
	10. ¿Conocen sus tareas y responsabilidades?					
	11. ¿Considera que las estrategias del negocio se adecuan a las tendencias del mercado?					
	12. ¿Existe una planeación adecuada de cada uno de los ciclos del negocio?					

c) Posicionamiento	Parámetro	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	13. ¿Considera que la marca tiene una personalidad definida y conocida?					
	14. ¿Considera que la empresa es competitiva?					

15.	¿Piensa que los precios son competitivos?						
16.	¿Sus productos son preferidos a los de la competencia?						
17.	¿Tiene mejores productos que la competencia?						
18.	¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?						
19.	¿Considera que la marca es de confianza para los clientes?						
20.	¿Tienen más variedad de productos que sus competidores?						

II. Responsabilidad Social

	Parámetro	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
a) Responsabilidad Económica	21. ¿La empresa tiene políticas para garantizar la honradez, calidad y conducta en sus procesos comerciales?					
	22. ¿En su organización se evalúa el grado de satisfacción y/o expectativas de los clientes?					
	23. ¿Los productos cumplen con las normas aplicables para su uso/consumo?					
	24. ¿Considera que los precios son justos con relación al mercado en el que compete?					
	25. ¿La empresa proporciona información suficiente sobre sus productos y servicios?					
	26. ¿La empresa tiene un Código de Conducta?					
	27. ¿Atiende y/o resuelve las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?					
	28. ¿Dispone de canales de comunicación, eficaces y eficientes, que garanticen la comunicación con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?					

b) Responsabilidad Social	Parámetro	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	29. ¿La organización garantiza un salario conforme con las labores realizadas y adecuado para satisfacer un nivel de vida digno?					
	30. ¿La empresa contempla medidas de mejora o beneficios complementarios para sus empleados?					
	31. ¿Alienta a sus trabajadores para que adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias, la organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento?					
	32. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?					
	33. ¿La empresa mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada?					
	34. ¿Promueve que sus empleados participen en acciones de voluntariado poniendo a su disposición el tiempo y su experiencia o conocimientos para su desarrollo?					
	35. ¿Apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada su empresa u organización?					
	36. ¿Se han hecho campañas de marketing social, green marketing o marketing con causa?					

c) Responsabilidad Ambiental	Parámetro	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	37. ¿La organización tiene un compromiso claro con el medio ambiente?					
	38. ¿La empresa cuenta con iniciativas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, como normas sobre					

	el consumo de energía eléctrica, agua y el manejo de productos tóxicos en sus instalaciones y oficinas?					
39.	¿La empresa realiza acciones que generen en su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el manejo de residuos?					
40.	¿La empresa proporciona información sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos?					
41.	¿La empresa cuenta con alguna certificación en materia ambiental?					
42.	¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios?					
43.	¿La empresa adquiere productos y materia prima reciclables?					
44.	¿Los productos comercializados son amigables con el medio ambiente?					

Gracias por su cooperación.

Anexo 3 Instrumento 3 Guía de Observación



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL ESCA UNIDAD TEPEPAN GUÍA DE OBSERVACIÓN



No. _____
Fecha: ___/___/___

El objetivo de esta guía es recabar información sobre los factores internos y la responsabilidad social en el sector de venta directa con el propósito de realizar una propuesta para mejorar el desempeño de sus negocios.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos como parte del trabajo de tesis realizado para obtener el grado de Maestro en Ciencias en Administración de Negocios en la ESCA Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional.

La guía es utilizada como un instrumento de triangulación de información entre la opinión de los directivos y los colaboradores, en función del análisis de los resultados se realizarán propuestas para mejorar el desempeño de la organización.

Por medio de la observación y de las categorías de análisis e indicadores previamente definidos se determinará si existe o no evidencia que respalda la información proporcionada por los agentes.

I. Ventaja competitiva

Dimensión. Resultados financieros

#	Guía de Observación	Si	NO	Observaciones
1	La empresa ha percibido ingresos de forma periódica			
2	Existe un incremento en los ingresos de la compañía			
3	Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación actual.			
4	Crecimiento en el volumen de ventas			

Dimensión. Recursos y capacidades

#	Guía de Observación	Si	NO	Observaciones
5	Nivel tecnológico suficiente para el desarrollo de las actividades			
6	Programas de capacitación y desarrollo profesional			
7	Manuales de procedimientos y perfil de puestos			
8	Indicadores de productividad por puesto			

Dimensión. Posicionamiento

#	Guía de Observación	Si	NO	Observaciones
9	Planeación anticipada de las estrategias del negocio.			
10	Buena posición en el sector			
11	Conocimiento de la marca			
12	Variedad de productos			

II. Responsabilidad Social

Dimensión. Responsabilidad económica

#	Guía de Observación	Si	NO	Observaciones
13	Cuenta con un mecanismo para que sus involucrados (grupos de relación e interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.			
14	Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus sucursales, filiales o establecimientos puedan ser cómplices de corrupción.			
15	Cuenta con una política de equidad en selección y pago a sus proveedores.			
16	Cuenta con programas de apoyo y cooperación para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales.			
17	Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado.			
18	Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus clientes.			
19	Tiene políticas de trato a sus clientes que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones.			
20	Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus productos y/o servicios.			

Dimensión. Responsabilidad social

#	Guía de Observación	Si	NO	Observaciones
21	Opera con programas para desarrollar las habilidades, actitudes y aptitudes de sus colaboradores.			

22	Cuenta con un plan para el desarrollo de los empleados, la calidad de vida de sus familias y/o prestaciones superiores a las de la ley.			
23	Cuenta con mecanismos e instrumentos que favorecen el desarrollo de actitudes y habilidades en su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.			
24	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.			
25	Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos, o de otros grupos minoritarios, en posiciones ejecutivas o directivas en años recientes.			
26	Mantiene un programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.			
27	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus empleados.			
28	Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)			

#	Guía de observación	SI	NO	Observaciones
29	Invierte en conocer las particularidades de la comunidad local para identificar sus expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que la operación de la empresa pueda llegar a suscitar respecto a sus costumbres y creencias.			
30	Cuenta con una instancia, puesto, fundación o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos			
31	Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas cívicas o beneficio social.			
32	Planea y realiza actividades sociales y/o comunitarias en las que involucra al personal y sus familias.			

33	Busca oportunidades para promover sus productos y/o servicios relacionándolos y apoyando causas sociales (mercadotecnia con causa social).			
34	Destina un porcentaje del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social			
35	Informa interna y externamente los logros y retos de la empresa -financieros, sociales y medioambientales- en su reporte anual. (Balance Social).			
36	Promueve el trabajo voluntario de sus trabajadores hacia la comunidad; apoya las causas filantrópicas de su personal			

Dimensión. Responsabilidad ambiental

#	Guía de observación	SI	NO	Observaciones
37	Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.			
38	Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria limpia u otra.			
39	Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.			
40	Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables.			
41	Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una empresa sin papel (uso de documentos electrónicos).			
42	Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.			
43	Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.			
44	Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.			