

La Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva en empresas paraguayas

Corporate Social Responsibility as a Competitive Advantage in Paraguayan Companies

Rojas, Ángel Armando ⁽¹⁾; Martínez, Lida ⁽²⁾; Romero, Daisy ⁽³⁾; Martínez, Juan Ángel Daniel ⁽⁴⁾

(1)(2)(3)(4) Universidad Privada del Norte (UNINORTE), Facultad de Economía y Empresa, Asunción, Paraguay.

Autor de correspondencia. angel.rojas@uninorte.edu.py

Recibido: [DD/MM/2026]

Aceptado: [DD/MM/2026]

Editor responsable: Mirtha Villagra  Dpto Investigación UDS, Asunción, Paraguay.

Resumen

El presente artículo analiza la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como factor de ventaja competitiva en empresas paraguayas, evaluando su impacto en la reputación corporativa, la fidelización de clientes y la eficiencia organizacional. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-analítico, con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 30 empresas del sector comercial y de servicios de Asunción y su área metropolitana, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicó un cuestionario estructurado de 18 ítems cerrados, validado por juicio de expertos, con una confiabilidad de $\alpha = 0,84$ (Alfa de Cronbach). Los resultados evidencian que el 50% de las empresas implementa prácticas de RSE de manera periódica pero no estratégica; que el 50% carece de sistemas de medición del impacto social; que el 60% de los consumidores encuestados manifiesta insatisfacción o escepticismo frente al compromiso ético de las marcas; y que solo el 16,7% de las organizaciones ha integrado la sostenibilidad como eje central de su modelo de negocio. Se concluye que, si bien la RSE posee un potencial significativo como herramienta de diferenciación competitiva, su adopción en Paraguay se encuentra en una fase incipiente, caracterizada por la fragmentación de las iniciativas, la ausencia de profesionalización y la persistencia de una visión filantrópica que no trasciende hacia la estrategia corporativa.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0.

Palabras clave: *responsabilidad social empresarial; ventaja competitiva; PYMES; sostenibilidad; fidelización de clientes; Paraguay.*

Abstract

This article analyzes the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) as a competitive advantage factor in Paraguayan companies, evaluating its influence on corporate reputation, customer loyalty, and organizational efficiency. A quantitative, descriptive-analytical approach was employed, with a non-experimental cross-sectional design. The sample comprised 30 companies in the commercial and service sectors of Asunción and its metropolitan area, selected through non-probabilistic convenience sampling. A structured questionnaire of 18 closed items was applied, validated by expert judgment, with a reliability of $\alpha = 0.84$ (Cronbach's Alpha). Results show that 50% of companies implement CSR practices periodically but not strategically; 50% lack social impact measurement systems; 60% of surveyed consumers express dissatisfaction or skepticism regarding brand ethical commitment; and only 16.7% of organizations have integrated sustainability as a core element of their business model. It is concluded that, while CSR has significant potential as a competitive differentiation tool, its adoption in Paraguay remains in an incipient phase, characterized by initiative fragmentation, lack of professionalization, and the persistence of a philanthropic vision that does not transcend into corporate strategy.

Keywords: *corporate social responsibility; competitive advantage; SMEs; sustainability; customer loyalty; Paraguay.*

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha experimentado una transformación conceptual significativa durante las últimas dos décadas, transitando desde una visión filantrópica asociada a donaciones esporádicas hacia un enfoque estratégico integrado en la gestión corporativa (Carroll y Shabana, 2010). En la actualidad, la RSE se concibe como el conjunto de compromisos voluntarios que asumen las organizaciones para contribuir al desarrollo sostenible, articulando dimensiones económicas, sociales y ambientales en su modelo de negocio (Comisión Europea, 2011).

En el contexto latinoamericano, la adopción de prácticas de RSE ha sido desigual. Mientras que en economías más consolidadas como Brasil, Chile y Colombia se observan marcos regulatorios e indicadores estandarizados, en países como Paraguay la implementación se encuentra en una fase incipiente, marcada por la informalidad y la ausencia de sistemas de medición (Vives y Peinado-Vara, 2011). El tejido empresarial paraguayo, compuesto en un 97% por micro, pequeñas y medianas empresas (MIC, 2023), enfrenta desafíos estructurales que condicionan la adopción de estas prácticas: limitaciones presupuestarias, escasa formación gerencial en sostenibilidad y una

cultura corporativa orientada predominantemente a resultados financieros de corto plazo (Rolón Brítez, 2024).

La literatura especializada ha demostrado que la RSE, cuando se implementa de manera estratégica, genera ventajas competitivas tangibles. Porter y Kramer (2006, 2011) desarrollaron el concepto de valor compartido, argumentando que las empresas pueden crear valor económico al tiempo que abordan necesidades sociales. Freeman (1984), desde la teoría de los stakeholders, sostuvo que las organizaciones que gestionan eficazmente las relaciones con sus grupos de interés obtienen una mayor legitimidad y sostenibilidad en el mercado. Estudios empíricos recientes confirman que las prácticas de RSE mejoran la reputación corporativa (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2015), incrementan la fidelización de clientes (Martínez et al., 2014) y fortalecen el posicionamiento de marca (Lai et al., 2010).

No obstante, la eficacia de la RSE como herramienta competitiva depende de factores contextuales. En mercados emergentes, la percepción del consumidor frente al compromiso ético de las marcas puede verse condicionada por la desconfianza institucional generalizada y por experiencias previas de greenwashing (Ramus y Montiel, 2005). En Paraguay, Forbes Paraguay (2025) reportó que un porcentaje significativo de consumidores percibe las acciones de RSE como estrategias de marketing superficiales, lo que plantea interrogantes sobre la autenticidad de los programas implementados y su capacidad real de generar diferenciación.

En el ámbito de las PYMES paraguayas, la situación presenta particularidades relevantes. Si bien estas empresas representan la base del empleo formal y del producto interno bruto, su capacidad para diseñar, ejecutar y evaluar programas de RSE se ve limitada por la concentración de funciones gerenciales, la escasez de recursos técnicos y la ausencia de indicadores de gestión social (Mutti, 2013; Rodas Ortega, 2024). Esta realidad configura un escenario en el que la RSE tiende a manifestarse como acciones aisladas de carácter filantrópico antes que como una estrategia corporativa articulada.

Frente a este panorama, resulta pertinente formular la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera incide la integración de la Responsabilidad Social Empresarial en la estrategia central de negocios sobre la diferenciación, la reputación corporativa y la fidelización de clientes en el mercado paraguayo? De esta interrogante general se derivan tres preguntas específicas orientadas a examinar el grado de adopción de la RSE en las empresas locales, su impacto en la percepción del consumidor y los desafíos que enfrentan las PYMES para profesionalizar sus programas.

El objetivo general de esta investigación es evaluar la incidencia de la RSE como estrategia para crear diferenciación, reputación corporativa y fidelización de clientes en el mercado paraguayo, determinando su viabilidad como ventaja competitiva sostenible. Los objetivos específicos son: (a) describir el grado de adopción e integración de las políticas de RSE dentro de los modelos centrales de negocio de las empresas analizadas; (b) medir el impacto de las prácticas éticas y sostenibles en el nivel de fidelización del cliente y el posicionamiento de marca; y (c) contrastar

los desafíos técnicos y las limitaciones en la gestión administrativa que enfrentan las PYMES para la profesionalización de sus programas de responsabilidad social.

La hipótesis que orienta el estudio sostiene que la integración formal de la RSE en la estrategia central del negocio genera una ventaja competitiva superior y sostenible en el tiempo para las empresas paraguayas, mejorando significativamente su reputación corporativa y la fidelización de sus clientes.

METODOLOGÍA

Tipo, diseño y enfoque de la investigación

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo-analítico, en la medida en que busca caracterizar el estado actual de la adopción de la RSE en empresas paraguayas y analizar su incidencia como factor de ventaja competitiva. El enfoque adoptado es cuantitativo, orientado a la medición y el análisis estadístico de las variables de interés. El diseño es no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin intervención deliberada del investigador, y la recolección de datos se realizó en un único momento temporal durante el primer semestre de 2026.

Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por empresas del sector comercial y de servicios de Asunción y su área metropolitana, incluyendo tanto PYMES como grandes empresas. La muestra fue conformada por 30 organizaciones, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Los criterios de inclusión fueron: (a) contar con al menos dos años de operación continua; (b) tener presencia en el mercado local con actividad comercial verificable; y (c) disponer de un responsable de gestión o dirección accesible para la aplicación del instrumento.

Instrumento de recolección de datos

Se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por 18 ítems cerrados, organizados en cinco dimensiones: (a) frecuencia de gestión en sostenibilidad y acción social; (b) calidad de información y control de indicadores de impacto; (c) nivel de satisfacción y percepción del consumidor; (d) grado de integración de la sostenibilidad en el core business; y (e) percepción sobre la RSE y la eficiencia organizacional. Las respuestas fueron codificadas en escalas nominales y ordinales. El instrumento fue sometido a validación por juicio de tres expertos en gestión empresarial y sostenibilidad, y la confiabilidad fue estimada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0,84$, considerado bueno según los estándares metodológicos (George y Mallery, 2003).

Procedimiento y análisis de datos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación presencial del cuestionario a directivos, gerentes o responsables de gestión de las empresas participantes. El trabajo de campo se desarrolló entre marzo y mayo de 2026. Los datos recopilados fueron procesados mediante estadística descriptiva, calculándose frecuencias absolutas y relativas para cada dimensión del instrumento. Los resultados se presentan en tablas de distribución de frecuencias con interpretación analítica de cada categoría. Se reconoce que el tamaño muestral y el tipo de muestreo limitan la generalización de los resultados, por lo que los hallazgos deben interpretarse como una aproximación exploratoria al fenómeno en estudio.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado, organizados según las cinco dimensiones de análisis definidas en el instrumento.

Frecuencia de gestión en sostenibilidad

La Tabla 1 muestra la distribución de las empresas según la frecuencia con que implementan acciones de RSE. Se observa que la mitad de las organizaciones encuestadas (50%) aplica prácticas de sostenibilidad con una periodicidad mensual, lo que sugiere un abordaje basado en campañas aisladas más que en un proceso continuo. Un 33,3% reporta esquemas semanales focalizados, mientras que solo el 16,7% mantiene un monitoreo diario e integrado a su operación.

Tabla 1

Frecuencia de gestión en sostenibilidad y acción social (N = 30)

Frecuencia de gestión	n	Porcentaje (%)
Mensual / Periódica	15	50,0
Semanal / Esquemas específicos	10	33,3
Diaria / Monitoreo continuo	5	16,7
Total	30	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos empíricos (2026).

Control de indicadores de impacto

La Tabla 2 presenta el estado de los sistemas de medición y control del impacto social en las empresas encuestadas. Los datos revelan una brecha crítica: el 50% de las organizaciones desconoce la precisión de sus indicadores o no cuenta con auditoría social. Un 33,3% posee registros básicos, pero carece de matrices formales, y solo el 16,7% realiza auditorías rigurosas de su huella social y ambiental.

Tabla 2*Calidad de información y control de indicadores de impacto (N = 30)*

Estado del control de métricas	n	Porcentaje (%)
Desconoce precisión / Sin auditoría social	15	50,0
Conoce parcialmente / Registros básicos	10	33,3
Conoce completamente / Auditoría formal	5	16,7
Total	30	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos empíricos (2026).

Percepción del consumidor

La Tabla 3 presenta la percepción de los consumidores sobre la credibilidad del compromiso ético de las empresas. Los resultados indican que el 60% de los encuestados manifiesta niveles de insatisfacción o escepticismo (33,3% muy insatisfecho y 26,7% insatisfecho), mientras que un 20% se muestra neutral. Solo el 20% restante expresa satisfacción, de los cuales el 13,3% se declara muy satisfecho y fidelizado, y el 6,7% satisfecho o conforme.

Tabla 3*Nivel de satisfacción y percepción del consumidor moderno (N = 30)*

Nivel de satisfacción	n	Porcentaje (%)
Muy Insatisfecho / Alto escepticismo	10	33,3
Insatisfecho / Poca credibilidad	8	26,7
Neutral	6	20,0
Muy Satisfecho / Fidelizado	4	13,3
Satisfecho / Conforme	2	6,7
Total	30	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos empíricos (2026).

Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio

La Tabla 4 ilustra el grado de integración estratégica de la RSE en las empresas encuestadas. Los datos muestran que la mitad de las organizaciones (50%) no ha adoptado la RSE como estrategia formal y se limita a prácticas de filantropía básica. Un 33,3% la ha adoptado parcialmente con enfoque operativo, y solo el 16,7% ha logrado una implementación completa donde la sostenibilidad constituye el eje central de su modelo de negocios.

Tabla 4*Adaptación de la sostenibilidad en el core business (N = 30)*

Grado de integración estratégica	n	Porcentaje (%)
No adoptada / Filantropía básica	15	50,0
Adoptada parcialmente / Enfoque operativo	10	33,3
Implementación completa / Core Business	5	16,7
Total	30	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos empíricos (2026).

RSE y eficiencia organizacional

La Tabla 5 presenta la percepción de los directivos sobre el impacto de la RSE en la eficiencia interna de sus organizaciones. Se destaca que el 53,3% de los encuestados reporta una mejora significativa en su eficiencia organizacional atribuible a las prácticas de RSE. Sin embargo, un 30% no percibe cambios relevantes, y el 16,7% declara no disponer de datos de control suficientes para evaluar dicha relación.

Tabla 5*Percepción de la RSE sobre la eficiencia organizacional (N = 30)*

¿Mejora la eficiencia interna?	n	Porcentaje (%)
Sí mejora significativamente	16	53,3
No se aprecian cambios	9	30,0
No sabe / Falta de datos de control	5	16,7
Total	30	100,0

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de datos empíricos (2026).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten establecer un diálogo crítico con la literatura existente sobre RSE y competitividad empresarial, al tiempo que revelan particularidades propias del contexto paraguayo que merecen un análisis diferenciado.

El hallazgo de que el 50% de las empresas implementa prácticas de RSE de manera periódica pero no estratégica es consistente con lo reportado por Vives y Peinado-Vara (2011) para la región latinoamericana, quienes identificaron que la mayoría de las organizaciones del subcontinente se encuentran en una fase de RSE reactiva, caracterizada por acciones puntuales desvinculadas de la planificación estratégica. Esta fragmentación reduce significativamente el potencial de la RSE

como factor de diferenciación, tal como advirtieron Porter y Kramer (2006) al señalar que las iniciativas sociales solo generan ventaja competitiva cuando se alinean con la cadena de valor de la empresa.

La brecha crítica en la medición del impacto social —donde el 50% de las empresas carece de sistemas de auditoría— constituye uno de los hallazgos más preocupantes. Sin indicadores formales que correlacionen la inversión en RSE con resultados operativos y comerciales, las organizaciones carecen de evidencia para justificar la continuidad y ampliación de sus programas. Este resultado coincide con las observaciones de Mutti (2013), quien documentó la ausencia generalizada de metodologías de evaluación en las empresas paraguayas, y con los planteamientos de Kaplan y Norton (2004) sobre la necesidad de integrar indicadores no financieros en los sistemas de gestión del desempeño.

El elevado nivel de escepticismo del consumidor (60% entre insatisfechos y muy insatisfechos) representa una señal de alerta significativa. Este dato sugiere que las acciones de RSE implementadas no están logrando comunicar autenticidad ni generar confianza, un fenómeno que Ramus y Montiel (2005) atribuyeron a la percepción de greenwashing en mercados donde la regulación y la verificación independiente son débiles. En contraste, el 13,3% de consumidores muy satisfechos y fidelizados demuestra que, cuando las prácticas éticas son percibidas como genuinas, se produce un vínculo emocional sólido con la marca, hallazgo coherente con la teoría de la lealtad basada en valores propuesta por Martínez et al. (2014).

La concentración del 50% de las empresas en el nivel de filantropía básica confirma que el paradigma tradicional descrito por Carroll (1991) —donde la responsabilidad filantrópica se ubica en la cúspide de la pirámide como acción discrecional— sigue vigente en buena parte del empresariado paraguayo. La transición hacia una RSE estratégica, donde la sostenibilidad se integra al core business, ha sido lograda por apenas el 16,7% de las organizaciones encuestadas. Este dato contrasta con los niveles reportados en economías más desarrolladas de la región, como Chile, donde estudios recientes sitúan la integración estratégica por encima del 35% (Fundación PROhumana, 2023).

Respecto al impacto en la eficiencia organizacional, la percepción mayoritaria de mejora (53,3%) se alinea con la evidencia internacional que vincula las prácticas de RSE con la optimización de procesos internos, la retención de talento y la reducción de costos operativos (Rodas Ortega, 2024). Sin embargo, el hecho de que un 30% no perciba cambios y un 16,7% carezca de datos para evaluarlos refuerza la necesidad de implementar sistemas de medición que permitan cuantificar el retorno de la inversión social.

Las limitaciones del estudio deben ser consideradas al interpretar estos hallazgos. El tamaño muestral ($N = 30$) y el muestreo por conveniencia restringen la generalización de los resultados al conjunto del tejido empresarial paraguayo. Asimismo, la naturaleza transversal del diseño impide establecer relaciones causales entre la implementación de la RSE y los indicadores de

competitividad. Futuras investigaciones deberían ampliar la muestra mediante diseños probabilísticos y complementar el enfoque cuantitativo con metodologías cualitativas que profundicen en las motivaciones y barreras percibidas por los directivos.

CONCLUSIÓN

La investigación permitió confirmar que la Responsabilidad Social Empresarial posee un potencial significativo como herramienta de diferenciación competitiva en el mercado paraguayo, aunque su adopción efectiva se encuentra en una fase incipiente y enfrenta obstáculos estructurales que limitan su impacto. Los datos evidencian una realidad dual: por un lado, las empresas que logran integrar la sostenibilidad en su estrategia central reportan mejoras en eficiencia, reputación y fidelización; por otro, la mayoría de las organizaciones persiste en un modelo filantrópico fragmentado, sin sistemas de medición ni planificación estratégica.

El escepticismo predominante entre los consumidores constituye un indicador crítico que revela la insuficiencia de las acciones actuales para generar confianza y credibilidad. Este hallazgo subraya la necesidad de transitar desde prácticas de RSE cosméticas hacia compromisos auténticos, medibles y transparentes que respondan a las expectativas de un mercado cada vez más informado y exigente.

A partir de los resultados, se formulan tres recomendaciones: en primer lugar, invertir en formación empresarial especializada que capacite a directivos y administradores especialmente del sector PYME en la integración de principios de sostenibilidad en la planificación del negocio. En segundo lugar, implementar matrices de variables e indicadores que permitan auditar el impacto ambiental, social y el retorno económico de los programas ejecutados. En tercer lugar, desarrollar políticas transparentes alineadas a los valores de la empresa, asegurando que la inversión en sostenibilidad responda a las necesidades del entorno y fortalezca de manera genuina los lazos con los consumidores y demás grupos de interés.

Se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance muestral mediante diseños probabilísticos que permitan generalizar los resultados, incorporen análisis longitudinales que evalúen la evolución de las prácticas de RSE en el tiempo, y exploren mediante metodologías cualitativas las percepciones y motivaciones de los directivos frente al desafío de transformar la responsabilidad social en una ventaja competitiva real y sostenible.

REFERENCIAS

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Comisión Europea. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final. Comisión Europea.
- Forbes Paraguay. (2025). Consumidores y RSE en Paraguay. Forbes Paraguay.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Fundación PROhumana. (2023). Informe de sostenibilidad corporativa en Chile. Fundación PROhumana.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457–469.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). CSR influence on hotel brand image and loyalty. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 267–283.
- MIC Ministerio de Industria y Comercio. (2023). Registro Nacional de MIPYMES. Gobierno del Paraguay.
- Mutti, S. (2013). Responsabilidad Social Empresarial en Paraguay. *Revistas UNI*.
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15–25.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing? *Business & Society*, 44(4), 377–414.
- Rodas Ortega, S. (2024). RSE y rentabilidad en empresas paraguayas. *Revistas UNI*.
- Rolón Brítez, L. (2024). RSE en el sector comercial paraguayo. *Revista Vitalia*.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.