

# *Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial*

*Recibido para evaluación: 23 de Septiembre de 2005*

*Aceptación: 24 de Noviembre de 2005*

*Recibido versión final: 10 de Diciembre de 2005*

Giovanni Pérez <sup>1</sup>  
David A. Bedoya <sup>2</sup>

## RESUMEN

Este artículo propone la utilización de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial –RSE–, cuando la empresa toma la decisión de expandirse globalmente. Entre los factores clave de éxito a los que se enfrenta la empresa cuando penetra en éstos mercados globales, se destaca el respeto al Medio Ambiente, las Metas del Milenio, Protocolos como Kyoto, y acuerdos como el Eurepgap. Al final se presenta la propuesta de implementación de la estrategia de RSE, sin dejar de lado las estrategias tradicionales en la empresa, como son: las Corporativas, de Negocios y Operativas.

**PALABRAS CLAVE:**  
Empresarial,

Estrategia de Expansión Global, Responsabilidad Social  
ISO, 26000, Estrategia ambiental, Globalización.

## ABSTRACT

This paper proposes the use of Corporate Social Responsibility -CSR- strategy when a company decides to expand globally. When a company faces global markets, some of the most important key success factors are Environmental Concern, Millenium Goals, and International agreements such as the Kyoto Protocol and the Eurepgap (European agriculture best practices). At the end, this paper describes the implementation proposal for a Corporate Social Responsibility Strategy, without overlooking conventional company strategies such as: The corporate, operative and businesses strategies.

**KEY WORDS:**

Global Expansion Strategy, Corporate Social Responsibility, ISO  
26000, Environmental Strategy, Globalization.

---

1. Director Grupo de Investigación  
y Consultoría Organizacional  
GICO. Universidad Nacional de  
Colombia Sede Medellín.  
gperez@unalmed.edu.co

2. Auxiliar de investigación Grupo  
de Investigación y Consultoría  
Organizacional GICO. Universidad  
Nacional de Colombia Sede  
Medellín.  
dabedoy1@unalmed.edu.co

## 1. INTRODUCCIÓN



Ante la necesidad de las empresas colombianas de conseguir nuevos mercados mediante una estrategia de expansión global, la relación entre empresa y sociedad se ha convertido en prioritaria. Esta nueva relación con la sociedad incluye preocupaciones y acciones relacionadas con el desarrollo sustentable, la conformación de capital social, y lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial -RSE- que incluye la toma de conciencia por parte de las empresas de una perspectiva a largo plazo, considerando no sólo la construcción de valor para los accionistas -conocidos como shareholders-, sino para el conjunto de actores sociales relacionados directa o indirectamente con su entorno de influencia –conocidos como stakeholders-

Se consideran como causales de esta naciente relación, la marcha de la globalización, la internacionalización de los mercados, la firma de Acuerdos y Tratados entre países, la entrada en vigencia de protocolos como el de Kyoto, el Pacto Mundial y los objetivos del milenio, entre otros, obligando a los estrategas empresariales a definir un nuevo modelo de gestión, en el que intereses de la empresa -sus accionistas- e intereses de los demás actores sociales -sociedad civil, consumidores, sector público y proveedores- confluyen en la generación de valor para ambos, de tal forma que se garantice la sustentabilidad para unos y el desarrollo para otros.

En este modelo de gestión, cobra importancia el tema ambiental, debido a que los empresarios deben diseñar políticas orientadas no sólo a buscar la protección del ambiente global, sino a hacer uso de los recursos de manera más racional, especialmente de aquellos no renovables. Esta acción empresarial, producto de aspectos tales como las presiones de diferentes grupos de consumidores, instituciones privadas, ONG, y gobiernos, las nuevas normas de respeto al ambiente entre ellas ISO 14000 e ISO 26000 y la toma de conciencia de los empresarios y sus empleados a ser responsables con el ambiente, es la que se materializa con la formulación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Este artículo es producto de la investigación "Responsabilidad Social Empresarial: una mirada a las Fundaciones Empresariales en Colombia", que actualmente adelanta el Grupo de Investigación y Consultoría Organizacional de la Facultad de Minas (GICO), que tiene entre otros objetivos, el de analizar y explorar los aspectos relevantes que componen la Responsabilidad Social de un negocio, siendo un componente el tema ambiental, en lo que respecta a la importancia de éste en la formulación de las estrategias de expansión global para cualquier tipo de organización.

## 2. LAS ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO NUEVO PARADIGMA DE LA GESTION EMPRESARIAL

Según Roitstein (2003), la Responsabilidad Social Empresarial -RSE- es el conjunto de prácticas que cada empresa, establece y cultiva con sus stakeholders –empleados, clientes, proveedores, vecindad en la cual opera–, con el fin de constituir una red de vínculos sociales que favorezcan la competitividad y el negocio a largo plazo de la empresa al mismo tiempo que contribuyan a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la sociedad. Estas prácticas, denominadas estrategias de RSE, se convierten en una forma de gestión definida por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

El objetivo de la estrategia de RSE es mejorar las condiciones de vida de la sociedad, a partir de la decisión de los empresarios y directivos de la organización, de asumir el compromiso voluntario de combinar los recursos y las competencias de la empresa con el conjunto de actores sociales, en pos del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas.

En este nuevo planteamiento, la gestión empresarial se orienta hacia la satisfacción de las demandas de los distintos grupos de interés (stakeholders) y las exigencias del desarrollo sostenible,

lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro, produciendo beneficios para la empresa, sus empleados y la comunidad, los resultados orientados al negocio y la integración de los llamados stakeholders y shareholders.

De lo anterior, se puede apreciar que los objetivos de la estrategia de RSE no sólo favorecen los intereses de la sociedad y el sostenimiento del ambiente, sino que a su vez fortalecen la estrategia de negocio de la empresa, pues integran en su estrategia territorial una diversidad de redes sociales del entorno, logrando acrecentar el prestigio del negocio mediante la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que opera. De igual manera en su interior, la empresa obtiene beneficios tales como el fortalecimiento de su cultura organizacional -al adoptar nuevas y mejores prácticas de respeto al ambiente, de compromiso de sus empleados, entre otros-, menores consumos de recursos -materias primas, energía, agua y suministros- y por ende menores costos.

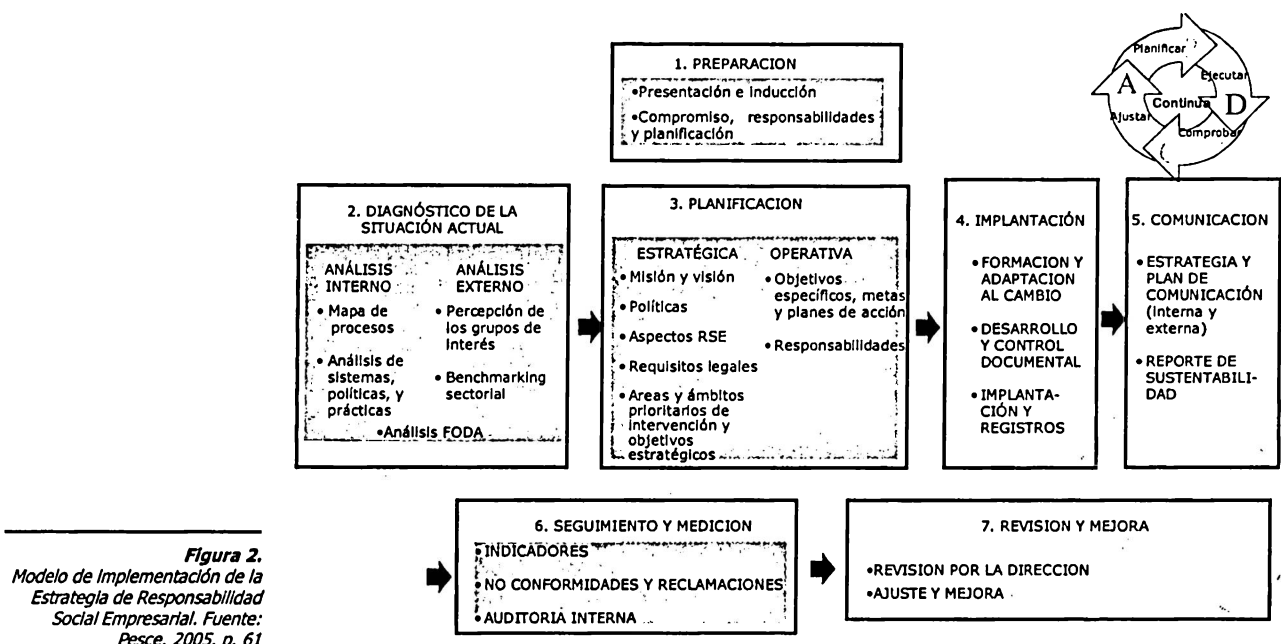
Como resultado de la implementación de la estrategia de RSE, la empresa puede también mejorar su imagen institucional y reputación social, e inclusive podría ampliar su credibilidad. De esta manera, la empresa encuentra una nueva alternativa para competir en el mercado interno, siendo a la vez eficiente, responsable con la sociedad y el ambiente; y desarrolla potencialidades para participar del mercado externo -las tecnologías de información llevan la noticia de la actuación de la empresa desde la región para el mundo-.

Sin embargo, es importante aclarar que la competitividad empresarial no se consigue solamente con la RSE como estrategia, es decir, deberá ser complementada con las demás estrategias en todos los niveles -corporativo, negocios y operativo-, pues todas las estrategias son complementarias y tienen puntos en común, tal como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1.**  
*Integración de las estrategias RSE con otras estrategias*

Por otro lado, existen en la actualidad propuestas de implementación de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. La que se presenta en la Figura 2, es una primera aproximación a un esquema metodológico para ello.



De la Figura 2, se puede extraer que la implementación de la estrategia de RSE implica el desarrollo y la integración de la cultura organizacional con la definición de la visión y valores corporativos -base e inspiración de las prácticas de RSE-, el mercado, la competencia, la comunidad, el lugar de trabajo, los consumidores, los proveedores, el medio ambiente y el gobierno.

Adicionalmente, la estrategia de RSE debe garantizar el compromiso con la sustentabilidad, la producción de beneficios para la empresa, sus empleados y la comunidad, los resultados orientados al negocio y la integración de los llamados stakeholders y shareholders.

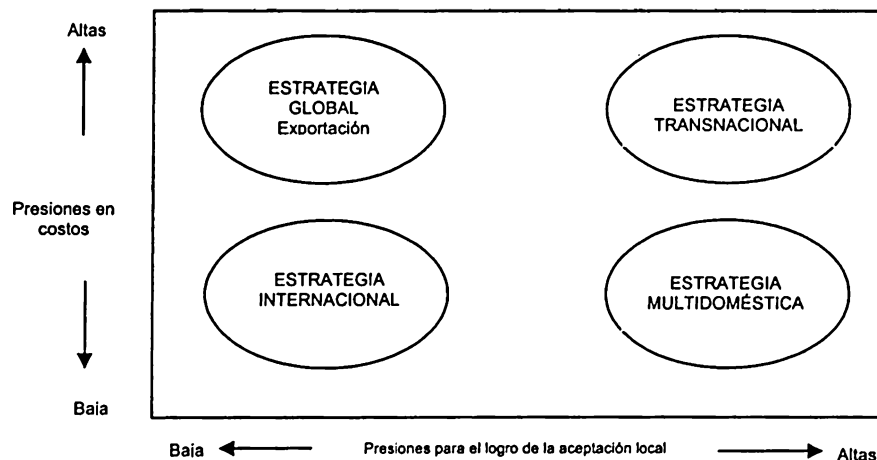
Por último, se podría manifestar que la implementación de las estrategias de RSE tienen un proceso similar al del diseño estratégico tradicional, lo que hace que su formulación, implementación y seguimiento sea algo familiar para los estrategas modernos.

### 3. LAS ESTRATEGIAS DE EXPANSION GLOBAL

Ante el bajo potencial de crecimiento del mercado interno, dado que las empresas ya no tienen a su competencia más severa más allá de sus fronteras, sino por el contrario, están mas cerca de lo esperado, y que es esa la tendencia que están creando la globalización de los mercados, los tratados comerciales y la apertura de fronteras al comercio exterior apoyados por la política pública mediante la promoción que los gobiernos realizan para atraer inversiones extranjeras, aparece la imperiosa necesidad de salir a vender a otros países -expansión global-, actividad que a su vez es altamente competitiva.

Por lo anterior, la expansión global es la opción estratégica que permite a todo tipo de empresas -grandes, medianas y pequeñas-, incrementar su rentabilidad en formas no viables en los mercados domésticos. Las empresas que logran operar internacionalmente, han desarrollado un rendimiento a partir de: (1) habilidades distintivas, (2) realizar lo que se conoce como economías de localización; y/o (3) bajar la curva de experiencia antes que los competidores, disminuyendo los costos de creación de valor. (Hill and Jones, 1996).

Pero estas empresas que compiten en el mercado global usualmente enfrentan dos tipos de presiones competitivas: (1) Presiones para el logro de reducciones en costos, y (2) Presiones para obtener mayor capacidad de aceptación local. Ambas presiones establecen exigencias conflictivas para la empresa; para el caso de las primeras, obliga a que la empresa minimice sus costos unitarios. Para lograr este objetivo, la empresa puede optar por ubicar sus actividades productivas en el sitio más favorable de bajo costo en cualquier parte del mundo donde sea posible. También puede ofrecer un producto estandarizado al mercado global con el fin de disminuir la curva de experiencia tan rápido como sea posible. Por otro lado, responder a las segundas presiones, requiere que la empresa diferencie su oferta de productos y estrategia de mercado de un país a otro, en un esfuerzo por acomodarse a las diversas exigencias que surgen en cuanto a las diferencias nacionales tanto en gustos como preferencias de los consumidores, prácticas de negocios, canales de distribución, condiciones competitivas, y políticas gubernamentales. Los costos pueden incrementarse de manera significativa, debido a la diferenciación entre los países y la imposibilidad de estandarización de los productos. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999). La Figura 3 ilustra la situación a la que enfrentan las empresas que penetran a mercados globales.



**Figura 3.**  
Cuatro estrategias básicas. Fuente:  
Hill y Jones, p. 236, 1996

#### 4. DE LAS PRESIONES PARA ACEPTACION LOCAL A LAS PRESIONES PARA ACEPTACION REGIONAL Y MUNDIAL

Sucesos como la mundialización de las empresas -dispersión geográfica de las empresas-, y los escándalos de corrupción en algunas corporaciones multinacionales, han llevado a cuestionar el modelo tradicional y predominante de hacer empresa propuesto por Friedman, quien afirma que: "la primera responsabilidad de un negocio es la productividad y el crecimiento, y el ejercicio de la responsabilidad social es del Estado. De esta forma las empresas deben rechazar el aceptar una responsabilidad cuando ésta no tiene una legítima autoridad sobre la política social, y aquellas no la tienen". Añade que "la inversión en el logro de las metas sociales requiere el sacrificio de la productividad" (Friedman, 1970). El primer suceso ha obligado por lo menos a que en cada país donde opera una empresa, ésta desarrolle lo que se conoce como política de buen vecino, que consiste en el favorecimiento de una relación de proximidad con la sociedad, de tal forma que sea parte integrante de ella. La empresa debe demostrar a través de acciones claras su sensibilidad e interés por la comunidad y el ambiente donde desarrolle sus actividades, y en muchos de los casos, debe mantener un código de ética y de conducta tal que se adapte a las variaciones legales y culturales de cada región. Esta política se está convirtiendo en garantía para mantenerse en el mercado y para ser competitiva.

El segundo suceso ha demostrado que la globalización de la información, dada la instantaneidad con la cual los hechos corporativos son conocidos por todos, independiente del lugar en el que sucedan, obliga a que las buenas prácticas de las empresas sean estandarizadas en todas las regiones -sin importar diferencias culturales y/o sociales, económicas, etc.-. En efecto, un problema que la empresa tenga que enfrentar en una región, será potencialmente comunicado a escala global y tendrá en consecuencia un impacto positivo o negativo según el caso. Por lo anterior, las empresas tienen un grado de exposición social y una visibilidad mundial nunca antes experimentada. (Roitstein, 2003)

Como consecuencia de estos dos sucesos, se produce una nueva obligación en la gestión estratégica del administrador: la de optimizar y generar mayores niveles de eficiencia en la relación entre la empresa que dirige, la sociedad y el ambiente. Según (Roitstein, 2003). Probablemente la que ha encontrado mayor sensibilidad global -mas usada por los estrategas en los países desarrollados-, es la que busca favorecer el proceso de resignificación social de los roles y las responsabilidades que como actores sociales deben desarrollar para mantener y profundizar el capital simbólico y la reputación de marca, conocida como Responsabilidad Social Empresarial -RSE-.

Ahora, otro de los nuevos fenómenos importantes a los que se enfrenta la gestión administrativa, es la conformación, sobre todo en los países más desarrollados, de grupos de personas, organizaciones sociales, ONG transnacionales, empresas de un mismo sector industrial, etc. que se han convertido en nuevos consumidores de productos elaborados en buenas condiciones laborales y ambientales, y con alta capacidad para influir en los demás consumidores, castigando a aquellos productos que no sean producidos bajo los parámetros de buenas prácticas que ellos definan.

Dante Pesce (Pesce, 2004) cita el caso del protocolo Eurepgap de los supermercados ingleses, que establece que para ser proveedor de los supermercados británicos, la empresa debe estar certificada bajo este protocolo que plantea estándares mínimos de gestión laboral, ambiental y de inocuidad de alimentos y aspectos de los mismos. Afirma Pesce que "las empresas exportadoras que aspiran a que sus productos sean comprados por los ingleses, tienen que estar en proceso de certificación en Eurepgap o de lo contrario se quedan por fuera de Inglaterra. La Unión Europea también está en vías de reconocer Eurepgap como un protocolo válido para el resto de países".

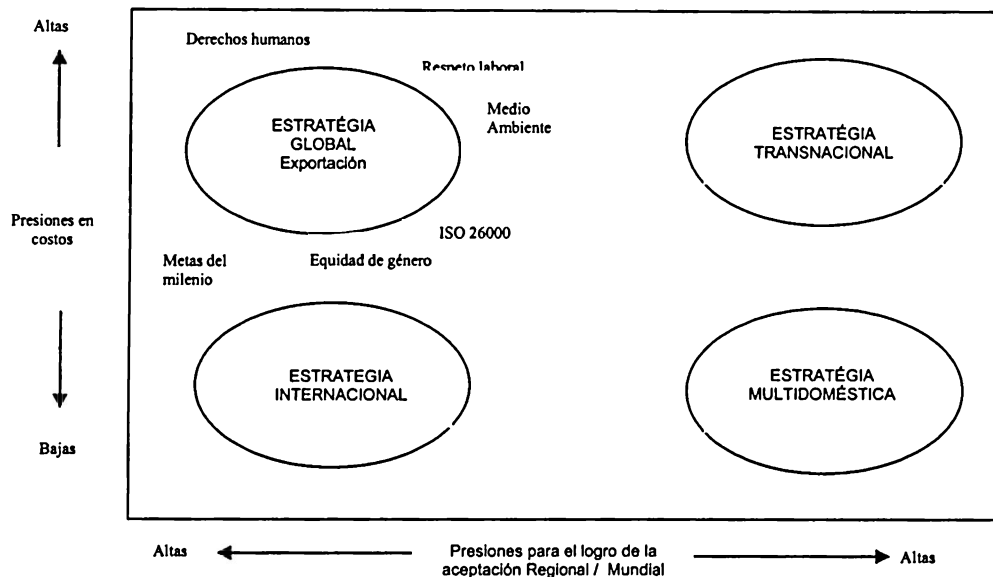
El otro caso que cita Pesce, es el de las ONG transnacionales, quienes en la actualidad están influyendo sobre las grandes empresas europeas para que obliguen a sus proveedoras de los países menos desarrollados, a que cumplan con estándares mínimos de buenas prácticas ambientales y laborales, entre otras.

Por último, la aparición de los estándares de calidad emergentes (ISO de tercera generación) es otro de los retos de la gestión administrativa moderna para acceder a los mercados internacionales, puesto que para el ingreso a estos mercados, será necesario cumplirlos, adicionalmente a las demás normas internacionales de calidad como las ISO 9000 y las ambientales como ISO 14000.



Todo lo anterior muestra como las presiones para aceptación local en el mercado internacional se han convertido en presiones para la aceptación en regiones extensas, y/o en grupos de países, de sectores industriales, de empresas, etc., inclusive dejando de lado los convenios de los mandatarios de cada país, puesto que de nada sirve que se firmen pactos entre dirigentes, si las comunidades organizadas son capaces de definir qué productos consumen y qué productos castigan, inclusive pagando mucho más por productos que cumplen estándares de buenas prácticas.

La Figura 4 muestra como se convierte el escenario de las presiones locales en presiones regionales y/o mundiales, cuando se debe elegir una estrategia de expansión global.



**Figura 4.**  
De las presiones para aceptación local a las presiones para aceptación regional – global, adaptada de Hill y Jones, 1996.

## 5. ISO 26000, LA TERCERA GENERACION

La International Standardization Organization (ISO) que hace una década, enfatizaba en los estándares de calidad de productos -ISO 9000-, y luego a partir de la ISO 14000 incorporara la variable ambiental dentro de la categoría de estandarización, propone ahora un nuevo paradigma que incluye lo económico, ambiental y social, denominada Guía de Standardización en Responsabilidad Social -ISO 26000 sobre Responsabilidad Social-, que se erige como la tercera generación de estándares internacionales.

Según Torres (Torres, 2005), el desarrollo de la nueva norma va muy ligado a la evolución del concepto de Responsabilidad Social, tema impulsado fundamentalmente por organismos multinacionales, ubicados en Europa y Norteamérica, y que se consolida con la aparición del concepto de Desarrollo Sustentable, hoy totalmente arraigado en la sociedad europea y respaldado por directrices y regulaciones que cuentan con un amplio apoyo ciudadano y muchas ONG, gobiernos, consultores, asociaciones de consumidores, etc., están trabajando en ello.

Como el desarrollo de esta norma es una decisión tomada y lanzada, es necesario que el nuevo estrategia la materialice a partir de acciones concretas que incluyan la definición de la estrategia empresarial con la que se compite y la reformulación de las prioridades de sus grupos de interés y misión institucional en los casos que se requieran.

Estos últimos temas -grupos de interés y misión institucional- son importantes y se deben reformular en las organizaciones, puesto que la norma abarca temas como el respeto a los derechos humanos, respeto a la diversidad cultural, respeto al medio ambiente, condiciones socioeconómicas y calidad de vida según prioridad de trabajadores y comunidades locales, mecanismos de identificación de stakeholders -empleados, clientes, proveedores, vecindad en la cual opera-, procedimientos de participación, comunicación e información con los distintos stakeholders, informes públicos transparentes y desempeño auditable, y la promoción de alianzas entre la empresa privada, la sociedad civil y el Estado.

## 6. CONCLUSIONES

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial hace alusión a un compromiso, a una respuesta o a una obligación moral que tienen las organizaciones con los sectores o grupos de

interés -stakeholders- para retribuirles de alguna manera por el impacto que genera su operación.

El modelo tradicional de hacer empresa propuesto por Milton Friedman, parece haber llegado a su extinción; las empresas en primera instancia han optado por la política de comportamiento como de buen vecino, favorecimiento de la relación de proximidad con la sociedad, hasta hacerse parte integrante de ella, y en posteriormente han adoptado estrategias de responsabilidad social empresarial como mecanismo de generación de ventaja competitiva.

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial se han convertido en el nuevo mecanismo para por lo menos tener la opción de penetrar a los mercados globales vía exportación, por lo que se erige como una nueva función para la gestión del estratega moderno.

Los grupos formados de personas, organizaciones sociales, ONG transnacionales, empresas de un mismo sector industrial, etc., sobre todo en los países más desarrollados, denominados nuevos consumidores, han implementado castigos a aquellos productos que no sean producidos bajo los parámetros de las buenas prácticas tales como el respeto al medio ambiente, al trabajo, y las demás que ellos definan, por lo que es imperioso que el estratega empresarial adopte rápidamente estas mejores prácticas -ambiental, laboral, de equidad, sociales- so pena de fracasar en la penetración de los mercados de los países mas desarrollados.

La evolución del concepto de Responsabilidad Social en el mundo ha sido impulsado fundamentalmente por organismos multinacionales, ubicados en Europa y Norteamérica, y se consolidó con la aparición del concepto de Desarrollo Sustentable. Hoy día cuenta con amplio apoyo ciudadano y de muchas ONG, gobiernos, consultores, asociaciones de consumidores, etc., lo que denota que será la tendencia que habrá que no solo explorar, sino cumplir, dentro de la gestión administrativa.

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial fortalecen la estrategia de negocio de la empresa, al integrarla con las redes sociales del entorno, de tal forma que se mejoren las condiciones de vida de la comunidad en la que opera, al mismo tiempo que se obtengan beneficios empresariales tan significativos como la disminución de costos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Friedman, M., 1970. Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. 358 p.
- Gutierrez, C., 2004. Medio ambiente, responsabilidad e mpresarial y la actividad empresarial. (En línea), visitado 5 de diciembre de 2005. Disponible en Internet: [www.ccre.org.co](http://www.ccre.org.co)
- Hill, C. y Jones G., 1996. Strategic management. An integrated approach. 3 Ed. Ed. Houghton Mifflin Company. N.Y. 539 p.
- Hit, M, Ireland y Hoskisson., 1999. Strategic management: Competitiveness and globalization concepts. 3 Ed. Ed. South Western College Publishing. 502 p.
- Llena, F. 2005. El pacto mundial de las Naciones Unidas y el medio ambiente. (En línea), visitado 5 de diciembre de 2005. Disponible en Internet: <http://ciberconta.unizar.es/docencia/contmed/PACTOMUNDIAL.pdf>.
- Pesce D., 2005. En qué está la RSE en el mundo, cómo estamos en Chile y comentarios de estudio RSE de Concepción. Concepción, 4 de Mayo. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- \_\_\_\_\_, 2004. El contexto de la responsabilidad social empresarial en América latina. En: La responsabilidad social empresarial como generadora de valor. pp 35-43. Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. Bogotá.
- Roitstein, F., 2003. La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades. Instituto Universitario IDEA, Documentos de investigación, 33 p, Buenos Aires.
- Torres, D., 2005. ISO 26000: La tercera generación de estándares internacionales. En: Boletín Minero. No. 1191. pp. 10-12. Santiago de Chile.

