

La Responsabilidad Social Organizacional como Ventaja Competitiva en los Agronegocios

Lcda. Marilis Paz
UNESUR
Noljairaparra@gmail.com

Organizational Social Responsibility as a Competitive Advantage in Agribusinesses

Como citar/ How to cite: Paz, M. (2022) La responsabilidad social organizacional como ventaja competitiva en los agronegocios, Vol. 5 núm. 2. recuperado de: https://doi.org/10.59899/RCSACA_A6

Recepción: 01/05/2020

Revisión: 01/07/2020

Aceptación: 07/06/2021

RESUMEN

PALABRAS CLAVES

Responsabilidad social organizacional, ventajas competitivas.

La responsabilidad social organizacional es un tema que se ha desarrollado en las últimas décadas y guarda relación al compromiso de las empresas para con su contexto productivo y comercial. Esto porque sus actividades tienen un impacto en el medio ambiente, pero también en las estructuras económicas y sociales. Al respecto, es importante acotar que en la actualidad, los proyectos de desarrollo de la responsabilidad social organizacional pueden ser utilizados como estrategias para alcanzar ventajas competitivas frente a la competencia. En este sentido, se presenta el siguiente artículo que busca reflexionar sobre la responsabilidad social organizacional como una herramienta para alcanzar ventajas competitivas para las empresas, para ello se hizo una revisión documental de varios libros y escritos que estudian las variables mencionadas desde dos perspectivas separadas, sin embargo, en las reflexiones finales se trata de establecer un tipo de relación, en la cual, las estrategias de responsabilidad social organizacional puede llevar a la empresa a lograr mayores niveles de competitividad en los mercados.

ABSTRACT

KEYWORDS

Organizational social responsibility, competitive advantages.

Organizational social responsibility is an issue that has developed in recent decades and are related to the commitment of companies to their productive and commercial context. This is because their activities have an impact on the environment, but also on economic and social structures. In this regard, it is important to note that at present, development projects of organizational social responsibility can be used as strategies to achieve competitive advantages over the competition. In this sense, the following article is presented that seeks to reflect on organizational social responsibility as a tool to achieve competitive advantages for companies, for which a documentary review was made of several books and writings that study the variables mentioned from two separate perspectives. However, in the final reflections, it is about establishing a type of relationship, in which the strategies of social organizational responsibility can lead the company to achieve higher levels of competitiveness in the markets.

INTRODUCCIÓN

La globalización es una teoría entre cuyos fines se halla la explicación de los eventos que en este momento tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. La globalización, según Flores (2016) “es un acumulado de propuestas teóricas que subrayan fundamentalmente dos grandes tendencias: (a) los sistemas de comunicación mundial; y (b) las circunstancias económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales” (p. 25).

Por esta razón, en la actualidad las organizaciones presentan los retos de la globalización, las mismas han contribuido a la creación de niveles impredecibles de competencia. En los mercados competitivos globales, las organizaciones necesitan encontrar dominantes soluciones de negocios, con estructuras flexibles y confiables. Por lo tanto, la infraestructura de una organización es permitida por los sistemas de información que directa o indirectamente apoyan a los procesos de negocio.

No obstante, el cambio global del mercado se ha convertido en una constante, que revela una necesidad clara e imprescindible de estar continuamente mejorando los procesos administrativos. Puesto que dichos procesos son el pilar de éxito de una organización, las tecnologías de información que se centran en las mejoras han sido buenas candidatas para ayudar a las organizaciones a satisfacer sus visiones, dentro de este marco el gerente del siglo XXI, debe poseer, cocimiento, madurez y estar a la par con lo que significa proyección para las organizaciones y la sociedad.

Anteriormente, la sociedad buscaba la solución a las necesidades primordiales del ser humano por razón de la creación de organizaciones dedicadas a insuficiencias determinadas. Sin embargo, la sociedad moderna no puede restringirse a la opción única de prometer bienes y servicios, sino debe acrecentar sus objetivos, acoplando aquellos que hacen referencia al ambiente natural y social con el cual potencialmente se relaciona. Según De la Cuesta (2006):

El cambio que ha sufrido la empresa de un modo eminentemente económico a uno social-económico se debe a que el primero de ellos en los últimos años ha sido objetivo de

críticas, basadas en que el beneficio no es un indicador válido de la eficiencia empresarial, la arbitrariedad en la definición de mismo y en la consideración de la empresa como un sistema cerrado y no como uno abierto que determina y es determinado por el entorno (p. 34).

Desde estas perspectivas, la empresa como un sistema abierto, se ve influenciada por factores externos, por lo tanto, las empresas exitosas son aquellas que se adaptan a los ambientes globales, unido esto a la manera como se administran los recursos es importante, porque la gerencia debe incorporar los cambios, cuidando siempre de la eficiencia de los procesos.

De acuerdo con lo antes planteado, y enfocado en el sector de agronegocios en particular, se debe acotar que la demanda creciente de bienes y servicios presiona directamente en los ecosistemas del planeta. Para Cuadro (2016), “la problemática ambiental generada por la agroindustria se puede agrupar en 4 aspectos: (1) alteración de los ecosistemas, (2) afectación de los recursos naturales, (3) manipulación inapropiada de alimentos e (4) impactos socioeconómicos negativos en la población” (p. 2), estos producen impactos directos como: deterioro de los ecosistemas locales, utilización excesiva de agua y energía, degradación del suelo, disminución de la biodiversidad local, aumento en la generación de residuos (orgánicos, químicos y tóxicos), uso excesivo de insumos químicos en los alimentos, maltrato de la fauna, desplazamiento de la mano de obra local y empobrecimiento de la economía regional.

Esto es lo que, por medio de la responsabilidad social organizacional, se debe observar como temas de sumo cuidado en los agronegocios, ya que este tipo de organizaciones son las que más impacto han tenido en el medio ambiente. Entendida esta según las Normas ISO 26.000 (2010) como:

“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” (p. 53).

En este mismo sentido, Villanova (2009), plantea que temas como “la equidad de marca, la reputación o la innovación, el cuidado al medio ambiente, los cuales están fuertemente influenciados por la responsabilidad social organizacional, son aspectos que cada vez más son considerados por los consumidores para elegir sus productos” (p. 38). De allí que aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial sean importantes para la competitividad empresarial.

Esto coloca en evidencia una realidad generada por la sociedad de la información y es la relación entre el ejercicio de la responsabilidad social empresarial y su impacto en la competitividad de las empresas. De acuerdo con la teoría de la ventaja competitiva, Porter (2002), plantea que “una empresa busca mantener su liderazgo en el mercado con base en tres estrategias genéricas: costos, enfoque y diferenciación” (p. 112). Así, la responsabilidad social organizacional dentro de la perspectiva competitiva es considerada una estrategia de diferenciación de los productos, por tanto, al aplicarla se cumple un doble propósito.

Una empresa que establece una estrategia de este tipo busca competir, ya sea en el producto o ya sea en el servicio, para que clientes específicos perciban un mayor valor en él, gracias a la mejora de alguna de sus características. Pero la diferenciación es una estrategia que se basa en el efecto causado sobre aquellas variables que los clientes y consumidores consideran importantes a la hora de tomar su decisión de compra. Por lo tanto, cualquier acción de responsabilidad social llevada a cabo por una empresa, por mucho beneficio social que genere, no podría considerarse como una fuente de ventaja competitiva si el mercado no la valorase positivamente y estuviera dispuesto a compensar.

En resumen, la responsabilidad social organizacional se ha convertido en un factor esencial para la competitividad porque es una estrategia de diferenciación de la empresa que involucra aspectos sociales y ambientales, tanto en ésta como en los diversos grupos de interés. Mediante esta se mejoran las condiciones laborales de los trabajadores y las relaciones con los diferentes grupos de interés; con ello se ayuda a reducir costos y a mejorar la productividad de la empresa. Se genera, además, un impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa entre los distintos

grupos de interés y mejora la transparencia y la confianza que supone al rendir cuentas a cada uno de los grupos de interés.

Responsabilidad Social Organizacional

La responsabilidad social empresarial abarca un aspecto ético en su conceptualización que va más allá de una simple acción para causar bien a otros. Para Chiavenato (2005), la responsabilidad social “es el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad” (p. 77). Desde esta perspectiva, la responsabilidad social de las empresas tiene como objetivo el mejoramiento del bienestar social, ahora, estas acciones que se deben emprender para alcanzar dicho objetivo, van más allá de la obligación generada por la normativa legal del país, que regula las actividades empresariales.

En este orden, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2000) señala que la Responsabilidad Social de la organización “es el compromiso duradero para comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, la comunidad donde radica y la sociedad en su conjunto” (p. 8). Este concepto es más amplio al señalado por Chiavenato, porque en este caso incluye el criterio ético de las acciones, es actuar guiado por este y no solo por la obligación legal, además, incluye una dimensión interna como es el bienestar de los trabajadores de la empresa.

Otro concepto que se aborda es el de Ballester (2010), para quien la Responsabilidad Social es definida como “la Responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente a través de una conducta transparente como ética” (p. 52), acá se puede observar la incorporación del criterio ético presente en las acciones que se tomen en las empresas para mejorar a las comunidades y al medio ambiente, lo cual ratifica de alguna manera lo esbozado en el párrafo anterior, por lo tanto, se puede considerar la responsabilidad social empresarial como la incidencia de la toma de decisiones empresariales, en el contexto social, económico y ambiental que le rodea, así como en el ambiente interno en los esquemas interrelacionales de los individuos que la conforman, guiadas principalmente en criterios éticos.

Criterios para una valoración ética de responsabilidad social organizacional

Los conceptos sobre la responsabilidad social organizacional esbozados en párrafos anteriores, coinciden en incluir el criterio ético, como un elemento determinante para que las acciones de una empresa se consideren como parte de su responsabilidad social. En este sentido, Fernández (2003) citado en Zambrano (2010), señala que “la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas. Los valores y las virtudes como su efectiva aplicación a la gestión, se consideran factores de rentabilidad” (p. 34).

Tomando en cuenta estos señalamientos, a continuación, se presentan una serie de criterios indicados por el autor (ob. cit.), los cuales permiten identificar claramente elementos que reflejan acciones de responsabilidad social organizacional y que las diferencias de aquellas fundamentadas por la legalidad. En este sentido, cada uno de estos elementos se describen en función de la incidencia que esta (la RSO) puede tener en la competitividad de la empresa.

Respeto y fomento de los derechos humanos: De acuerdo a Nowak y Boltzmann (2005), los derechos humanos son los derechos fundamentales de la persona. “Definen las relaciones entre los individuos y las estructuras de poder. Delimitan el poder del Estado y exigen que este adopte medidas positivas que garanticen condiciones en las que todas las personas puedan disfrutar de sus derechos” (p. 1) es por ello que los derechos humanos son el conjunto de los derechos individuales como colectivos los cuales se establecen en constituciones nacionales sustentados en los derechos internacionales.

En este sentido, las organizaciones también deben garantizar que dentro de sus límites, se respeten los derechos humanos de sus trabajadores, así como de todos los sujetos con los cuales tienen relaciones directa o indirectamente, incluyendo las comunidades donde se encuentra enclavada la sede de la empresa. Lo importante de lo expresado es que dichas acciones se pueden relacionar con una estructura jurídica que impone ciertas acciones, pero su aplicación viene dada principalmente por las consideraciones éticas de sus gerentes.

Condiciones laborales: Cortés (2007), expone: “las condiciones laborales como las prestaciones y contraprestaciones que derivan del contrato de trabajo, entre las que se encuentran la seguridad

e higiene del trabajo” (p. 98), es decir, que las condiciones laborales deben estar presentes en óptimas condiciones para de esta forma motivar al trabajador en sus labores diarias, como resguardar su salud física como mental durante y después de todo su periodo laboral dentro de una organización. Desde esta perspectiva, la gerencia se preocupará para que exista un clima laboral agradable, acorde con las exigencias de puesto. Cabe mencionar que existen normas jurídicas como la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, que señalan la obligación de que el ambiente de trabajo de garantías de seguridad al trabajador, pero además, este debe ser apto para que el personal logre realizar sus actividades en armonía con su contexto.

Relación con el medio ambiente: Para Salas (2016), en estos últimos años “las organizaciones han tomado en cuenta los desafíos estratégicos que deben tomar en cuenta para adaptarse a cambios tecnológicos, sociales, económicos y ambientales que modifican y transforman los hábitos de consumo como el estilo de vida de la sociedad” (p. 52), por lo tanto, la preocupación de la gerencia por el impacto de las actividades de la empresa, pasa de ser un simple cumplimiento legal a una acción ética, con la intención beneficiar a la sociedad.

Política informativa: Según Sanabria (2010), política se define como “orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado” (p. 44). Partiendo de esta definición se podría decir que una política de información está constituida por aquellas directrices que rigen a una organización hacia la consecución del derecho a la información por parte de todas las personas que hacen vida activa en la misma. Por lo tanto, los trabajadores deben contar con un sistema de información que le permita estar al tanto de aspectos como los valores, objetivos estratégicos, visión y misión de la organización.

Contribución al desarrollo local y/o regional: En la actualidad existe un consenso, según García, y Posada, (2009) citados en Díaz (2016) en cuanto al “papel protagónico del desarrollo local frente a la globalización, por lo cual surge la necesidad de la descentralización de las decisiones políticas, el aprovechamiento de los recursos y de las ventajas comparativas regionales” (p. 51). En este sentido, la manera en que la mayoría de las empresas se han dedicado a la contribución en contextos regionales como locales es por medio de la responsabilidad social empresarial (RSE) la cual es muy discutida a

nivel internacional y son muchas las iniciativas que se han desarrollado para promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades, y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio.

Es por ello, que las empresas deben contribuir con el desarrollo de su contexto social inmediato, siendo lo local, el sector, la población donde está ubicada la organización, donde se debe manifestar primeramente las acciones de responsabilidad social, pero esta debe ir más allá, en el sentido de colaborar con el desarrollo de la región, esto a través de programas de responsabilidad social empresarial.

Participación en los procesos de educación: Para Gallart (2009) citado en Salas (2016) “la alternativa de vinculación de la educación con las organizaciones tiene dos tipos de articulación el de la alternancia y la de las asociaciones escuela-empresa” (p. 55). En este sentido, en cuanto a la alternancia se origina con la idea de la formación para el trabajo entendida como educación vocacional, la cual no puede desarrollarse solo en los centros educativos ni tampoco solamente en las organizaciones, sino que debe existir una colaboración mutua entre la educación en todas sus etapas y el desempeño en circunstancias reales de producción.

En cuanto a la asociación de la empresa y la escuela, es necesario que exista una colaboración de las primeras en la implementación de programas de ayuda económica como tecnológica para el fortalecimiento educativo dentro de la sociedad. Esto se pudo lograr a través de aportes, becas para alumnos, así como convenios donde se utilicen las instalaciones de las empresas para el desarrollo de capacidades de los ciudadanos.

Ventajas Competitivas

Ser competitivo equivale a una aptitud idónea para solventar las exigencias asociadas a una disciplina, una técnica, un arte o un proceso organizacional. Guedez (2006), define que “Ser competitivo, desde un punto de vista estratégico, sugiere la capacidad y disposición de una organización para adaptarse e influir en su entorno, así como para solventar los desafíos funcionales que lo implique” (p. 95). Es la posibilidad de sintonizarse con una realidad de tal manera que pueda afianzar sus fortalezas y controlar sus debilidades, así como aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas.

Las fuerzas competitivas expuestas como paradigma según Porter (2002), establecen cinco fuerzas que deben precisar la capacidad competitiva de las organizaciones. La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Para el autor (ob. cit.), se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector. En este sentido, Estolano, Castillo, Berumen y Mendoza (2013), señalan:

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes que generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado al poner presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir; así como la llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos que agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores (p. 72).

Desde esta perspectiva, al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. Esto genera barreras de entrada para las empresas que pretenden incorporarse al mercado. De acuerdo a Dalmau y Oltra (1997), se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (p. 33).

Tomando en cuenta lo expresado en los párrafos anteriores, se puede decir que mientras más difícil sea para los nuevos competidores entrar al mercado por los aspectos señalados, se genera una ventaja competitiva para la organización que ya se encuentra posicionada, de allí, la relevancia de estas características señaladas por Porter.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza, según Porter (2002), hace referencia a la “capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes

les suministran los insumos para la producción de sus bienes” (p. 214). Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Para Estolano y otros (2013), la segunda fuerza es el poder de los proveedores “quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria (p. 72). Tal situación se puede presentar debido a la capacidad de la industria de acceder a varios proveedores para adquirir sus materiales e insumos y con ello lograr aminorar los costos, por lo tanto, puede tener ventajas competitivas sobre otros competidores.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

- **Concentración de proveedores:** Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.
- **Diferenciación de insumos:** Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.
- **Costos de cambio:** Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

a) **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

b) **Impacto de los insumos:** Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.

Poder de negociación de los clientes

Para Porter (2002), “la competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio” (p. 215). En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

- a) Concentración de clientes: Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- b) Volumen de compras: Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores
- c) Diferenciación: Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- d) Información acerca del proveedor: Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
- e) Identificación de la marca: Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca.
- f) Productos sustitutos: La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Para Estolano y otros (2013), otra fuerza es el poder de los compradores, “de los que los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de

obtener el mayor beneficio de esto” (p. 73). En este sentido, los compradores adquieren más poder de negociación cuando son pocos y el volumen de las negociaciones es grande.

Tomando en cuenta lo señalado, se puede decir que los clientes pueden utilizar su posición e influencia para ejercer presión sobre la empresa, de esta manera lograr mejores precios para ellos en detrimento de la empresa. Debido a esto, las organizaciones deben ampliar su cartera de clientes, para poder tener una ventaja competitiva y disminuir el riesgo de bajar las ventas abruptamente cuando un cliente decide cambiar de empresa.

Amenaza de posibles productos sustitutos

De acuerdo a Rueda (2010), la fuerza competitiva de la amenaza de posibles productos sustitutos “hace mención a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria” (p. 33). Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Para Estolano y otros (2013), los posibles productos sustitutos, “se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes” (p. 73). Estos siempre están presentes, sin embargo, no son fáciles de detectar. La amenaza de los sustitutos es alta si ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al sustituto es bajo.

Rivalidad entre competidores existentes

Para los autores (ob. cit.), la rivalidad entre los competidores tiene diferentes expresiones:

...desde la disminución de precios, introducción de nuevos productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende de la intensidad con la que éstos compiten y sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder. O las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio. Los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes. (p. 74)

Desde la perspectiva anterior, la existencia de altos niveles de rivalidad entre los competidores, puede llevar a que el mercado sea difícil e inestable, por lo tanto, solo aquellos que cuenten con ventajas competitivas podrán permanecer posicionados en él. Para Rueda (2010), esta rivalidad significa “que las empresas que compiten directamente en una misma industria, son como las fusiones entre empresas de otros países ofreciendo el mismo tipo de producto” (p. 34). El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios.

Para Porter (2002), “la rivalidad entre competidores es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector” (p. 216). En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Reflexiones Finales

La competitividad que ha alcanzado los mercados actuales amerita que los gerentes asuman estrategias novedosas, a través de las cuales logren diferenciarse de sus pares en el contexto global del negocio. En este sentido, asumir proyectos de responsabilidad social organizacional (RSO), permitirá a las empresas alcanzar mayores niveles de competitividad ante su competencia, debido a la posibilidad de lograr mejores condiciones de negociación, con proveedores y clientes. En este sentido, dichos proyectos de RSO deben dirigirse en primera estancia a los stakeholders externos, con los que la empresa lleva una relación comercial e institucional. No obstante, en segundo término, debe dirigirse hacia su interior, el personal que labora en la organización, esto generará que el concepto de responsabilidad social organizacional interno se lleve a la praxis, aumentando los niveles de productividad de estas y con ello sus ventajas competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLESTER, L (2010).** La Responsabilidad Social y las Organizaciones. Barcelona. Editorial Plaza.
- CORTÉS, J. (2007).** Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales. 4ta Edición. Colombia. Editorial Alfaomega.
- CUADRO, O. (2016).** Agroindustria sustentable, estrategia de conservación de la biodiversidad. Consultado: 08/09/2018. Disponible en: <http://www.technoelite.co/la-agroindustria-sustentable-estrategia-de-conservación-de-la-biodiversidad/>
- CHIAVENATO, I. (2005).** Administración. Proceso Administrativo. Tercera edición. Colombia. McGraw Hill.
- DALMAU, J. Y OLTRA, V. (1997).** Análisis Estratégico de Sectores Industriales, Universidad Politécnica De Valencia, Valencia, España.
- DE LA CUESTA, M. (2006).** Responsabilidad Social del Sector Bancario. Su contribución a un desarrollo más sostenible, Papeles de Economía, No. 108..
- DÍAZ, J. (2016).** Cinco Reflexiones sobre el Desarrollo Local y Regional. Universidad Rafael Landívar.
- Estolano, D., Castillo, I., Berumen, M. y Mendoza, J. (2013).** El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. Universidad Autónoma del Estado de México
- Flores, M. (2016).** La globalización como fenómeno político, económico y social. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 12, núm. 34, 2016, pp. 26-41 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
- Guédez, V. (2006).** Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al capital social. Venezuela. Editorial Planeta.
- Normas ISO 26000 (2010).** Guía de Responsabilidad Social. Consultado: 05/11/2018. Disponible en: [//www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es](http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es)

- NOWAK, J. Y BATZMANN, R. (2005).** Respeto a los Derechos Humanos. España. Universidad de Madrid.
- PORTER, M. (2002).** Estrategias Empresariales. (2da Edición). Madrid, España: Trillas.
- RUEDA, M. (2010).** Análisis de las fuerzas competitivas desde el enfoque de Michael Porter en las empresas aseguradoras de la zona Sur del Lago. Año 2010. Universidad Fermín Toro. Mérida.
- SALAS, D. (2016).** Plan estratégico para el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa INCURVI C.A. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto
- SANABRIA, (2010).** Política de la Información. España. Editorial Salamanca
- VILLANOVA, M. (2009).** Explorando la naturaleza de la relación entre la RSE y la competitividad. Diario de ética empresarial.
- ZAMBRANO, J. (2010).** Valores Éticos Empresariales. México. Editorial. Trillas.