

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA: EL CASO HUMAN COMPANY

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPETITIVE STRATEGY: THE CASE OF  
HUMAN COMPANY

---

Daniela Castro Murillo<sup>1</sup>

### Resumen

Human Company, una empresa 100% costarricense, ha logrado con su marca Eco Sunrise producir bienes biodegradables con un enfoque socialmente responsable. Se busca evaluar en qué medida este tipo de prácticas influyen en los niveles de competitividad de la empresa, para esto se aplicará la metodología PRISMA y la matriz CINBAGE. Por lo tanto se plantea como objetivo general *“Determinar si la RSE es una estrategia competitiva para la empresa Human Company”*, para lo cual se requiere: identificar las ventajas y obstáculos que enfrentan las pymes en materia de RSE, evaluar cada una de las áreas que conforman la RSE de Human Company, cuantificar la competitividad de la empresa y determinar la influencia de la RSE sobre la competitividad.

**Palabras claves:** Responsabilidad social empresarial (RSE), competitividad, metodología PRISMA<sup>2</sup>, matriz CINBAGE<sup>3</sup>, pyme y Human Company.

---

Recibido el 2 de octubre del 2012 – Aceptado el 30 de noviembre del 2012 - Publicado el 31 de diciembre del 2012

<sup>1</sup> Estudiante de la Maestría en Economía del Desarrollo, Escuela de Economía, Universidad Nacional de Costa Rica. Correo electrónico: danicastro04@hotmail.com

<sup>2</sup> En busca de promover el desarrollo de la responsabilidad social en las PyMes del sudoeste europeo, la Federación Asturiana de Empresarios (FADE); la Fundación Asturiana de Medio Ambiente; la Fundación CECOT, de Tarrasa; la Asociación Empresarial Nersant, de la localidad portuguesa de Santarem; y la Cámara de Comercio de Toulouse, en Francia, han unido sus fuerzas en el marco del proyecto PRISMA, que lidera la patronal asturiana. El proyecto PRISMA creado por FAE (Federación Asturiana de Empresarios) pretende informar a las PyMes sobre los beneficios que supone la adopción de un enfoque responsabilidad social

### Abstract

Human Company, a 100% Costa Rican business, through its brand Eco Sunrise has achieved to produce biodegradable goods under a socially responsible approach. This paper is aimed at evaluating how these practices influence the Company's competitiveness levels using the PRISMA method and the CINBAGE matrix. Therefore, the general objective is to determine whether Corporate Social Responsibility (CSR) is a competitive strategy for Human Company, for which the Company must identify advantages and obstacles faced by SMEs in regards to CSR, evaluate each of the areas comprising the Company's CSR, quantify the Company's competitiveness, and determine how CSR influences competitiveness.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), competitiveness, PRISMA method, CINBAGE matrix, SMEs, and Human Company.

Es importante iniciar definiendo las bases teóricas que sustentan el estudio. Por un lado, el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) -según la Asociación Empresarial para el Desarrollo se define como:

. . . es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país. (s.f., p. 29).

Por otro lado, la competitividad se define como “. . . la capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento económico, la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad” (Flores, 2009, p. 88).

Los motivos que impulsan a las empresas grandes y pequeñas a incorporar prácticas de RSE son muy diferentes. En muchas ocasiones estas últimas aplican este tipo de prácticas sin conocer las ventajas reales que se generan detrás de este comportamiento. No obstante, para las pymes “. . . estas motivaciones son de carácter más implícito y, si bien se orientan al mismo resultado, lo hacen desde una perspectiva más innata, menos calculada, con convicción de hacer el bien, que seguramente rendirá beneficios, tangibles o no, en el corto o en el mediano plazo” (Galilea, 2005, p. 3).

---

(RSE) en su gestión empresarial, así como difundir la experiencia y sus resultados al conjunto del tejido empresarial. También evaluará la situación de las Pymes en materia de RSE, y diseñar estrategias de mejora en este ámbito.

<sup>3</sup> El Centro de Investigación en Metodología Borrosa Aplicada a la Gestión y Economía, CINBAGE, fue creado el 13 de Octubre de 1994 por resolución del C. D. N.º 609/ Investigación, en el Instituto de Investigaciones en Estadística y Matemática Actuarial, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires.

Basada en una revisión bibliográfica, se evidencia que la aplicación de RSE en pymes genera una serie de ventajas, tales como: desempeño financiero, reputación, fidelidad de los clientes, motivación, compromiso y productividad de los empleados, protección del ambiente, encadenamientos productivos socialmente responsables, entre otras; lo que se traduce en la obtención de una ventaja competitiva, dada la diferenciación en contraste con la competencia. No obstante, las pymes se enfrentan a una serie de barreras a la implementación de actividades que fomenten la RSE, de las cuales se pueden citar: escaso recurso monetario y humano, falta de conocimiento del tema y poca visión hacia las exigencias de la competitividad internacional, principalmente.

Definidas las ventajas y limitaciones en la aplicación de RSE, se analiza el caso particular de la empresa Human Company, una pyme<sup>4</sup> constituida por 12 empleados, la cual se conformó en febrero 2009, pero no fue hasta dos años después cuando se lanzaron los productos al mercado. La empresa propone alternativas biodegradables, confortables y sostenibles para concienciar a los consumidores, contribuir con el planeta y buscar la sostenibilidad de las futuras generaciones.

### **Antecedentes**

A pesar de su corta edad, Human Company posee una amplia gama de productos, en donde su principal marca se denomina Eco Sunrise, una línea de productos biodegradables, la cual incluye: línea de papel (papel higiénico, servilletas, papel multipropósito, pañuelo facial, otros), línea de plástico degradable, línea de vajilla desechable (cucharas, tenedores, cuchillos, platos y vasos en diferentes tamaños, porta alimentos, pajillas, conos para agua, removedores, entre otros), línea de bolsas de basura bio (bolsas de basura y jardín de diferentes tamaños), línea de aluminio y línea de oficina (lapiceros, landyards, botones, yoyos, jarras, gorras, camisetas, hojas de impresión, hojas perforadas o sin perforar, entre otras).

La diferenciación de los productos Human Company se debe al cambio de los insumos tradicionales convencionalmente utilizados, donde se pasó de madera a fibras alternativas, renovables y sostenibles (bagazo de caña, bambú y almidón de maíz, entre otras) generando un proceso de distinción con los productos de sus competidores.

En lo que respecta a los procesos productivos, la empresa posee dos maneras de llevar a cabo los procedimientos. Por un lado, aquellos que se realizan en la propia planta ubicada en Paso Ancho de San José, y por otro, procesos donde se subcontratan empresas extranjeras que entregan los productos terminados.

---

<sup>4</sup> La definición de PyMe se sustenta en el número de empleados.

## Metodología

Para cuantificar el nivel de RSE que posee la empresa se utilizará la metodología del proyecto PRISMA del instituto FAE<sup>5</sup>. Esta metodología evalúa la RSE en diferentes áreas, las cuales se clasifican en: compromiso, recurso humano, clientes, proveedores, comunidad, sociedad, otros agentes involucrados, medio ambiente y comunicación<sup>6</sup>. Sin embargo, el análisis no está completo si no se evalúa la competitividad de la empresa, para lo cual se utiliza la metodología de CINGABE, la cual presenta una matriz con diferentes variables tales como mercado, tecnología, sistemas, calidad, recursos humanos y relaciones al exterior.

Por medio de una escala de Liker se evalúa el comportamiento del lado de la oferta, analizando cada una de las diferentes áreas de la RSE, para lo cual se obtienen aquellos aspectos que se consideran como fortalezas y como oportunidades de mejora; es decir, se identifican los elementos que influyen positiva y negativamente en los niveles de competitividad, para así determinar si la RSE forma parte de una estrategia competitiva de la empresa.

La hipótesis se planteó de la siguiente manera: *Ho: Genera la RSE competitividad a la empresa Human Company.*

Para comprobarla, se realizó un trabajo de campo que abarcó desde febrero 2012 hasta marzo del mismo año, para lo cual se contó con un único informante, el gerente comercial, señor Eliécer Ceciliano, quien calificó las matrices de RSE y competitividad.

## Evidencia obtenida

En primer lugar, se evalúa la matriz de RSE, la cual como se ha mencionado contiene las siguientes variables: compromiso, empleados, clientes, proveedores, competidores, comunidad, sociedad, agentes de interés, medio ambiente y medios de comunicación. A continuación se analizan dichas variables, las que tienen una ponderación del 1 al 100.

La empresa obtiene un 87 de calificación en compromiso, ya que dentro de la evaluación destacaron aspectos tales como: presencia de cuestiones de RSE en la declaración pública de visión, misión y valores de la empresa; incorpora iniciativas de RSE sectoriales o generales; promociona iniciativas vinculadas con el fomento de conceptos RSE, entre otras.

---

<sup>5</sup> Federación Asturiana de Empresarios: lidera el proyecto PRISMA, cuyo objetivo es activar y promover la integración y el desarrollo de estrategias y acciones en materia de responsabilidad social empresarial.

<sup>6</sup> Para efectos de la aplicación de la metodología para la empresa, se hicieron algunos cambios en la redacción de los indicadores.

Para el caso de la variable empleados, el diagnóstico determinó una calificación de 79, en donde sobresalen aspectos positivos tales como: diálogo permanentemente abierto con los empleados; existencia de una política de contratación clara, transparente e igualitaria; fomento de la estabilidad laboral; aplicación de una política de igualdad entre hombres y mujeres; implantación de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales; difusión de información útil sobre los beneficios de la higiene, la buena alimentación, el ejercicio y los demás hábitos saludables, entre otras. Sin embargo, se presentan otros aspectos en los cuales la empresa puede mejorar, como los siguientes: poca difusión en programas de promoción profesional (planes de carrera) y ausencia de sistemas de promoción claros, transparentes e igualitarios.

Para la variable clientes, la empresa obtiene un 88, esto se explica por la presencia de acciones positivas, por ejemplo: facilita la máxima información posible sobre los productos; elabora un sistema de atención y diálogo con los consumidores; es capaz de recoger sugerencias, reclamaciones y peticiones respecto a las características del producto; informa en sus productos no solo lo exigido por la legislación, sino también acerca del proceso de producción y de los posibles daños para el cliente y para el medio ambiente; fomenta prácticas de consumo responsable; promueve la importancia de utilizar productos que han sido elaborados bajo procedimientos ambientalmente adecuados o con menor impacto, entre las principales.

Por otro lado, la RSE con los proveedores presenta una calificación de 82, esto obedece a importantes acciones tales como: establece requisitos para la selección u homologación de un determinado proveedor, define formas y procedimientos para la relación de la empresa con sus proveedores, conoce el grado de satisfacción de estos, mantiene una vía de diálogo permanentemente abierta e implementa formas de capacitación o entrega de información sobre la importancia de la RSE, de manera que los proveedores también apliquen estos principios y mejoren su calidad del trabajo, rentabilidad y competitividad.

Una de las variables con menor calificación fue la referente a competidores, con un 47, ya que la empresa considera que su comportamiento es respetuoso, aunque no mantiene una vía de diálogo abierta y no lleva a cabo ningún tipo de campaña institucional junto con sus competidores.

La variable comunidad presenta la mejor calificación, con la totalidad de la puntuación. Esto se debe a que la empresa mantiene una vía de diálogo con los agentes de su comunidad; promueve o participa en proyectos de apoyo; identifica las necesidades y determina en qué puede aportar a su solución; realiza donaciones de sus propios productos a la comunidad; como una forma de unir esfuerzos, genera alianzas con organizaciones que aportan o realizan actividades en la comunidad y diseña programas orientados a la generación de capacidades que están directamente relacionadas.

Por otro lado, el aspecto referente a sociedad presenta un 85 de puntuación, en donde se destacan acciones como: la participación en algún programa que facilita la realización de prácticas en su empresa por parte de los recién titulados, promueve o participa en proyectos de apoyo fuera de su comunidad y realiza patrocinios a causas o colectivos fuera de su comunidad.

Otra variable con baja puntuación fue la relativa a los agentes de interés, la cual alcanzó un 64 de calificación. Al respecto, requieren una mayor atención actividades tales como: desarrollar indicadores, sistemas de medición y objetivos de trabajo que van a ser utilizados a la hora de establecer esa comunicación con los grupos de interés; buscar interlocutores preparados que puedan alcanzar una relación fluida con los grupos de interés, entre otros.

Por las características de la empresa, la variable de medio ambiente presenta una calificación de 99, esto se debe a que conoce adecuadamente la normativa ambiental, certifica a la empresa con una norma o acuerdo mundial, se adhiere a acuerdos de producción limpia, utiliza eco-etiquetado, implementa prácticas ambientales, aplica el “ecodiseño” para el desarrollo de nuevos productos, informa a su público de interés los resultados alcanzados producto de la gestión ambiental, entre muchas más.

Finalmente, la variable de medios de comunicación presenta una ponderación relativamente baja, alcanzando un 51. Esto se debe a que la empresa tiene ausencia de importantes acciones como facilitar información regularmente a los medios de comunicación y llevar a cabo colaboraciones o patrocinio de determinadas secciones en estos medios.

En términos generales, Human Company alcanzó una calificación de 78, esto como promedio de las áreas analizadas todas con igual nivel de importancia. Destacaron las variables relativas a sociedad y medio ambiente, con excelentes estándares; no obstante, competencia y medios de comunicación fueron variables por debajo del promedio, considerándolos como factores con oportunidades de mejora. Los resultados de RSE se pueden observar en la figura 1.

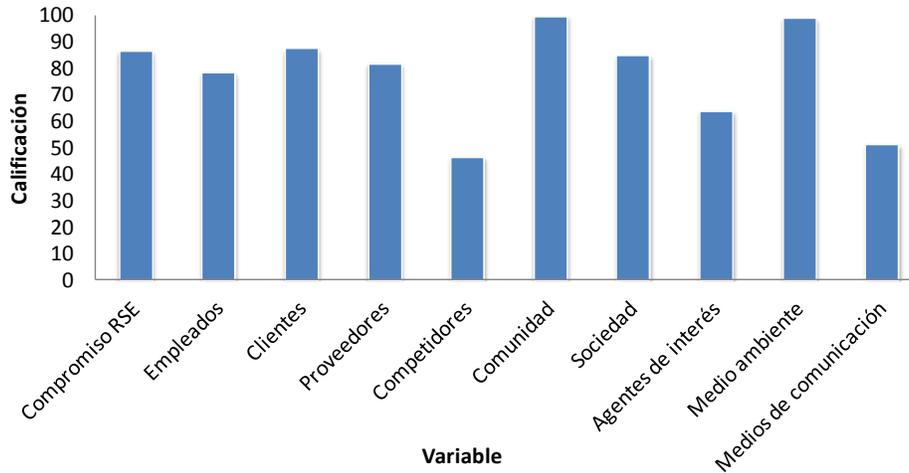


Figura 1. RSE pesos Human Company.  
Elaboración propia, con datos proporcionados por Human Company.

Es importante resaltar que, a pesar de que la empresa obtiene altas calificaciones en algunas áreas de la RSE, el poco accionar en aspectos como análisis de entorno, considerando precios, calidad, tiempo de entrega de sus competidores, y una baja difusión y comunicación provoca que la ponderación final de la empresa baje relativamente, es decir, dichos aspectos influyen negativamente en el resultado del nivel de RSE de la empresa.

Las razones detrás de este comportamiento se atribuyen a que la empresa se concentra en obtener la excelencia de un producto biodegradable, beneficiando a su entorno; y a pesar de que dichos aspectos son relevantes, la empresa está olvidando analizar cómo muchos de sus competidores se están posicionando de este mercado de una manera más integral. Por lo tanto, se considera prioritario que la empresa efectúe un análisis completo del entorno que permita evaluar competidores, clientes, proveedores, entre otros actores.

Aunado a esto, la empresa posee bajos niveles en la variable comunicación, la cual se refiere a aspectos de difusión, promoción y publicidad. Por ende, Human Company requiere de un plan de mercadotecnia que le permita dar a conocer las bondades de una línea de productos amigables con el ambiente, los cuales son generados con los más altos estándares de calidad y de proyección comunitaria.

Una vez evaluadas las acciones de RSE, se efectuó un diagnóstico de la competitividad de la empresa. Para este caso se califica cada una de las variables de la matriz CIMGABE, las cuales son: mercado, tecnología, sistemas, calidad, recursos humanos y relaciones al exterior. Igualmente se ponderan con calificaciones que van del 1 al 100, dichas variables se analizan a continuación.

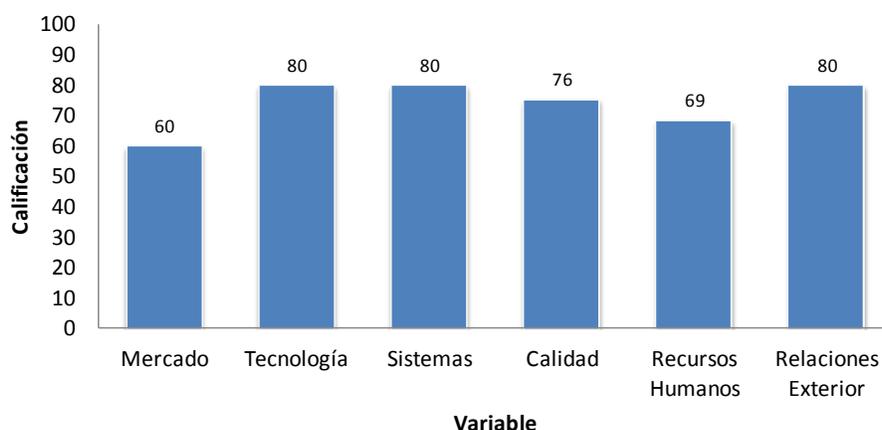
La variable mercado obtuvo una calificación relativamente baja, alcanzando una nota de 60, esto por aspectos ponderados como muy bajos: promociones, cuota de mercado, cambios significativos, entre otras.

Para los casos de tecnología y sistemas, ambas alcanzan una calificación de 80. Destacan, en cuanto a tecnología, acciones como: capacidad asociada, ahorro de materiales, variedad de productos y otros; para sistemas: programa de certificación e instrucciones claras.

Por otro lado, la variable referente a la calidad, obtiene una calificación de 76. Sobresalen: pocas devoluciones, pocos productos defectuosos, adecuado tratamiento de desechos, nuevos productos, entre los principales.

Recursos humanos fue una variable con una calificación regular, obteniendo una nota de 69, con aspectos intermedios como son: promoción de mandos altos, promoción de mandos medios, grado de control, grado de evaluación, entre otros.

Finalmente, las relaciones al exterior alcanzan un 80 como calificación. Esta calificación se explica por las acciones que la empresa ha tomado, tales como estabilidad, calidad, colaboración técnica, entre las principales. Por lo tanto, el diagnóstico de la competitividad determina que esta, en términos generales, se califica con un 73, desatancando variables como tecnología, sistema y relaciones al exterior. No obstante, mercado y recursos humanos son variables con oportunidades de mejora. Los resultados se resumen en la figura 2.



*Figura 2.* Competitividad pesos Human Company.  
Elaboración propia, datos proporcionados por Human Company.

En contraste con el análisis de RSE, para el caso particular de competitividad, los resultados muestran que las calificaciones se encuentran entre 60 y 80, lo cual explica el promedio final. Pese a esto, fue la variable mercado la que presentó la menor puntuación,

debido a que la conforman aspectos relacionados con el comportamiento de su competencia y, tal como se mencionó, la empresa no considera el desempeño de sus competidores.

Sin embargo, lo interesante es demostrar el grado en que las variables de RSE afectan la competitividad de la empresa, y si estas efectivamente generan una estrategia para la PyMe. Para esto fue necesario agrupar aquellas variables que presentaban una relación directa con los diferentes aspectos de la matriz de competitividad, dichas variables de RSE se pueden encontrar en diferentes áreas de competitividad, ya que no son excluyentes.

Seguidamente, según las calificaciones obtenidas en las acciones de RSE, se ponderaron nuevas puntuaciones para la competitividad de la empresa. Esto con el objetivo de demostrar, si efectivamente son las acciones de RSE las que explican los niveles obtenidos de competencia de la empresa. La idea de este procedimiento consiste en validar los resultados obtenidos en la matriz de competitividad, los cuales se detallan en la figura 3.

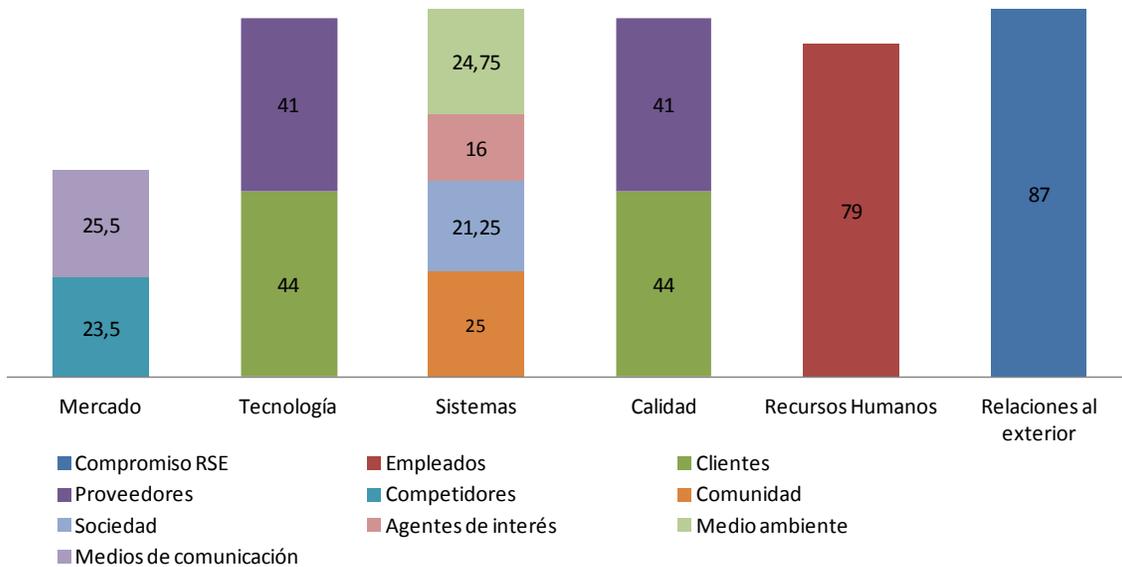


Figura 3. Impacto de la RSE sobre la competitividad Human Company. Elaboración propia, datos proporcionados por Human Company.

Dentro de los aspectos relevantes se puede mencionar que la variable mercado se ve influenciada por las acciones de RSE en materia de competidores (25,5%) y de medios de comunicación (23,5%), alcanzando una calificación total de 49; la variable tecnología se conforma por proveedores (41%) y clientes (44%) para un total de 85; por otro lado, la variable sistemas consta de comunidad (25%), sociedad (21,25%), agentes de interés (16%) y medio ambiente (24,75%); por tanto, la calificación final es de 87. La variable

calidad está formada por proveedores (41%) y clientes (44%) y obtiene una puntuación de 85; la variable recursos humanos está integrada únicamente por empleados con un total de 79 y, finalmente, relaciones al exterior está constituida por la variable compromiso con una calificación de 87.

Se puede evidenciar que, a pesar de que las puntuaciones varían relativamente, las conclusiones son las mismas. La tabla 1 muestra el comparativo entre los resultados obtenidos: por un lado, las calificaciones de la competitividad general (según matriz CINBAGE), la cual se calculó directamente con el gerente comercial, y la segunda basada en un análisis de correlación entre variables y los resultados obtenidos.

Tabla 1

*Cuadro comparativo RSE como estrategia de competitividad Human Company*

Variables	Mercado	Tecnología	Sistemas	Calidad	Recursos humanos	Relaciones al exterior
General	60	80	80	76	69	80
RSE	49	85	87	85	79	87

*Nota:* Elaboración propia

Por lo tanto, se puede observar que la matriz CINBAGE subestima la mayoría de las variables, con la excepción de mercado, la cual, con el procedimiento de correlación de variables, presenta la menor calificación. No obstante, el análisis de los resultados no varía sustancialmente, su principal oportunidad de mejora se encuentra en la variable mercado, debido a la ausencia de análisis de sus competidores; y variables como sistemas, tecnología y relaciones al exterior se definen como las fortalezas de la empresa, esto por el buen desempeño en áreas como medio ambiente, sociedad, comunidad, compromiso, principalmente.

Se evidencia una relación directa entre la RSE y los niveles de competitividad, debido a que los resultados se explican por la ausencia o presencia de acciones socialmente responsables. Para el caso particular de la pyme Human Company, la RSE afecta la competitividad, definiendo en cuáles áreas se encuentran las principales fortalezas y en cuáles las oportunidades de mejora.

### **Comparaciones de resultados con otras investigaciones similares**

Una vez analizados los principales resultados, se definió el alcance del estudio. Se hizo esto a través de una serie de comparaciones, lo cual permite determinar en qué aspectos se presentan similitudes y en cuáles diferencias. Para ello se analizan los casos específicos donde se aplicaron originalmente las metodologías elegidas.

En primer lugar, es importante destacar que la metodología PRISMA fue utilizada para evaluar la situación de las pymes del sudoeste europeo, describiendo los resultados en materia de RSE según tres escenarios: la manera en que las pymes piensan, la forma en que las pymes actúan y lo que logran conseguir. La evidencia obtenida de las diferentes variables se presenta según región, actividad y tamaño.

Una similitud entre esta investigación y el presente estudio es la manera de abordar la RSE, ya que se busca diagnosticar la situación en cada una de las áreas que la conforman, para lo cual se emuló la matriz metodológica. En lo que respecta a las diferencias, PRISMA diagnostica la situación de un conjunto de pymes del sudoeste de Europa, evaluando únicamente el comportamiento en materia de RSE, para el caso actual se estudia únicamente la situación de una pyme y se complementa con un análisis de competitividad.

Otra importante diferencia se encuentra en que la metodología PRISMA identifica brechas entre expectativas y realidad, detecta los principales riesgos y problemas en las diferentes áreas, y diferencia los resultados según región, actividad o tamaño. Por el contrario, el presente trabajo se realiza con la modalidad de estudio de caso, en donde los resultados van dirigidos a una única región, actividad y tamaño, definiendo así en cuáles áreas presenta fortalezas y cuáles oportunidades de mejora; el trasfondo de esto es identificar los elementos que influyen positiva y negativamente en los niveles de competitividad obtenida.

Es aquí donde se realiza el vínculo entre los resultados obtenidos y la investigación de Flores y González (2009), la cual busca cuantificar la competitividad de las pymes de Morelia, México. Para este estudio se utiliza la matriz de competitividad CINBAGE. Por lo tanto, la principal similitud con esta investigación es la utilización de dicha matriz, para lo cual se utilizaron los mismos indicadores y variables. Sin embargo, la investigación de pymes morelianas, se basó en el cálculo de una muestra estadística, la cual se segmentó según la actividad productiva, adicionalmente la información obtenida de la matriz se presentó según el formato del programa estadístico SPSS. Por el contrario, para este estudio de caso se evalúa únicamente una Pyme, Human Company, y se determina el nivel de competitividad con el objeto de contrarrestarlo con los niveles de RSE obtenida.

Adicionalmente, un importante aporte que se le realiza a la investigación y que se diferencia de los estudios anteriores es el análisis por pesos de las diferentes matrices, tanto para el caso de RSE como para la competitividad. Esto permite realizar comparaciones y obtener importantes conclusiones.

La cantidad de investigaciones que se refieren a temas de RSE como estrategia competitiva es muy amplia; no obstante, la revisión se centró en aquellos estudios que trabajaron directamente con pymes. Dentro de los estudios que más se relacionan con la investigación se puede mencionar un trabajo realizado por la Universidad de Cartagena, en donde, de manera muy descriptiva, llevan a cabo un diagnóstico de las pymes del

sector turismo, y definen la importancia de las prácticas de RSE a través del tiempo. La principal similitud se debe a que en ambos casos se busca determinar si la RSE genera competitividad. Sin embargo, este tipo de trabajo no involucra ninguna evaluación a través de indicadores, por el contrario, es más de carácter cualitativo.

Finalmente, se puede mencionar que el principal aporte de la investigación se fundamenta en demostrar una hipótesis de manera cuantitativa, por medio de la fusión de dos diferentes tipos de metodologías para obtener un análisis comparativo más integral.

## **Conclusiones**

Human Company obtuvo altos niveles de competitividad, debido, entre otros factores, a la presencia de prácticas de RSE en la mayoría de sus áreas. Sin embargo, existen aspectos considerados como fortalezas y otros en los cuales la empresa debe trabajar, ya que repercuten negativamente en su nivel de competitividad, estos se denominan oportunidades de mejora.

Las fortalezas de la empresa se encuentran en acciones dirigidas hacia el medio ambiente, la sociedad, la comunidad, entre las principales. Estas influyen, directamente, en los niveles de competitividad, ya que variables como relaciones al exterior, tecnología y sistemas presentan altos niveles de desempeño.

Por otro lado, Human Company presenta oportunidades de mejora en dos áreas específicas; por un lado la empresa no posee relaciones directas con sus competidores, y debido a la baja importancia que se le otorga a estos, los resultados de la matriz de competitividad se ven afectados. Para esto, es importante que la empresa evalúe el entorno en el que se desarrolla, considerando las acciones de sus competidores más inmediatos, los precios, el tiempo de entrega, la calidad, la cuota de mercado, y otros.

Otra de las áreas críticas de la empresa es la falta de difusión, promoción y publicidad, esto por la baja información transmitida regularmente a los medios de comunicación, así como por la escasa o nula inversión en patrocinios. Por lo tanto, la empresa podría mejorar sus rendimientos con un adecuado plan de mercadotecnia que resalte los atributos de una gama de productos biodegradables que se generan con un enfoque socialmente responsable.

La empresa, en el momento de completar su matriz de competitividad, tiene una visión relativamente acertada de su situación, ya que al calcular la competitividad por medio de la correlación que presentan ciertas acciones de RSE en los indicadores de competencia, se obtienen resultados muy similares, definiendo como fortalezas y oportunidades de mejora las mismas variables en ambos análisis.

Finalmente, se puede concluir que la metodología aplicada ha generado los resultados esperados, logrando resolver la hipótesis establecida y, por medio de un diagnóstico de las prácticas de RSE que la empresa aplica en diferentes áreas se determina cómo esto ha funcionado como estrategia de competitividad para la pyme Human Company.

## Referencias

- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (s.f.). *15 años de compromiso con el bienestar de Costa Rica*. Recuperado de [http://www.aedcr.com/Documentos/Publicacion\\_15\\_Aniversario\\_AED\\_Web.pdf](http://www.aedcr.com/Documentos/Publicacion_15_Aniversario_AED_Web.pdf)
- Argandoña, A. (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas*. España: IESE.
- Flores, B. y González, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CINBAGE*, 11, 85-109. Recuperado de [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/CINBAGE/cuadreno11/flores\\_romero\\_85-104.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/CINBAGE/cuadreno11/flores_romero_85-104.pdf)
- Galilea, F. (2005). *Situación de la responsabilidad social de la MiPyMe: El caso chileno*. Chile: Fundes.
- Proyecto PRISMA. (2009). *Guía de buenas prácticas, responsabilidad social en las empresas*. España: FAE (Federación Asturiana de Empresarios).
- Rolando de Serra, A., Ulla, L. (2005). *Responsabilidad social empresarial para pequeñas y medianas empresas*. Argentina: Instituto Argentino de Responsabilidad Social. Recuperado de [http://www.deres.org.uy/home/descargas/guias/Paso\\_a\\_paso\\_para\\_PyMES\\_IARSE.pdf](http://www.deres.org.uy/home/descargas/guias/Paso_a_paso_para_PyMES_IARSE.pdf)