



LA MICROEMPRESA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APLICADA

Microenterprise and applied corporate social responsibility

JORGE MENDOZA-WOODMAN

Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

KEYWORDS

*Corporate Social Responsibility
SMEs
Microenterprise
Entrepreneurship
Institutional Voids
Narrative analysis
Life Stories*

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) is recognized as having a positive impact on business performance, mainly in large companies, but its sustainability in SMEs is debated. This article proposes a CSR model for SMEs based on a literature review and then examined in a group of microenterprises that practice CSR. Through narrative analysis it was found that it is feasible to carry out CSR actions in these businesses, but family, collaborative work and institutional support must be considered as additional factors that influence its sustainability.

PALABRAS CLAVE

*Responsabilidad Social Empresarial
PYMES
Microempresa
Emprendimiento
Vacíos Institucionales
Análisis narrativo
Historias de Vida*

RESUMEN

Se reconoce que la responsabilidad social empresarial (RSE) genera un impacto positivo en el desempeño de los negocios, principalmente en la gran empresa, sin embargo, su sostenibilidad en las PYMES es debatida. Este artículo propone un modelo de RSE para PYMES desarrollado a partir de una revisión bibliográfica y que luego fue examinado en un grupo de microempresas que practican RSE. A través del análisis narrativo se encontró que es factible realizar acciones de RSE en estos negocios, pero hay que tomar en cuenta la familia, el trabajo colaborativo y el apoyo institucional como factores adicionales que influyen su sostenibilidad.

Recibido: 23/ 04 / 2022

Aceptado: 26/ 06 / 2022

1. Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) es considerada como una opción estratégica que permite vincular e integrar los intereses de las empresas y sus stakeholders con las preocupaciones sociales y ambientales de la sociedad (European Commission, 2011), y aunque se reconoce que tiene un impacto positivo en el desempeño de los negocios (Jo & Na, 2012; Lins et al., 2017; Oeyono et al., 2011), este impacto ha sido principalmente investigado en grandes empresas y corporaciones (Jenkins, 2004; Zbucheá & Pinzaru, 2017).

Distintas razones se han argumentado para no tener el mismo énfasis al investigar el impacto de la RSE en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Se menciona que estas tienen poco conocimiento y recursos para realizar acciones de RSE, que están sujetas a menos presión institucional o que no obtienen los mismos beneficios que las grandes empresas, y que su impacto individual en la sociedad es bajo (Dex & Scheibl, 2001; Herrera Madueño *et al.*, 2016; Iturrioz *et al.*, 2009).

Por otro lado, en los últimos años se han desarrollado distintos esfuerzos para acercar y promover la RSE hacia las PYMES, debido al rol complementario que tienen estas organizaciones para enfrentar los problemas sociales y las externalidades resultado de las actividades económicas, especialmente en países en desarrollo (Bahta *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2017; Zbucheá & Pinzaru, 2017). En estos esfuerzos, surge la pregunta acerca de en qué medida las características y estilos propios de gestión de las PYMES plantean el desarrollo de un enfoque específico y diferente en la RSE, que las comprometa con esta y que además apoye la sostenibilidad de las acciones de RSE.

En esa línea, el objetivo general de la investigación es presentar un modelo de RSE para la pequeña empresa, a partir de una revisión bibliográfica, buscando identificar: 1. Por qué una PYME se involucraría con la RSE, 2. Qué características tiene el emprendedor de la PYME que se vincula con la RSE, 3. Cuáles son las actividades que se presentan en una PYME que hace RSE, y 4. Cuáles son los resultados que tendría la RSE en una PYME, para luego desarrollar un trabajo de campo en una muestra de 5 microempresas que realizan acciones de RSE, buscando explorar en qué medida el modelo desarrollado se ha manifestado en estos negocios.

2. Marco de Referencia

Se considera a la RSE como una forma en la cual las empresas, pequeñas, medias y grandes, contribuyen con sus actividades al logro de beneficios y metas sociales, mitigando el impacto negativo que puedan tener a través de sus operaciones, y mejorando de manera sostenible la calidad de vida de su comunidad y de la sociedad en su conjunto (Jamali *et al.*, 2017; Schmidt *et al.*, 2018; WBCSD, 2021). Sin embargo, la premisa de trabajo es que la RSE está presente principalmente en las grandes empresas, debido a que estas tienen los recursos y la estructura organizacional necesaria para gestionarla, un mayor impacto en su entorno, y despiertan más interés en la opinión pública y en los medios de comunicación (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Jenkins, 2004; Lepoutre & Heene, 2006).

El rol que cumplen las PYMES en la RSE es fuente de controversia y debate entre investigadores en estos temas. Se argumenta por un lado que en estas organizaciones no se aprecia un compromiso sostenible con las acciones de RSE y que además presentan un acercamiento informal sobre este tema (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Jenkins, 2004), mientras que por otro lado se critica la utilización de prácticas e instrumentos de medición adaptadas para las PYMES a partir de la experiencia en grandes empresas (European Commission, 2011; Lund-Thomsen *et al.*, 2014).

Lo cierto es que las PYMES presentan características que las hacen diferentes que las grandes empresas y las corporaciones. Por ejemplo, es usual que estas tengan pocos trabajadores y que el emprendedor de este negocio asuma diferentes roles al mismo tiempo, que estén focalizadas en las operaciones diarias y no en el largo plazo, que el negocio este construido sobre relaciones cercanas y personales en un mercado pequeño y local, y que son difíciles de supervisar al no presentar información regularmente (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Burlea-Schiopoiu & Mihai, 2019; Inyang, 2013; Kechiche & Soparnot, 2012; Murillo & Lozano, 2006).

Aunque estas características hacen particularmente difícil el realizar acciones de RSE en las PYMES, se reconoce que estas contribuyen significativamente con la creación de empleos y la reducción de la pobreza en contextos con mucha informalidad y con grandes vacíos institucionales (Jamali *et al.*, 2017; Jamali & Karam, 2018), además que por la cantidad de PYMES que existen, sus operaciones tienen un gran impacto sobre el medio ambiente (Grimstad *et al.*, 2020). Es por esto por lo que es relevante explorar los desarrollos teóricos realizados sobre la forma en como las PYMES se relacionan con la RSE y cuál es el impacto que esta tendría en la sostenibilidad de sus acciones.

2.1. ¿Qué motiva e inhibe las acciones de responsabilidad social empresarial en las PYMES?

De acuerdo con diversas investigaciones, las PYMES son en su mayoría de base familiar y tienen una gran cercanía con su mercado local, lo cual les permiten desarrollar un mejor conocimiento de las necesidades sociales del entorno de su negocio (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Jamali & Karam, 2018; Laudal, 2011). Esta característica

les permitiría ser más conscientes de los riesgos locales, e identificar más rápidamente una oportunidad o un problema a partir de las relaciones cercanas con sus *stakeholders* (Magrizos *et al.*, 2021; Perrini, 2006).

Esta cercanía de las PYMEs con su entorno local les permite colaborar con otras empresas e instituciones en iniciativas y acciones de RSE vinculadas con las necesidades sociales de la comunidad (Bikefe *et al.*, 2020; Evans & Sawyer, 2010; Iturrioz *et al.*, 2009), lo que refuerza la identificación de oportunidades y problemas mencionados anteriormente. Sin embargo, esta colaboración con otras organizaciones se da informalmente en su mayoría y requiere de la confianza necesaria para poder sostenerse en el tiempo (Azmat & Zutshi, 2012; Castka *et al.*, 2004; Inyang, 2013).

Por otro lado, se ha visto que en general, las acciones de RSE reflejan los valores y creencias de los emprendedores de las PYMEs (Famiola & Wulansari, 2019; Jenkins, 2006), los cuales están usualmente relacionadas con los valores, creencias y normas compartidas con la comunidad que forman parte. Para estos emprendedores, las acciones de RSE no están motivadas por ganancias o beneficios, sino que están motivadas por incentivos intrínsecos y que son necesarias de hacerse (Azmat & Zutshi, 2012; Fassin, 2008; Grimstad *et al.*, 2020).

En relación con aquello que inhibe las acciones de RSE en las PYMEs, la falta de recursos financieros y de conocimientos son los principales temas que se destacan. Esta falta de recursos hace difícil que puedan contratar expertos y gestores en RSE (Laudal, 2011; Lund-Thomsen *et al.*, 2014), que no puedan asignar áreas y departamentos específicos en la organización para monitorear estas actividades (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Fassin, 2008), que no se tengan recursos para la creación de reportes y el cumplimiento de exigencias legales y normativas (Inyang, 2013; Kechiche & Soparnot, 2012), y tampoco en invertir tiempo y dinero en tener una capacidad de respuesta (Gelbmann, 2010; Iturrioz *et al.*, 2009; Jenkins, 2006).

Finalmente, el gobierno central y local tiene un rol ambiguo en este tema. Se reconoce que existe una falta de apoyo gubernamental en temas vinculadas a la RSE, ya sea por la existencia de una legislación inadecuada, la falta de programas vinculados a la RSE, o por la poca difusión y reconocimiento de estos por las PYMEs (Bikefe *et al.*, 2020; Fassin, 2008; Hasan, 2016), o porque la supervisión del cumplimiento de la normativa sobre la RSE es muy laxa o está focalizada en la gran empresa (Castka *et al.*, 2004; Inyang, 2013). En ambas situaciones la falta de presencia de la autoridad no ayuda al desarrollo de actividades de RSE en los entornos vinculados con las PYMEs.

2.2. ¿Qué rasgos presenta el emprendedor de una PYME que ejecuta acciones de responsabilidad social?

Se reconoce que la personalidad del emprendedor de la PYME influye en que este asuma acciones de RSE (Choongo *et al.*, 2019). Para poder reconocer las oportunidades y problemas relacionados con las necesidades sociales de su comunidad, el emprendedor debe tener capacidades que le permitan poder reducir presiones internas y externas del negocio, ser capaz de aprender y hacer que la empresa aprenda, y además poder desarrollar y mantener redes colaborativas (Lepoutre & Heene, 2006). Asimismo, se ha visto que estas capacidades están vinculadas con el tener una personalidad amable y simpática, con fortaleza y fuerza de voluntad, resiliente, y mente abierta para el cambio, la experimentación y con curiosidad por nuevo conocimiento (Anwar & Clauß, 2021; Chadwick & Raver, 2018; Choongo *et al.*, 2019).

2.3. ¿Qué acciones de responsabilidad social realizan las PYMEs?

Las acciones de RSE que llevan a cabo las PYMEs están relacionadas con los valores y creencias de los emprendedores, así como una búsqueda de legitimidad social, y no necesariamente con la obtención de ganancias o beneficios (Dincer & Dincer, 2013; Jamali *et al.*, 2009; Santos, 2011). Como no están familiarizados con conceptos vinculados con la RSE, llevan a cabo una serie de actividades de acuerdo con su intuición y su conocimiento del entorno local, pero de una manera informal y muchas veces eventual (Baumann-Pauly *et al.*, 2013; Lund-Thomsen *et al.*, 2014).

Desde el punto de vista interno a la empresa, existe un enfoque de RSE en su relacionamiento con los trabajadores, donde buscan cuidar y tratar bien a su personal, ofreciéndoles oportunidades de capacitación y desarrollo (Burlea-Schiopoiu & Mihai, 2019; Dias *et al.*, 2019), así como preocuparse en buscar su satisfacción y un mejor balance entre la vida laboral y la familiar (Asante Boadi *et al.*, 2020; Azmat & Zutshi, 2012). En relación con la producción de bienes y servicios, las acciones de RSE están vinculadas con obtener una mejor calidad de estos, buscando ser más productivos mejorando los estándares a través de una gestión más ecoeficiente, reciclando y evitando desperdicios (Ikram *et al.*, 2020; Jenkins, 2006; Lee *et al.*, 2017).

Desde el punto de vista externo a la empresa, y en su afán de actuar como buen ciudadano dentro de la comunidad, las acciones de RSE de las PYMEs se vinculan con el apoyo de iniciativas sociales locales y en proyectos de mejora y cuidado del medio ambiente, a través de donaciones de bienes y servicios (Awan *et al.*, 2019; Jenkins, 2006), donación de tiempo y participación de sus trabajadores (Bikefe *et al.*, 2020; Vives, 2006), y en el patrocinio de eventos y proyectos comunitarios (Evans & Sawyer, 2010; Perrini, 2006). En relación con los clientes, el enfoque de las acciones de RSE tratan de asegurar que los productos y servicios no perjudiquen al consumidor, buscando atraer y mantener contentos a sus clientes, proveedores y *stakeholders* sin afectar el medio ambiente (Lee *et al.*, 2017; Lund-Thomsen *et al.*, 2014; Schmidt *et al.*, 2018).

2.4. ¿Qué beneficios genera la responsabilidad social en las PYMEs?

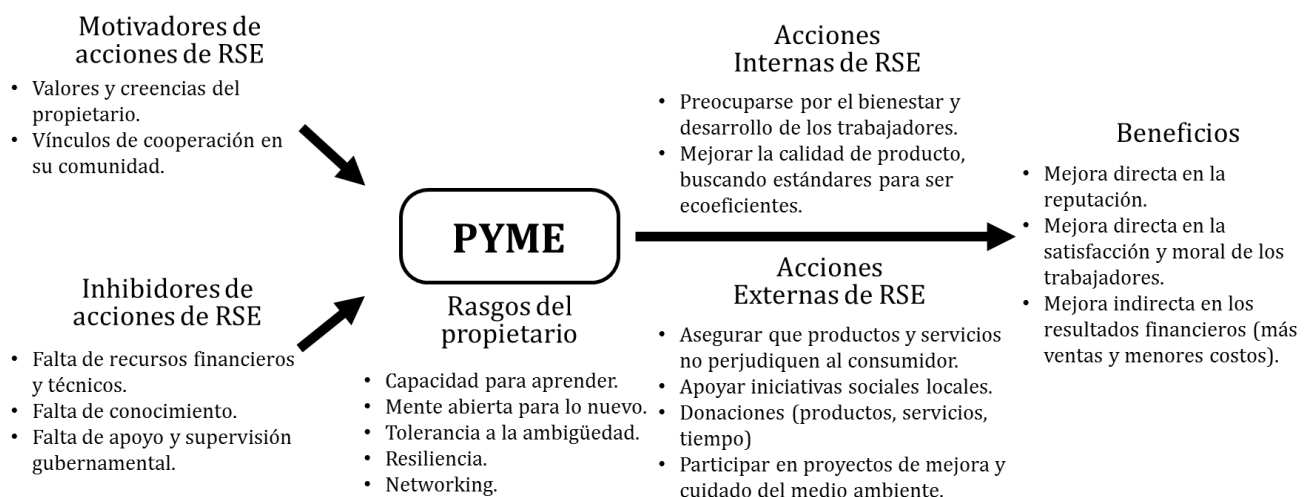
Las investigaciones sobre el impacto que tiene en las PYMEs el realizar acciones de RSE muestran distintos beneficios en el tiempo. Hay un reconocimiento en la mejora en la satisfacción y la moral en los trabajadores (Asante Boadi *et al.*, 2020; Bocquet *et al.*, 2019; Jenkins, 2006), lo que permite incrementar la productividad del negocio, disminuyendo la rotación y atrayendo mejores trabajadores en el futuro. Asimismo, se reconoce que mejora la reputación de la empresa (Bahta *et al.*, 2021; Bikefe *et al.*, 2020; Santos, 2011), debido al impacto social de sus intervenciones y al apoyar la cohesión social de su comunidad, obteniendo legitimización social y creando una identidad propia que le permite diferenciarse (Aya Pastrana & Sriramesh, 2014; Lythreatis *et al.*, 2019).

Estos dos beneficios directos de la RSE influyen en el resultado financiero del negocio (Gangi *et al.*, 2020; Ikram *et al.*, 2020; Stoian & Gilman, 2017; Yao Dzansi & Pretorius, 2009), dado que hay un aumento indirecto en las ventas por su posicionamiento competitivo, atrayendo nuevos clientes e incrementando la fidelidad en los actuales, además que generan una reducción en los costos de producción, al tener trabajadores más comprometidos con la empresa.

2.5. Las PYMEs y la RSE

La siguiente figura resume un modelo que explicaría la forma en como las PYMEs se relacionan con la RSE, a través de un grupo de dimensiones relacionadas con las preguntas desarrolladas: Motivadores, Inhibidores, Rasgos, Acciones Internas y Externas, y Beneficios. Se observan en este modelo las razones por las que una PYME se involucraría con las acciones de RSE y las barreras a las que se enfrenta, los rasgos del emprendedor que están presentes cuando se vincula la PYME con la RSE, las acciones internas y externas que realizan las PYMEs enfocadas hacia la RSE y, finalmente, los beneficios que resultan de realizar dichas acciones.

Figura 1. Las PYMEs y la RSE.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

3. Metodología

El objetivo de la investigación es explorar cómo el modelo presentado de la vinculación de la PYME con la RSE se manifiesta en una microempresa (MICRO), y cuáles podrían ser las diferencias o ajustes debido al tipo de organización. Aunque las PYMEs y las MICROs comparten muchas características de los negocios pequeños (fundador con múltiples roles, de base familiar, visión de corto plazo, mercado pequeño y local, informalidad operativa y de registro), sus principales diferencias estarían en el número de trabajadores (10 o menos), son creadas solo como autoempleo o para tener un ingreso familiar extra, realizan muy pocas actividades operativas, y la mayoría son emprendimientos por necesidad en entornos con mucha pobreza y vacíos institucionales (Amaeshi *et al.*, 2016; Charman, 2017; Mel *et al.*, 2010; Thapa, 2015).

Debido al carácter exploratorio de la investigación, se decidió utilizar la estrategia de estudios de caso múltiples (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009), debido a que permite responder a preguntas del tipo ¿Cómo? y ¿De qué manera? y a identificar patrones emergentes, pudiendo alcanzar la profundidad necesaria para tener un acercamiento al fenómeno, acciones de RSE en la MICRO, en su propio contexto (Swanborn, 2010).

Se trabajaron 5 casos de estudio, los cuales son microempresas de gastronomía gestionadas por sus fundadores (4 mujeres y 1 hombre) que realizan acciones de RSE, 3 de ellas dedicadas a la venta de platos de

comida (desayunos y almuerzos) y 2 a la pastelería (pasteles, tortas, galletas, etc.), todas de base familiar, entre 5 y 6 años de creación, y que cuentan entre 2 y 4 trabajadores además del emprendedor (incluyendo familiares), y que operan en las zonas urbano-marginales de la ciudad de Lima.

Todos los emprendedores formaron parte de un programa de apoyo de una organización no gubernamental (ONG). Este programa consistía en que la ONG brindaba herramientas y acompañamiento para el desarrollo de sus negocios, y como contraparte la MICRO debía donar una cantidad diaria de refrigerios saludables (100 raciones) a una institución de su comunidad que tuviera un estado de necesidad, la cual era identificada por la MICRO y aprobada por la ONG.

El objetivo de la ONG era incentivar una mejor alimentación y nutrición en zonas marginales utilizando la soya como principal insumo. La contraprestación brindada a las MICROs incluía capacitación en negocios de cocina y pastelería (manipulación de alimentos, gestión y RSE), además de darles en préstamo equipos semi industriales de cocina, y una cantidad de soya para las raciones. Durante los primeros años las MICRO reciben el acompañamiento y sus operaciones son supervisadas por la ONG, para luego de unos 3 años ser evaluados. Como incentivo para continuar en el programa, al momento de pasar la evaluación, las MICROs se gradúan y reciben como propiedad los equipos dados en préstamo y se integran a la red de microempresas de la ONG. Los cinco casos de estudio son graduados de dicho programa.

Para recopilar la información se utilizó de manera inductiva el análisis narrativo, dado que este permite asignar significados y construir marcos teóricos que explican la vida organizacional a partir de las experiencias, memorias, y pensamientos de las personas involucradas (Czarniawska, 1998; Webster & Mertova, 2007). Estos significados se construyen a partir de las historias que las personas cuentan sobre una situación en un periodo de tiempo, sobre los eventos relacionados y el impacto que estos tuvieron, de aquellos que intervinieron, pero también sobre sus creencias, mitos, motivaciones y expectativas, en resumen, todo aquello que brinde una explicación e interpretación de lo sucedido (Czarniawska, 2004; Moen, 2006).

Para tal fin se desarrolló un protocolo de entrevista del tipo historia de vida utilizando como base el modelo desarrollado por McAdams (2016), en donde se les pidió a los entrevistados que narren su experiencia de vida en el rol de emprendedores de su negocio de una manera cronológica, así como de momentos culminantes e importantes, positivos y negativos que experimentaron al asumir dicho rol.

Las entrevistas fueron transcritas e ingresadas al programa de análisis cualitativo de textos QDA Miner, con la finalidad de identificar y reconocer como las experiencias narradas por los emprendedores sobre la gestión de sus negocios se relacionaban con los conceptos presentados en el modelo desarrollado, identificándose un total de 211 citas sobre estos temas en las historias de vida compartidas.

4. Resultados

Los resultados agregados de los casos estudiados son presentados a continuación de una manera sistemática y en función de las dimensiones definidas para el modelo. La información presentada no pretende ofrecer una visión exhaustiva de los estudios de caso, sino más bien analizar de forma crítica de qué manera el modelo teórico desarrollado a partir de las investigaciones sobre PYMEs estén presentes en la MICROs estudiadas. Los resultados se presentan secuencialmente en relación con cada dimensión examinada, junto con algunas citas como ejemplos del contenido, lo que ayuda a poner de relieve las similitudes y las diferencias en cada una de estas.

4.1. Motivadores

A diferencia de lo presentado, los casos estudiados desarrollan sus acciones de RSE como parte del programa que forman parte, pero la elección de la institución que recibirá las raciones son resultado de su cercanía con la comunidad tal como lo plantea el modelo, por lo que pueden reconocer oportunidades para desarrollar acciones de RSE. Por otro lado, los emprendedores ven a la comunidad como fuente de motivación bajo dos aspectos en las historias narradas: como la posibilidad de desarrollo del *networking* y como fuente de soporte. En relación con el *networking*, la ampliación de contactos comerciales y la participación en ferias es donde se reconoce su importancia en la gestión del negocio, lo que se puede apreciar en las siguientes citas.

La esposa del excalde, en varias oportunidades me ayudó, me pedía empanadas y eso era más que suficiente, había una feria y me pedía bastante (Caso 1).

Mis clientes no solamente están en el lugar donde yo vivo, los conseguí en Mistura. Participo con la ONG en Mistura y ahí hice clientes que tengo hasta el día de hoy (Caso 4).

Mientras que la comunidad se percibe como fuente de soporte y apoyo moral, así como fuente de acceso a recursos tal como se indica en las siguientes citas. Es importante mencionar que la ONG asignaba un supervisor que se encargaba de monitorear a un grupo de microempresas del programa, el cual además de supervisar y controlar el estado del negocio, asumía un rol de mentor.

Me motivaba más que nada el equipo de la ONG, siempre estaban conmigo o atrás de mí (Caso 2).

Cuando nos faltaba dinero hacíamos una pollada y repartíamos en toda la comunidad para que participe. Hoy día trabajamos para ti todos, y mañana trabajamos todos para el otro (Caso 4).

Las situaciones y experiencias narradas por los emprendedores muestran la presencia de motivadores intrínsecos, reflejados en valores como la vocación de servicio y el compartir con los demás, lo cual es consistente con lo trabajado en el modelo y las investigaciones que lo sustentan. Se menciona además que, en un entorno rodeado de pobreza y falta de recursos, sus creencias religiosas son alicientes para que estos valores estén presentes al tomar decisiones en la gestión de sus negocios, temas que se pueden apreciar en estas citas.

Mi vocación de servicio fue ¿qué le digo?, como dice la palabra, la Biblia dice: Bienaventurado es dar que recibir. Entonces siempre yo estuve así, bondadosa, de compartir (Caso 3).

Me metí a la ONG con la idea de ayudar a otras mujeres a que tengan la oportunidad que yo tuve, que puedan lograr cosas que yo hice, pero yo quería hacerlo de forma personal, o sea que de mi emprendimiento se pueda lograr eso en otras personas. (Caso 4)

4.2. Inhibidores

En relación con la falta de recursos como inhibidores de la RSE, las narraciones de los emprendedores son consistentes con la falta de recursos y conocimiento que menciona el modelo, aunque también se consideran en este caso como barreras que afectan la gestión del negocio, por ejemplo, la falta de acceso al capital y el costo de los intereses afecta directamente las operaciones del negocio, así como el generar un historial crediticio, lo que inhibiría las acciones de responsabilidad social, como se puede apreciar en los siguientes comentarios.

Como ya voy juntando, voy juntando, ya compro por mayor ¿no?, compraba por menor y me salía más caro. No podía recuperarme y ahora ya con capital compro por mayor (Caso 2).

No tienes un orden, no tienes cómo probar tu historial crediticio, no tienes como demostrar un ahorro en el banco, nadie te va a prestar (Caso 4).

Por otro lado, la falta de conocimiento en temas de gestión y sobre aspectos técnicos del negocio terminan afectando la capacidad de los emprendedores en sostener el negocio y las acciones de RSE, principalmente por el manejo de los costos, el control de inventarios y la definición de precios, y en la parte técnica, lo relacionado con el diseño y la calidad de los productos, así como conocer nuevas tendencias del mercado, lo que se puede apreciar en las siguientes citas. Es importante mencionar que como miembros del programa de la ONG ellos recibían capacitaciones sobre estos temas y sobre la RSE.

Porque gastaba, gastaba, sacaba, gastaba, qué le digo era como un arca abierta, no sabía administrar el dinero, dos años que hubiera podido hacer tantas cosas (Caso 3).

Mi producto no estaba bueno, las personas no me volvían a pedir, mi decoración era desastrosa, sí. Entonces me metí a aprender eso, fui a capacitarme (Caso 5).

Como un tema emergente dentro de los motivadores e inhibidores, surgió la familia en las narraciones compartidas por los emprendedores y que no está presente en el modelo. La familia aparece como una fuente motivacional, relacionada con la transmisión de sus valores hacia las siguientes generaciones, al querer que estos sigan su ejemplo en el desarrollo de sus negocios y su relación con la comunidad, mientras que, por otro lado, la familia también puede ser fuente que inhibe las acciones de RSE, al cuestionar el tener que compartir con terceros lo generado por el negocio, dado que lo ven como algo no necesario o que le quita recursos a la empresa familiar, lo que aparece en los siguientes comentarios.

Es prácticamente volver a nacer con ellos porque yo con mis hijos, al momento que los tuve a los 20 años, no tuve la formación ni la capacitación de nada, pero ahora mis nietos, podemos ver el ahorro, podemos ver la inversión, podemos ver manejar el tiempo, otras cosas. (Caso 4)

Mi familia, mi esposo me dijeron que mucho tiempo pasaba en ese lugar, porque tienes que hacer raciones, que estaba desperdiciando mi tiempo (Caso 5).

4.3. Rasgos

Los rasgos personales identificados en las historias compartidas son consistentes con el modelo desarrollado, habiéndose identificado situaciones y comportamientos relacionados con la resiliencia, tal como se aprecia en la siguiente cita.

Yo siempre digo que los problemas hay que tirarlos a la espalda, uno tiene que seguir para adelante, cualquier obstáculo que hay, hay que solucionarse inmediatamente, no acomplejarse porque sí uno se acompleja, se acaba la vida, se envejece y no solucionas nada. (Caso 1)

La apertura: A partir de conocer a la ONG, me he permitido decir que tengo muchas cosas que lograr, tengo todavía mi hojita y tengo que hacer muchos *checks* (Caso 3).

La amabilidad: Y eso también creo que ha sido una parte de mi vida, de mi carácter, puedo ser muy buena, muy amable, muy benevolente, pero también puedo decir: esto no es así, me ha costado ser así, pero he tenido que aprender a decir no. (Caso 4)

Y la tolerancia: Yo puedo reaccionar, pero también tengo que aceptar porque cuando uno no acepta, no reacciona rápidamente, yo tengo que aceptar que he fallado para poder reaccionar, porque si no es una negación (Caso 4).

La presencia de estos rasgos es consistente con lo que se menciona en el modelo, y son muy necesarios en un contexto de negocios del tipo base de la pirámide, tomando en cuenta el soporte brindado por la ONG. Para el caso del *networking*, se ha identificado la confianza como un punto importante que debe estar presente para que pueda desarrollarse adecuadamente. Este tema coincide con lo que menciona el modelo, sobre la necesidad de desarrollar la confianza en un entorno con mucha informalidad y con pocos recursos, como se ve en los siguientes comentarios.

He tenido malas experiencias trabajando con otros, no me gusta, prefiero estar solo (Caso 1).

Soy un poco desconfiada, prefiero hacer las cosas como a solas, veo a mi empresa creciendo y siento que no puedo hacer las cosas mal o a medias para que las cosas salgan bien, y a veces cuando es así, las personas no están comprometidas. (Caso 5)

4.4. Acciones internas

Con respecto a las acciones internas de RSE que realizan las MICROS, lo manifestado por los emprendedores en sus historias coinciden con la preocupación en su bienestar y satisfacción, para lo cual buscan tener una comunicación fluida con ellos, desarrollar el trabajo en equipo y lograr la confianza necesaria para trabajar productivamente. Al ser empresas de base familiar, es usual que busquen desarrollar un clima de trabajo que fomente el cuidado mutuo, el compromiso con el negocio, y desarrollar lazos fuertes entre todos, temas que se pueden apreciar en los siguientes comentarios.

Comunicación y tener al personal contento, que el personal trabaje, con ese ánimo, con ese gusto que el personal defienda mis intereses como si fueran de ellos, saber trabajar en equipo, hablar el mismo idioma, querer empujar el carro en la misma dirección. (Caso 3)

Creo que la única forma de crecer es delegando funciones, ya tengo el conocimiento, o sea no te van a engañar de que de este medio kilo de harina te va a salir un kilo de torta ¿no?, yo ya sé lo que estoy dejando y lo que va a salir de eso. (Caso 4)

Por otro lado, la búsqueda de una mejor calidad en el producto se refleja en la preocupación por conseguir insumos que cumplan los estándares de calidad, comprar en distribuidores mayoristas que aseguren mejor precio y cantidad, y el utilizar equipos e insumos que satisfagan las necesidades de los clientes, lo que se puede apreciar en las siguientes citas. Es importante destacar que el programa de apoyo de la ONG capacita a los emprendedores en la gestión operativa y de la calidad en los alimentos, por lo que los emprendedores conocen de la importancia de estos conceptos y lo aplican al negocio.

Yo compro de empresas que me brinden garantía, calidad del producto para no tener problemas (Caso 3).

La tendencia está en hacer queques naturales, ya no los decorados con azúcar, la tendencia está a lo sano, a lo nutritivo, está con pasas, con semillas andinas, ahora está con insumos de granos prácticamente (Caso 4).

4.5. Acciones externas

En relación con las acciones externas de RSE, las prácticas identificadas en las historias de los emprendedores y relacionadas con los consumidores muestran que estos buscan ofrecer productos que permitan una mejor nutrición y alimentación, y que a la vez gusten y sean saludables. Esto es consistente con lo que se menciona en el modelo, donde se tiene en cuenta la importancia de no perjudicar al consumidor final, como se indica en las siguientes citas.

Mucha gente me pide galletas como te he comentado que no lleva gluten, entonces estoy buscando qué harina no lleva gluten, estoy innovando en eso (Caso 2).

Tengo clientes que son diabéticos. Ellos vienen y me dicen, su producto está muy bueno, pero sabe qué, yo soy diabético, me gustaría consumirlo, pero si lo hiciera bajo en azúcar se lo agradecería (Caso 3).

El problema actual es la anemia ¿Qué productos estamos desarrollando para esto? la harina de hemoglobina que llamamos ahorita, pero no es fácil de vender porque la gente no acepta, hay que hablar, hay que promocionar (Caso 4).

Asimismo, y como se ha mencionado anteriormente, las acciones de RSE se enfocan en donar parte de la producción diaria a instituciones en forma de raciones, principalmente como desayunos, pero también donan su tiempo en enseñanza a niños en temas relacionados con la preparación de comidas y postres, siendo esto consistente con lo que presenta el modelo y que se puede apreciar en los siguientes comentarios.

Lo que nosotros ganamos lo compartimos, compartes con el colegio, compartes con los alumnos. Eso nos ayuda a rendir más, a tener más trabajo (Caso 1).

Siempre compartiendo, y también enseñando a hacer a los niños, a veces me piden hacer galletas con los niños en el colegio (Caso 2).

Yo tengo que sacar para mis raciones y eso era lo que yo hacía. Separaba para mis raciones porque para mí eso es sagrado (Caso 5).

Estos dos temas son resultado de ser parte del programa de apoyo de la ONG, y forman parte central de las operaciones de las MICROS (el preocuparse por sus consumidores y el donar raciones diariamente), y son parte

de las capacitaciones a las que tienen acceso los emprendedores. Sin embargo, esta focalización en la ración hace que los temas relacionados con la mejora y cuidado del medio ambiente no estén presentes como un tema en sí mismo en las historias compartidas, más si aparece como mejoras en el manejo de la calidad de los alimentos y la disminución de desperdicios.

4.6. Beneficios

Con respecto a los beneficios vinculados con la satisfacción, en las historias narradas estos se reflejan en una mejor autoestima por parte de los emprendedores. Ellos sienten que el compartir lo que hacen con su comunidad les hace más felices, les emociona, pero a la vez lo ven como una característica de su identidad como negocio y del crecimiento y éxito como emprendedores, lo cual es consistente con la mejora en la satisfacción y la moral que se menciona en el modelo, y que se aprecia en las siguientes citas.

Mi meta es dar trabajo a otra persona ¿no?, y también tengo que seguir lo que es la responsabilidad social, eso sí. Eso para mí es como si estuviera dando a los niños que necesitan, aunque sea un poquito, un granito de arena, compartir. (Caso 1)

Me emociona, me da alegría, me da satisfacción el haber resuelto, de estar tranquila (Caso 3).

En relación con la reputación, y tal como lo indica el modelo, los emprendedores también han visto que su reputación con los clientes y la comunidad ha aumentado, además de notar un incremento en la fidelidad de sus clientes y en el acceso a mayores oportunidades comerciales, tal como se indica en los siguientes comentarios.

Hay clientes que vienen para llevar desayuno para sus hijos y se van más allá, a veces la gente se va y después se regresa. Vienen y me dicen: "ay seño, su *quacker* así, así, así, y disculpe, pero yo prefiero acá. (Caso 3)

Accionar como agente de cambio en la comunidad, ya no eres una de todas, eres diferente, ¿por qué? porque te ve el colegio, te ven los niños, te ve la mamá, te ve la comunidad cómo te mueves, te invitan a participar en actividades, comienzas a codearte con otras gentes, participas en ferias y hace eso que uno vaya creyéndose cada vez mucho más. (Caso 4)

Finalmente, los emprendedores mencionan en sus historias que han logrado un incremento en la cantidad de clientes y pedidos, lo que se traducen en mejores ganancias para el negocio, y que dicho crecimiento les ha permitido mejorar su calidad de vida y de su familia, temas que se pueden apreciar en los siguientes comentarios y que coinciden con lo presentado en el modelo.

Gracias a la ONG he crecido más. También tengo otros clientes aparte que me piden por intermedio del celular; antes no tenía eso, antes solamente los que me rodeaba, eso nada más. Pero ahora ya no, ahora me llaman (Caso 1).

Como emprendedora de la ONG, he podido llegar a lograr lo que he logrado, de un inicio de no tener prácticamente nada a ahora tener una casa de 2 pisos, todo lo que he podido lograr no solamente material sino en forma personal. (Caso 4)

5. Discusión

Lo encontrado en las historias compartidas por los emprendedores sugiere que el modelo presentado sobre las PYMES y su relación con las acciones de RSE se manifiesta de una manera similar en las MICROS, pero con algunas precisiones. Aunque se podría esperar este resultado dado que en las investigaciones sobre PYMES y RSE no hay una separación clara entre estas y las MICROS, lo cierto es que estas operan en condiciones con mayor escasez, menores oportunidades y entornos marginales con mayor pobreza, lo que hace más difícil que realicen acciones de RSE (Charman, 2017).

En cuanto a cómo se manifiesta el modelo en las MICROS, los motivadores e inhibidores de acciones de RSE, tanto la colaboración con la comunidad como la presencia de valores intrínsecos en los fundadores se identificaron en los emprendedores entrevistados, así como las barreras relacionadas con el acceso a recursos y conocimiento. De la misma manera, los rasgos identificados en el modelo estaban presentes en las historias de los emprendedores, y las acciones de RSE que realizaban coincidían con lo que plantea el modelo: interés por el bienestar de los trabajadores, preocupación por mejorar el producto y que no perjudique al cliente, y el apoyo a través de donaciones. Finalmente, los beneficios identificados en las narraciones coinciden con lo presentado en el modelo, con un incremento en la moral, una mejora en la reputación y un mejor desempeño del negocio.

En relación con el apoyo y supervisión gubernamental como un inhibidor de las acciones de RSE, en las narraciones de los emprendedores no se encontraron situaciones donde aparezca el gobierno, local o central, en relación con la RSE, con la excepción mencionada anteriormente como parte del *networking* comercial. Esto podría ser debido a que en las zonas urbano-marginales donde operan, el énfasis de los programas de gobierno es en el proveer o financiar programas sociales (comedores populares, salud pública, etc.) y de alguna manera compiten con ellos, y por otro lado la ONG estaría asumiendo el rol de apoyo y supervisión gubernamental, por lo que la cercanía al gobierno no sería algo que estas MICROS en particular lo vean necesario, lo que junto con la falta de comunicación y una supervisión muy laxa por parte de las autoridades (Fassin, 2008; Inyang, 2013), terminan disminuyendo la importancia del gobierno en dicho rol.

Como se ha visto, la familia en el caso de las MICROS es un factor importante que está presente en diferentes maneras en relación con la RSE (Jamali *et al.*, 2009). Es fuente de motivación, dado que el emprendedor quiere transferir dicho conocimiento y experiencias positivas a la siguiente generación, a la vez que está presente como sustento y validación de algunos de sus rasgos personales, pero también puede resultar en una fuente que inhibe las acciones de RSE al ser criticadas por tener que asignarles recursos del negocio. Esto último ocurre porque las MICROS son creadas como fuentes de autoempleo para el emprendedor y de generación de ingresos para la familia (Awan *et al.*, 2019; Dias *et al.*, 2019), y como los miembros familiares no tienen conocimiento de los conceptos sobre RSE y los beneficios que se obtienen por esta demoran en verse reflejados en el negocio, las acciones de RSE realizadas serían consideradas no necesarias dado que afectan la generación de ingresos familiares.

Los temas relacionados con la colaboración y el *networking* en las historias de los emprendedores están presentes como lo muestra el modelo, pero acompañado siempre de la confianza necesaria como sustento de la relación. Las experiencias vividas les han mostrado a los emprendedores que, en un entorno con muchos vacíos institucionales, el poder encontrar socios, trabajadores e instituciones con las cuales compartir objetivos comunes y de largo plazo, es bastante difícil, por lo que el desarrollar un nivel de confianza necesario es estratégico para la viabilidad del negocio. Las acciones de RSE terminan siendo una manera en la cual han podido desarrollar dicha confianza, tanto interna como externa, permitiendo con esto el logro de los beneficios que plantea el modelo.

Por otro lado, es claro el importante rol que ha tenido el programa de apoyo de la ONG tanto en el desempeño del negocio como en la sostenibilidad de las acciones de RSE en las MICROS, pero estas ya no son parte del programa y no reciben un apoyo directo, y aunque participan de la red de graduados de la ONG, continúan realizando las acciones de RSE en la gestión del negocio. Para los emprendedores, la RSE ha sido fundamental en el éxito de sus negocios, de tal manera que está presente cuando organizan sus actividades diarias y diseñan sus planes para el futuro, lo que hace sostenible su práctica en el tiempo.

Finalmente, el modelo permite apreciar que la ONG brindó acceso a los recursos técnicos (equipos e insumos) y de conocimiento (gestión y RSE) para enfrentar las barreras que inhiben el realizar las acciones de RSE, y que además asumió el rol de mentoría, acompañamiento y supervisión que en el modelo lo realiza el gobierno central o local. Sin embargo, no todas las MICROS del programa de apoyo de la ONG se graduaban del mismo, la ratio de abandono es alto, lo que significaría que no es suficiente con que se reduzcan los factores inhibidores presentes en el modelo para que las MICROS se beneficien de las acciones de RSE, sino que los motivadores, rasgos y acciones internas y externas deberían estar presentes para poder hacer sostenibles las prácticas de RSE.

6. Conclusiones

El rol que cumplen las PYMEs en la RSE ha tenido una creciente atención e interés en los últimos años, planteándose si sus características y peculiaridades hacen necesario revisar los enfoques teóricos desarrollados sobre la RSE cuando se aplica en estas organizaciones. Una contribución de esta investigación a esta revisión es la inclusión de las MICROS y sus particularidades en este debate. El trabajo desarrollado pone en relieve nuevos acercamientos y enfoques que permitirían continuar expandiendo las investigaciones sobre el impacto de la RSE en entornos con vacíos institucionales.

En esa línea, un aporte al modelo presentado es la identificación de la familia como un motivador y a la vez como un inhibidor de las acciones de RSE en las MICROS. La importancia de la familia en las MICROS ha sido reconocida previamente en la literatura sobre PYMEs (Awan *et al.*, 2019; Dias *et al.*, 2019; Jamali *et al.*, 2009), y que en estos casos resultaría siendo un factor con gran influencia en la sostenibilidad de las acciones de RSE.

De igual manera, la investigación pone en relieve la importancia del trabajo colaborativo y de la inclusión de las MICROS dentro de redes organizacionales y sociales para identificar necesidades de la comunidad, obtener legitimidad social, y tener acceso a recursos, conocimiento y oportunidades comerciales. Sin embargo, en entornos con grandes vacíos institucionales es usual una falta general de confianza en la comunidad y la presencia de restricciones sociales y económicas que incrementan los costos de transacción (Webb *et al.*, 2020). Al ser las MICROS actores relevantes dentro de sus comunidades, las acciones de RSE que realizan serían una manera en cómo esta confianza se puede desarrollar, lo que habría que profundizar en futuras investigaciones en entornos con vacíos institucionales.

Finalmente, la investigación ofrece la oportunidad de analizar la importancia que la existencia de un apoyo institucional tiene en la disminución de los factores inhibidores en las acciones de RSE (falta de capacitación, recursos técnicos y operativos, y de acompañamiento). En los casos estudiados este rol lo asumía una ONG, pero este es usualmente asumido por el gobierno central o local. Lo encontrado en los casos de estudio refuerza la necesidad de la existencia de dicho apoyo, pero no es lo único que debería estar presente para que las acciones de RSE sean sostenibles en el tiempo.

En ese sentido, el modelo presentado posibilitaría identificar condiciones sobre las cuales se podría trabajar con las PYMEs para buscar la sostenibilidad de dichas acciones, generando impactos positivos en el desarrollo de sus comunidades. Se ha visto que los gobiernos locales promueven el desarrollo económico y social de sus comunidades relacionándose con la economía local a través de las MICROS (Adekunle, 2011; Charman, 2017), por

lo que esta investigación contribuye a tener un mejor entendimiento sobre la manera en cómo construir dicha relación, y que puede ser fuente de futuras investigaciones sobre políticas públicas para el desarrollo local.

Por otro lado, a nivel metodológico esta investigación contribuye a evidenciar la utilidad del análisis narrativo para examinar un fenómeno complejo en la gestión de organizaciones (Czarniawska, 2017; Hjorth & Steyaert, 2004), permitiendo la recopilación de datos empíricos relacionados con las motivaciones, emociones y acciones de emprendedores que son difíciles de conseguir por otros medios, ampliando y profundizando lo que se conoce sobre dicho fenómeno.

Aunque esta investigación exploratoria ha proporcionado nuevos enfoques y preguntas sobre cómo se vinculan las PYMEs con las RSE, presenta una serie de limitaciones. Los resultados provienen de una muestra pequeña (cinco casos), es en una sola zona dentro del país y los resultados no son generalizables. Por otro lado, existe un sesgo en la muestra debido a que son casos que formaron parte de un programa de apoyo a PYMEs y que fueron exitosos dentro este, pero que luego de finalizar su relación con dicho programa continuaron haciendo acciones de RSE. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, esta investigación muestra la necesidad de seguir buscando definir una versión de la RSE que pueda ser adoptada por las PYMEs tomando en cuenta las características de su vida organizacional.

7. Agradecimientos

El autor agradece a los profesores Hellen López y Manuel Díaz del Grupo de Estudios sobre el Crecimiento de Organizaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por el apoyo y sus sugerencias en el desarrollo del artículo.

Referencias

- Adekunle, B. (2011). Determinants of microenterprise performance in Nigeria. *International Small Business Journal*, 29(4), 360–373. <https://doi.org/10.1177/0266242610369751>
- Amaeshi, K., Adegbite, E., & Rajwani, T. (2016). Corporate Social Responsibility in Challenging and Non-enabling Institutional Contexts: Do Institutional Voids matter? *Journal of Business Ethics*, 134(1), 135–153. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2420-4>
- Anwar, M., & Clauß, T. (2021). Personality traits and bricolage as drivers of sustainable social responsibility in family SMEs: A COVID-19 perspective. *Business and Society Review*, 126(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/basr.12222>
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Opata, C. N., & Boadi, E. K. (2020). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes. *Service Industries Journal*, 40(9–10), 611–632. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606906>
- Awan, U., Khattak, A., & Kraslawski, A. (2019). Corporate Social Responsibility (CSR) Priorities in the Small and Medium Enterprises (SMEs) of the Industrial Sector of Sialkot, Pakistan. En: P. Golinska-Dawson & M. Spychała. (Eds) *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (pp. 267–278). EcoProduction. Springer. <https://acortar.link/BvRHq7>
- Aya Pastrana, N., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40(1), 14–24. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.002>
- Azmat, F., & Zutshi, A. (2012). Perceptions of corporate social responsibility amongst immigrant entrepreneurs. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 63–76. <http://doi.org/10.1108/17471111211196575>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Bikanyi, K. J. (2021). How does CSR enhance the financial performance of SMEs? The mediating role of firm reputation. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 1428–1451. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1828130>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
- Bikefe, G., Zubairu, U., Araga, S., Maitala, F., Ediuku, E., & Anyebe, D. (2020). Corporate Social Responsibility (CSR) by small and medium enterprises (SMEs): a systematic review. *Small Business International Review*, 4(1), 16–33. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.243>
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52(6). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Burlea-Schiopoiu, A., & Mihai, L. S. (2019). An integrated framework on the sustainability of SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(21). <https://doi.org/10.3390/su11216026>
- Castka, P., Balzarova, M., Bamber, C., & Sharp, J. (2004). How can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140–149. <https://doi.org/10.1002/csr.62>
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2018). Psychological Resilience and Its Downstream Effects for Business Survival in Nascent Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 233–255. <https://doi.org/10.1177/1042258718801597>
- Charman, A. (2017). Micro-enterprise predicament in township economic development: Evidence from ivory park and tembisa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1617>
- Choongo, P., Paas, L. J., Masurel, E., van Burg, E., & Lungu, J. (2019). Entrepreneurs' personal values and CSR orientations: evidence from SMEs in Zambia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 545–570. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0080>
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage Publications. <http://doi.org/10.4135/9781412983235>
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. Sage Publications.
- Czarniawska, B. (2017). Organization studies as symmetrical ethnology. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(1), 2–10. <https://doi.org/10.1108/JOE-12-2016-0023>
- Dex, S., & Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411–431. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00207>
- Dias, A., Rodrigues, L. L., Craig, R., & Neves, M. E. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 137–154. <http://doi.org/10.1108/SRJ-05-2017-0090>
- Dincer, B., & Dincer, C. (2013). Corporate social responsibility decisions: a dilemma for SME executives? *Social Responsibility Journal*, 9(2), 177–187. <http://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0028>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <http://doi.org/10.2307/258557>

- European Commission. (2011). *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>
- Evans, N., & Sawyer, J. (2010). CSR and stakeholders of small businesses in regional South Australia. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 433–451. <http://doi.org/10.1108/17471111011064799>
- Famiola, M., & Wulansari, A. (2019). SMEs' social and environmental initiatives in Indonesia: an institutional and resource-based analysis. *Social Responsibility Journal*, 16(1), 15–27. <http://doi.org/10.1108/SRJ-05-2017-0095>
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364–378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x>
- Gangi, F., Meles, A., Monferrà, S., & Mustilli, M. (2020). Does corporate social responsibility help the survivorship of SMEs and large firms? *Global Finance Journal*, 43(2017). <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.01.006>
- Gelbmann, U. (2010). Establishing strategic CSR in SMEs: An Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance. *Sustainable Development*, 18(2), 90–98. <https://doi.org/10.1002/sd.448>
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R., & Fjørtoft, B. E. (2020). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*, 32(4), 553–572. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>
- Hasan, M. N. (2016). Measuring and understanding the engagement of Bangladeshi SMEs with sustainable and socially responsible business practices: An ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 584–610. <http://doi.org/10.1108/SRJ-08-2015-0125>
- Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Martínez Conesa, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>
- Hjorth, D., & Steyaert, C. (Eds.) (2004). *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781845421472>
- Ikram, M., Sroufe, R., Mohsin, M., Solangi, Y. A., Shah, S. Z. A., & Shahzad, F. (2020). Does CSR influence firm performance? A longitudinal study of SME sectors of Pakistan. *Journal of Global Responsibility*, 11(1), 27–53. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2018-0088>
- Inyang, B. J. (2013). Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR). *International Business Research*, 6(5), 123–132. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n5p123>
- Iturrioz, C., Aragón, C., Narbaiza, L., & Ibañez, A. (2009). Social responsibility in SMEs: A source of business value. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 423–434. <http://doi.org/10.1108/17471110910977320>
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business and Society*, 56(1), 11–22. <https://doi.org/10.1177/0007650315571258>
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377. <https://acortar.link/tcYD3Y>
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37–57. <http://doi.org/10.1177/030630700402900403>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Jo, H., & Na, H. (2012). Does CSR Reduce Firm Risk? Evidence from Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 441–456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1492-2>
- Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature Review. *International Business Research*, 5(7), 97–104. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n7p97>
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234–256. <http://doi.org/10.1108/174711111111141512>
- Lee, H. Y., Kwak, D. W., & Park, J. Y. (2017). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Small and Medium-Sized Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 634–647. <https://doi.org/10.1002/csr.1433>
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Lund-Thomsen, P., Jamali, D., & Vives, A. (2014). CSR in SMEs: An analysis of donor-financed management tools. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 602–619. <https://acortar.link/eoGoHs>
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., & Wang, X. (2019). Participative Leadership and Organizational Identification in

- SMEs in the MENA Region: Testing the Roles of CSR Perceptions and Pride in Membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635–650. <https://acortar.link/RiIYrc>
- Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2021). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European Management Journal*, 39(2), 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>
- McAdams, D. P. (2016). Life Story. En S. Krauss (Ed.), *The Encyclopedia of Adulthood and Aging* (pp.1-4). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118521373.wbeaa141>
- Mel, S. de, McKenzie, D., & Woodruff, C. (2010). Who are the Microenterprise Owners? Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto. En J. Lerner & A. Schoar (Eds.), *International Differences in Entrepreneurship* (pp. 63–87). University of Chicago Press. <http://doi.org/10.7208/chicago/9780226473109.001.0001>
- Moen, T. (2006). Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(4), 56–69. <https://doi.org/10.1177/160940690600500405>
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- Oeyono, J., Samy, M., & Bampton, R. (2011). An examination of corporate social responsibility and financial performance: A study of the top 50 Indonesian listed corporations. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 100–112. <https://doi.org/10.1108/20412561111128555>
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9186-2>
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508. <http://doi.org/10.1108/17471111111154581>
- Schmidt, F. C., Zanini, R. R., Korzenowski, A. L., Junior, R. S., & do Nascimento, K. B. X. (2018). Evaluation of sustainability practices in small and medium-sized manufacturing enterprises in Southern Brazil. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072460>
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate Social Responsibility That “Pays”: A Strategic Approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5–31. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12224>
- Swanborn, P. (2010). *Case Study Research. What, Why and How?* Sage Publications. <http://doi.org/10.4135/9781526485168>
- Thapa, A. (2015). Determinants of microenterprise performance in Nepal. *Small Business Economics*, 45(3), 581–594. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9654-0>
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39–50. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.21.39>
- WBCSD. (2021). *Time to Transform. Vision 2050*. <https://acortar.link/aouLmm>
- Webb, J. W., Khoury, T. A., & Hitt, M. A. (2020). The Influence of Formal and Informal Institutional Voids on Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(3), 504–526. <https://doi.org/10.1177/1042258719830310>
- Webster, L., & Mertova, P. (2007). *Using narrative inquiry as a research method*. Routledge. <http://doi.org/10.4324/9780203946268>
- Yao Dzansi, D., & Pretorius, M. (2009). Addressing and measuring small business social responsibility in the African context: A stakeholder framework. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 245–256. <http://doi.org/10.1108/17471110910964513>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2017). Tailoring CSR Strategy to Company Size? *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 415–437. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.3.06>