
**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO VENTAJA COMPETITIVA
EN UNA EMPRESA. CASO DE ESTUDIO: PAMOC.**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN A
COMPANY. CASE STUDY: PAMOC.**

Carlos Miguel Aüe Justiniano
<https://orcid.org/0009-0004-5609-6248> 
cmauej@uabjb.edu.bo
Riberalta – Estado Plurinacional de Bolivia
**Universidad Autónoma del Beni José
Ballivián**

Artículo de Investigación Científica
Enviado: 26/01/2025
Revisado: 28/04/2025
Aceptado: 05/05/2025
Publicado: 30/06/2025
Línea temática: Resp. social empresarial



RESUMEN

Actualmente, los mercados internacionales muestran una creciente preferencia por productos orgánicos y por empresas que promueven principios éticos y sociales en la cadena de suministro, valorando no solo la calidad, sino también la conducta empresarial frente a sus trabajadores, la sociedad y el medio ambiente. Esto ha llevado a que las empresas sean evaluadas por su responsabilidad social.

La Empresa Procesadora de Productos de Amazonía “Monte Carlos” – PAMOC, ubicada en la región amazónica boliviana y dedicada desde hace más de quince años en el rubro del beneficiado de castaña (Brazil Nuts), fue evaluada en la presente gestión con el fin de identificar su nivel de compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A través del presente estudio se evidenció que no cuenta con un plan formal en esta área, lo cual representa una debilidad frente a las nuevas exigencias del mercado internacional. Ante esta situación, se propone diseñar un plan metodológico de RSE que incluye un diagnóstico interno, la identificación de los grupos de interés, el planteamiento de acciones concretas en las dimensiones social, económica y ambiental, así como un sistema de evaluación y seguimiento. Este plan busca generar valor compartido, fortalecer la reputación empresarial y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

Como resultado, la implementación de un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en PAMOC no solo responderá a las demandas del mercado actual, sino que posicionará a la empresa como un líder responsable en su sector, generando una ventaja competitiva sostenible y fomentando el bienestar colectivo.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial; Plan de Responsabilidad Social Empresarial; Ventaja Competitiva; Desarrollo Integral.

ABSTRACT

Currently, international markets show a growing preference for organic products and for companies that promote ethical and social principles in the supply chain, valuing not only quality, but also business conduct towards its workers, society and the environment. This has led to companies being evaluated for their social responsibility.

The Amazon Products Processing Company “Monte Carlos” – PAMOC, located in the Bolivian Amazon region and dedicated for more than fifteen years to the field of chestnut processing (Brazil Nuts), was evaluated in the current management in order to identify its level of commitment to Corporate Social Responsibility (CSR). Through this study it was evident that it does not have a formal plan in this area, which represents a weakness in the face of the new demands of the international market.

Given this situation, it is proposed to design a CSR methodological plan that includes an internal diagnosis, the identification of interest groups, the proposal of concrete actions in the social, economic and environmental dimensions, as well as an evaluation and monitoring system. This plan seeks to generate shared value, strengthen business reputation and contribute to the sustainable development of the community.

As a result, it is concluded that implementing a CSR approach in PAMOC will not only meet the demands of the current market but will also position the company as a responsible leader in its sector, creating a sustainable competitive advantage and promoting common well-being.

Keys work: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Responsibility Plan, Competitive Advantage, Comprehensive Development.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) se han consolidado como exigencias clave en los mercados globales (Porter & Kramer, 2019). Pensar y actuar sustentablemente implica que las empresas busquen no solo el beneficio económico, sino también el bienestar colectivo, la ética empresarial y la conservación ambiental. La RSE se define como el compromiso voluntario de las empresas para integrar en su gestión prácticas responsables en lo social, ambiental y económico (Carroll, 2020). Estas prácticas incluyen buenas condiciones laborales, respeto a los derechos humanos, participación comunitaria y gobernanza ética.

En Bolivia, especialmente en el sector de procesamiento de la castaña amazónica (Brazil Nuts), se observa que de las 21 empresas exportadoras (Cámara de Exportadores del Noroeste, 2024) ninguna ha adoptado por un sistema de gestión basados en RSE. Pursell (2022) explica que una ventaja competitiva permite a una empresa destacarse en su sector donde el mercado y los consumidores valoran cada vez más el impacto social y ambiental de los productos que adquieren.

El presente estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta metodológica para implementar un plan de RSE en una empresa procesadora de castaña en la región amazónica. Un plan de RSE bien estructurado puede fortalecer la reputación corporativa (Grupo Atico34, s.f.), fortalecer la relación con los grupos de interés y contribuir al desarrollo responsable de la región.

2. METODOLOGÍA

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación adopta un enfoque mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cuantitativo se empleó para encuestar a los colaboradores de PAMOC, permitiendo recolectar datos estructurados sobre sus percepciones y actitudes hacia la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Complementariamente, el enfoque cualitativo facilitó la exploración en profundidad de las dinámicas organizacionales y sociales. Se utilizó un diseño exploratorio, dado que la gestión de la RSE en empresas castañeras, como PAMOC, ha sido poco estudiada. El estudio se desarrolla de la siguiente manera:

La recolección de información se realizó entre marzo y julio de 2022 en las instalaciones de la Empresa PAMOC. Se emplearon diversas técnicas para obtener información primaria. En una primera fase, se efectuó una revisión documental interna de los archivos y registros de la empresa. En la segunda fase, se aplicaron entrevistas a profundidad dirigidas a los directivos, utilizando una guía semiestructurada con preguntas abiertas, que permitieron recoger percepciones sobre la RSE desde la alta gerencia.

Posteriormente, se implementó una técnica mixta combinando observación directa y entrevista semiestructurada con los jefes de área. Esta técnica fue registrada mediante un formato guía en el cual el investigador anotaba hallazgos observables y respuestas obtenidas verbalmente durante la interacción. No se utilizaron estadísticas inferenciales debido a la naturaleza cualitativa del estudio, pero sí se aplicó análisis de contenido para identificar patrones de conocimiento, actitudes y prácticas respecto a la RSE.

El objetivo de realizar la entrevista fue interactuar y recoger de primera fuente a los Directivos de PAMOC y los jefes de Áreas, si estos sabían o tenían algún conocimiento sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, luego de esta experiencia logre concluir que no todos tienen el conocimiento con dicho tema, pero se encuentran sumergidos de alguna u otra manera apoyando a la Empresa con esta gestión, Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de la Empresa PAMOC.

3. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se obtuvieron en dos etapas, las variables centrales estudiadas fueron: nivel de conocimiento de RSE (variable independiente) y grado de implementación formal de prácticas de RSE (variable dependiente).

Primera etapa: Revisión documental y entrevistas a directivos

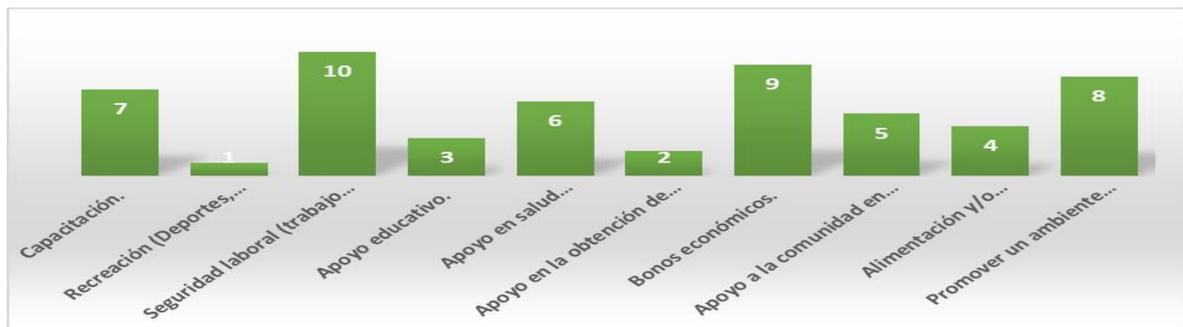
Se analizó la documentación institucional existente, encontrando referencias generales a valores empresariales como “respeto” y “compromiso”, sin desarrollo específico ni aplicación formal en políticas o planes de RSE. Esto indica una ausencia de estructura documental vinculada a la gestión social o ambiental.

Las entrevistas realizadas a los directivos revelaron una percepción positiva sobre la RSE. Aunque admiten no tener un plan formal, manifiestan prácticas aisladas con valor social, y expresaron su disposición a participar en la construcción de un Plan de RSE.

Segunda etapa: Encuesta a colaboradores

Se encuestó a los trabajadores sobre sus preferencias en acciones de RSE. Los resultados se sintetizan en la siguiente figura:

Figura 1. Actividades de preferencia de los colaboradores



Nota: Recopilado de PAMOC, abril de 2022

Los colaboradores priorizan acciones con impacto directo en su ambiente laboral que se refleja en una mayor seguridad laboral, mejora situación económica y un ambiente más agradable para desempeñar sus funciones. Este hallazgo refuerza la necesidad de diseñar un plan que articule y profundice los beneficios internos sin dejar de lado los beneficios externos hacia la comunidad, alineado a las expectativas reales de los actores de la empresa.

Los datos revelan una desconexión entre el discurso y la acción institucional en RSE, pero también disposición favorable al cambio tanto por parte de la dirección como de los trabajadores. Esta situación representa una oportunidad estratégica para implementar un sistema de RSE adaptado al contexto de PAMOC, generando valor compartido (Porter & Kramer, 2019).

4. DISCUSIONES

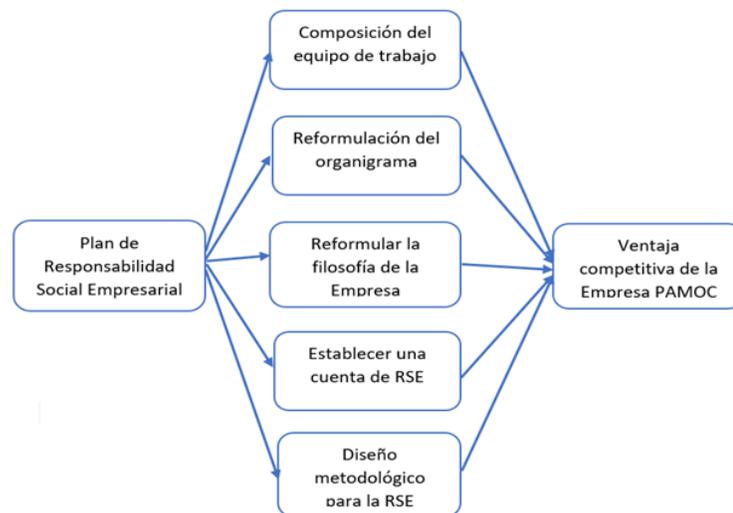
Los resultados obtenidos confirman que en Riberalta no existen empresas del sector castaño que cuenten con un plan formal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta situación evidencia una brecha entre las exigencias del mercado internacional y las prácticas locales, lo

cual representa tanto un desafío como una oportunidad estratégica para el desarrollo competitivo regional.

Como señalan Carroll (2020) y Porter y Kramer (2019), la RSE no debe asumirse únicamente como un instrumento reputacional, sino como un modelo integral de gestión con impacto en los ámbitos social, económico, ambiental y ético. Los hallazgos del estudio refuerzan esta perspectiva, al evidenciar la necesidad de institucionalizar la RSE como herramienta clave para la diferenciación y sostenibilidad de las empresas amazónicas.

A partir de esta realidad, se diseñó un plan de RSE para la empresa PAMOC, estructurado en base a actividades concretas, cronograma, indicadores e instrumentos de evaluación (ver Figura 2). Esta propuesta aporta teóricamente al contexto académico, al ofrecer un modelo contextualizado, y prácticamente al sector productivo, al promover relaciones más sólidas con los stakeholders, mayor transparencia y proyección internacional.

Figura 2. Diseño de la propuesta de un plan de RSE en la empresa PAMOC



Nota. Elaboración propia producto de la investigación del sujeto de investigación.

Como aporte a las ciencias económicas, el estudio ofrece una visión estratégica de la RSE como generadora de valor al ofrecer un modelo contextualizado de aplicación de RSE en empresas castañeras amazónicas, permitiendo articular desarrollo empresarial con impacto social sostenible. A nivel comunitario, la propuesta busca mejorar la calidad de vida mediante prácticas responsables, contribuyendo a la equidad, inclusión y conciencia ambiental.

No obstante, se identifican limitaciones como la escasa documentación previa en el sector, la falta de cultura organizacional orientada a la RSE y posibles resistencias internas. El reto ahora consiste en la apropiación del modelo por parte de los actores internos, así como en el monitoreo de los impactos a mediano plazo en la comunidad y en la empresa misma. En consecuencia, se recomienda profundizar futuras investigaciones con enfoques cuantitativos, estudios comparativos entre empresas de la región.

Finalmente, se debe considerar que cumplir con los principios de RSE; implica promover estándares éticos y sociales en la cadena de suministro (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2022), exigidos por certificaciones internacionales como SMETA o FAIR TRADE. La apropiación de este modelo contribuirá no solo al posicionamiento de PAMOC, sino al fortalecimiento del sector castaño amazónico en su conjunto.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación pone en evidencia que la empresa "Procesadora de Productos de Amazonía "Monte Carlos" – PAMOC, carece de un plan formal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo que representa una oportunidad para poder generar estrategias que le permitan aumentar su capacidad de competir dentro del mercado internacional de castañas. Los resultados obtenidos indican una perspectiva positiva hacia la RSE por parte de la gerencia como los trabajadores, además de una predisposición favorable para la adopción de métodos responsables. La propuesta de un plan metodológico de RSE, que abarca un estudio interno, la definición de los involucrados, actividades específicas en los ámbitos social, económico y ambiental, junto con un sistema de valoración, ofrece un marco de referencia para generar valor compartido y consolidar la imagen de la empresa. Se recomienda realizar investigaciones posteriores que evalúen el impacto a largo plazo de estas acciones y su importancia para otras empresas del mismo rubro.

6. REFERENCIAS

Cámara de Exportadores del Noroeste. (2024). Desafíos y oportunidades para el sector castaño en Bolivia (Edición especial). Cámara de Exportadores del Norte.

Carroll, A. B. (2020). Corporate social responsibility: Perspectives and practices. *Business Horizons*, 63(5), 625–632. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.04.005>

Fundación Universitaria Iberoamericana. (2022). *Ética empresarial y responsabilidad social corporativa* [Material de curso inédito].

Grupo Atico34. (s.f.). ¿Cómo elaborar un Plan de Responsabilidad Social Corporativa? <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-responsabilidad-social-corporativa/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Pursell, S. (2022, 26 de abril). Ventaja competitiva: qué es, tipos y cómo obtenerla. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>

Agradecimientos del autor: Un profundo agradecimiento a todos los colaboradores de la Procesadora de Productos de la Amazonía “Monte Carlos” – PAMOC, y en especial a sus Directivos por su confianza, al abrir sus puertas y permitir la realización de la presente investigación.