

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PARA LA SUSTENTABILIDAD**



**ESQUEMA DE VERIFICACIÓN PARA LOS MODELOS DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR REFRESQUERO Y EMBOTELLADOR
MEXICANO BASADO EN LA NORMA ISO 26000**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA LA
SUSTENTABILIDAD**

PRESENTA
JORGE JIMÉNEZ TAMARIZ

DIRECTORES DE TESIS
DR. FERNANDO LAMBARRY VILCHIS
DRA. GABRIELA G. ESCOBEDO GUERRERO

CIUDAD DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2019



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-13
REP 2017

**ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS
Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS**

Ciudad de México, 19 de septiembre del 2019

El Colegio de Profesores de Posgrado de la Escuela Superior de Comercio Y Administración Unidad Santo Tomás en su Sesión ORDINARIA No. 5 celebrada el día 23 del mes de MAYO de 2019 conoció la solicitud presentada por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	JIMÉNEZ	Apellido Materno:	TAMARIZ	Nombre (s):	JORGE
-------------------	---------	-------------------	---------	-------------	-------

Número de registro: A 1 6 0 1 1 9

del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad

Referente al registro de su tema de tesis; acordando lo siguiente:

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

“ESQUEMA DE VERIFICACIÓN PARA MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR REFRESQUERO Y EMBOTELLADOR MEXICANO BASADO EN LA NORMA ISO 26000”

Objetivo general del trabajo de tesis:

2.- Se designa como Directores de Tesis a los profesores:

Director: DR. FERNANDO LÁMBARRY VILCHIS 2° Director: DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO GUERRERO

No aplica:

3.- El Trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente, hasta la aprobación de la versión completa de la tesis por parte de la Comisión Revisora correspondiente.

DR. FERNANDO LÁMBARRY VILCHIS

DIRECTOR DE TESIS

C. JORGE JIMÉNEZ TAMARIZ
ASPIRANTE

DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO
GUERRERO
2° DIRECTORA DE TESIS

M. EN A. JUAN FLORES SAAVEDRA
PRESIDENTE DEL COLEGIO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
 E.S.C.A. SANTO TOMÁS
 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
 Página 1 de 1



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14
REP 2017

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 9:00 del día 18 del mes de JUNIO del 2019 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Posgrado de: la Escuela Superior de Comercio Y Administración Unidad Santo Tomás para examinar la tesis titulada:

"ESQUEMA DE VERIFICACIÓN PARA MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR REFRESQUERO Y EMBOTELLADOR MEXICANO BASADO EN LA NORMA ISO 26000".

por el (la) alumno (a):

Apellido Paterno:	JIMÉNEZ	Apellido Materno:	TAMARIZ	Nombre (s):	JORGE
-------------------	---------	-------------------	---------	-------------	-------

Número de registro: A 1 6 0 1 1 9

Aspirante del Programa Académico de Posgrado: Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad

Después de la lectura y revisión individual, así como el análisis e intercambio de opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR** **NO APROBAR** la tesis, en virtud de los motivos siguientes:

Satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

Comité tutorial

DIRECTOR DE TESIS DR. FERNANDO LAMBARRY VILCHIS 14087-ED-19 PROFESOR DE COLEGIADO	PRESIDENTA DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO 13258-EB-18 PROFESOR COLEGIADO	SECRETARIO DR. ESTEBAN MARTINEZ DIAZ 13753-EF-18/6 PROFESOR COLEGIADO

2º DIRECTORA DE TESIS
DRA. GABRIELA GUADALUPE ESCOBEDO GUERRERO
13752-EB-18
PROFESOR COLEGIADO

TERCER VOCAL
M. EN C. GRACIELA NEGRETTE ROSALES
14507-EB-19
PROFESOR DE COLEGIO

Presidente del Colegio de Profesores

M. EN A. JUAN FLORES SAavedra
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
E.S.C.A. SANTO TOMÁS
DIRECCIÓN




INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día **05** del mes de **noviembre** del año **2019**, el (la) que suscribe **Jorge Jiménez Tamariz** alumno (a) del Programa de **Maestría en Administración de Negocios para la Sustentabilidad** con número de registro **A160119**, adscrito a la **Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás**, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de **Dr. Fernando Lambarry Vilchis** y **Dra. Gabriela Guadalupe Escobedo Guerrero** y cede los derechos del trabajo intitulado **Esquema de Verificación para los modelos de Responsabilidad Social Empresarial en el sector Refresquero y embotellador mexicano basado en la Norma ISO 26000**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección jorgejimenezanmariz@gmail.com, flambarry@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Jorge Jiménez Tamariz

Agradecimientos

A mi amada familia, a mi esposa **Jennifer Richaud** por haberme alentado a seguir progresando en lo profesional y personal, por darme el ejemplo de tenacidad y esfuerzo que no solo se necesita para cumplir con objetivos a largo plazo, sino en la vida cotidiana; a ti que me has regalado mis dos motores para concluir este proceso académico; a **Saeed y Jared** por haberme enseñado más de la vida en pocos años, de lo que aprendí en ella antes de ustedes. Son mi amor y aliciente; vean que nunca es tarde para superar retos y cumplir objetivos, por más complicado que parezca.

A mi hermano **Emmanuel**, que siempre está conmigo en las buenas y en las malas, mi cómplice de toda la vida, mi confidente y mejor amigo. Gracias por el apoyo que siempre me has dado incondicionalmente.

A mi **papá Jorge y Paty**, sin su apoyo hubiera sido muy complicado cumplir, en muchas ocasiones, con los compromisos académicos que esta maestría exigía; por haberme apoyado con el conocimiento de una vida para la realización de mi tesis. Gracias papá.

A **Javier y Berthita**, igualmente les agradezco el apoyo y esfuerzo que realizaron al cuidar de mis dos amores. Su ayuda fue de gran importancia para que pudiera tener el tiempo y dedicación a mis estudios,. Gracias queridos suegros.

A mis compañeros y maestros que sin sus experiencias y conocimientos no hubiera trascendido el pensamiento analítico adquirido en esta aventura, llamada maestría.

A mis directores, que sin su paciencia y guía no hubiera podido concluir este proceso, por su conocimiento y orientación en la elaboración de esta tesis que muestra el fruto de horas de análisis, correcciones y adecuaciones que, con base en su experiencia, son las apropiadas para llegar a buen puerto.

Y en especial a ti ángel hermoso, **María Irene Tamariz Cravioto**, por el simple hecho de darme la vida, por ser mi guía moral, mi confidente, mi cupido y mi todo. No solo te dedico este logro, sino los que viste y ya no verás, porque a pesar de lo duro que nos las vimos en algunos momentos, tu siempre veías la manera de

sacarnos adelante a mi hermano y a mí; por enseñarme que la vida es un suspiro y que estamos en ella para disfrutarla. Allá, donde estés, te dedico este y todos mis triunfos, ¡TE AMO SIRENITA!

Y a todos ustedes que no mencione por su nombre, pero saben que están involucrados en mis logros y que me acompañan en las buenas y malas, por este camino llamado vida, **GRACIAS.**

Indice

Resumen	1
Abstract	2
Relación de Figuras	3
Relación de Tablas	3
Introducción	4
Capítulo 1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector refresquero y embotellador mexicano	6
1.1 Panorama internacional de la RSE	9
1.2 Panorama en México de la responsabilidad social empresarial	12
1.3 Análisis de la industria refresquera en México	13
1.4. Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial en una empresa del sector embotellador y refresquera mexicana	14
1.4.1 Análisis del Modelo de Responsabilidad Empresarial Grupo FEMSA	16
1.4.2 Equipo de trabajo y fuerza de tarea FEMSA	20
1.4.3 Dirección Estratégica	21
1.4.4 Análisis Organizacional de Grupo FEMSA México	23
1.4.4.1 Dimensión económica	23
1.4.4.2 Dimensión ambiental	24
1.4.4.3 Dimensión social	25
1.4.4.4 Estilo de vida saludable	26
1.4.4.5 Desarrollo comunitario	26
1.4.4.6 Abastecimiento sostenible	27
1.4.5 FODA	27
1.4.5.1 Análisis interno	27
1.4.5.2 Análisis externo	28
1.4.5.3 Compromiso de la dirección	28

1.4.5.4 Formación	29
1.4.5.5 Equipo de trabajo	29
1.4.5.6 FODA. Misión y Visión Organizacional	30
1.4.5.7 Grupos de interés	30
1.4.5.8 Dimensión económica	31
1.4.5.9 Dimensión ambiental	32
1.4.5.10 Dimensión social	32
Capítulo 2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su evolución en el sector empresarial	34
2.1 Antecedentes Internacionales de la Responsabilidad Social Empresarial	35
2.2 Antecedentes de la Responsabilidad social empresarial en México	41
2.3 Modelos de Responsabilidad Social Empresarial	42
2.3.1 Modelo tridimensional de Carroll 1979	43
2.3.2 Modelo de los Stake–holders de Freeman 1984.	45
2.3.3 Modelo de Wood para la RSE 1991	45
2.3.4 SA 8000	46
2.3.5 Libro Verde Europeo	48
2.3.6 Modelo del centro mexicano para la filantropía	50
2.4 Normas Mexicanas NMX	52
2.4.1 Cuadro de referencia de las NMX	53
2.5 ISO 26000	54
Capítulo 3. Diseño e investigación	58
3.1 Fundamentación de la investigación	59
3.1.1 Situación problemática	59
3.1.2 Enunciado del Problema	61
3.1.3 Objetivo general	61
3.1.4 Objetivos específicos	61
3.1.5 Preguntas de investigación	63

3.1.6 Categorías de investigación	63
3.1.7 Matriz de congruencia	64
3.1.8 Justificación de la Investigación	65
3.2 Diseño de investigación	66
3.2.1 Tipo de investigación	67
3.2.2 Diseño de la investigación	68
3.2.3 Categorías de análisis	69
3.2.4 Análisis de la información	71
3.2.5 ISO 26000:2010	72
Capítulo 4. Esquema de verificación para un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector refresquero y embotellador mexicano	73
4.1 Programa de RSE de Grupo FEMSA	74
4.2 Análisis del Modelo FEMSA vs. ISO 26000:2010	75
4.3 Validación de expertos técnicos	88
4.4 Propuesta del Panel de Expertos	89
4.4.1 Perfil del grupo evaluador	90
4.5 Propuesta de lista de verificación de Responsabilidad Social Empresarial basado en la norma ISO 26000:2010	90
4.6 Esquema de la lista de verificación basado en la norma ISO 2600-2010	92
Conclusiones	108
Referencias	111

Resumen

La presente investigación se enfoca en el análisis de uno de los modelos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que emplea una organización del sector embotellador y refresquero mexicano.

La RSE surge como respuesta a los cambios económicos y sociales que se presentan con la globalización. Los nuevos conceptos de negocio deben responder a las exigencias de la sociedad y de los mercados del siglo XXI.

El proceso de Responsabilidad Social lleva a las empresas a incorporar, de manera voluntaria, estrategias bajo las cuales se crea un compromiso con la comunidad en la cual lleva a cabo sus actividades. Estas estrategias se convierten en un nuevo paradigma.

Una organización económica que introduce estas estrategias de gestión empresarial adquiere una fuente de ventaja competitiva sobre otras organizaciones económicas que operan en el mercado que no cuentan con un programa o modelo de RSE. Sin embargo, las estrategias y modelos de RSE deben ser enfocadas para lograr beneficios para la sociedad, dejando de lado los intereses de las organizaciones.

Con base en este argumento, se analizó un modelo que opera en México, el cual considera los elementos que diferentes autores proponen como bases mínimas para otorgar a una organización el distintivo "Socialmente Responsable".

El estudio del presente trabajo consiste en una propuesta de verificación para determinar que las organizaciones cumplan con los elementos necesarios de un modelo de RSE y en su caso, sea posible diagnosticar las carencias en las estrategias o en los modelos implementados.

Abstract

This research focuses in the analysis of the Corporate Social Responsibility (CSR) models used by a specific organization in the Mexican Bottling and Refreshing Sector.

CSR arises as a response to the economic and social changes observed in the globalization process, in which new business concepts must respond to the demands of society and markets in the 21st century.

The Social Responsibility process leads companies to incorporate, voluntarily, strategies under which a commitment is created with the community where they carry out their activities, becoming these in a new paradigm.

This economic organization introduces business management strategies, it also presents itself as a source of competitive advantage over other economic organizations that operate in the market without a CSR program or model.

However, CSR strategies and models must fulfill functions of benefit to society, leaving aside the interests of organizations.

Based on this argument, a model that operates in Mexico was analyzed considering the elements that different authors propose as minimum bases to grant to an organization with the legend of Socially Responsible.

The study consisted of a verification proposal to determine that organizations comply with the elements of CSR and, where appropriate, it is possible to diagnose which missing characteristics in the strategies or models implemented by these companies.

Relación de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de Grupo FEMSA.	16
Figura 2. Esquema CRANA para la validación de Modelo de RSE	17
Figura 3. Capacitación por temas en Coca-Cola FEMSA	20
Figura 4. Programa de valoración de <i>Stakeholders</i> Grupo Coca-Cola FEMSA	22
Figura 5. Modelo tridimensional de Carroll	44
Figura 6. Modelo CEMEFI para la RSE	50
Figura 7. Gráfico de Consumo de Azúcar en Niños y adolescentes en México	62
Figura 8. Diagrama del modelo de investigación	68
Figura 9. Esquema general del modelo de RSE Coca-Cola FEMSA	74

Relación de tablas

Tabla 1. Desempeño Económico de Grupo FEMSA 2016	24
Tabla 2. Características Normas Mexicanas NMX	53
Tabla 3. Tabla general de contenido de la Norma ISO 26000:2010	55
Tabla 4. Diagrama de Categorías	63
Tabla 5. Matriz de Congruencia	64
Tabla 6. ISO 26000:2010 vs. Modelo Coca-Cola FEMSA	76
Tabla 7. Elementos esenciales de un modelo de RSE	78

Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que, a través de la historia, se ha visualizado desde varios puntos de vista. Los temas más tratados son los ambientales, los políticos y los económicos que surgen por la inconformidad ante la violación de los derechos. Como respuesta, las organizaciones han tratado de disminuir, con acciones específicas por rubro, el impacto negativo que cada organización generará en los sectores afectados por sus actividades comerciales e industriales.

En México, se ha tratado de generar un movimiento de concientización empresarial para atender todos los impactos que los diferentes sectores empresariales generan. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) presenta una opción para atender, con base en un modelo propio, los aspectos básicos de la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, en cuanto a práctica internacional se refiere, el Sector Industrial Mexicano se encuentra muy rezagado respecto de los países que aplican con consciencia y eficiencia los modelos que aseguran la efectividad de las estrategias de RSE.

En esta investigación se toma como base un modelo de RSE en el sector embotellador y refresquero mexicano, como sujeto de estudio para determinar el grado de concordancia con la norma internacional ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, como una de las más aceptadas a nivel internacional, debido a su grado de confiabilidad en el aspecto práctico, creada bajo la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Estos expertos han considerado seis grupos de interés: consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales [ONG o NGO (por sus siglas en inglés)]; servicios, apoyo, investigación, academia y otros. Entre las disposiciones que se tomaron, hay algunas específicas creadas para lograr el equilibrio entre los grupos involucrados en la redacción de la norma, ya que se toman en cuenta países en desarrollo y desarrollados y también se considera el equilibrio de género.

Para abordar los temas referentes a la RSE enfocada en la norma ISO 26000, la investigación se estructuró en cuatro capítulos:

Capítulo I. Responsabilidad Social Empresarial en el sector refresquero y embotellador mexicano. Se abordan aspectos generales del grupo embotellador y refresquero mexicano; también, se analiza el modelo sujeto de estudio para los propósitos de esta investigación. Se contemplan los diferentes modelos de la RSE, así como un panorama general de este tema en México y en el ámbito internacional.

Capítulo II. Contexto histórico de la Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en el sector empresarial (Marco contextual). Este capítulo retoma los antecedentes históricos en los ámbitos internacional y nacional de la Responsabilidad Social Empresarial, así como el análisis de los modelos que se toman como base para la realización de este trabajo.

Capítulo III. Diseño de la Investigación. Se trabajan los temas específicos, sustento de esta investigación, la fundamentación y justificación de este tema y los puntos medulares que ayudaron a integrar este trabajo.

Capítulo IV. Esquema de verificación para un modelo de RSE en empresas del sector refresquero y embotellador mexicano. En este capítulo, se desarrolla la propuesta sobre los elementos que deben ser considerados para validar el desarrollo de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en el sector embotellador y refresquero mexicano, con la ayuda de un panel de expertos en auditorías y evaluaciones a nivel internacional.

Finalmente, se exponen las conclusiones con los resultados del análisis realizado en este trabajo. Con base en lo trabajado, se presentan propuestas para la inclusión de temas en los modelos de RSE, que no han sido considerados en el modelo analizado y que, de acuerdo con los modelos de referencia, son pilares en la conformación de un modelo de RSE vanguardista e inclusivo, con todas y cada una de las partes interesadas.

Capítulo 1.

**Responsabilidad Social Empresarial
(RSE) en el sector refresquero y
embotellador mexicano**

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial es de vital importancia, debido a la apremiante necesidad de redefinir los vínculos existentes entre las empresas y las sociedades, en un mundo globalizado que impone cambios a nivel social, político y económico, en el ámbito nacional, regional y mundial. (Almeida, 2015)

De acuerdo con Almeida, el término “responsabilidad” (*responsability*) implica el juzgamiento interno del individuo en relación con sus propios ideales y conciencia; es decir, que hace alusión a una dimensión privada; otra acepción de “responsabilidad” (*accountability*) implica la rendición de cuentas del individuo ante otro, por causa de una obligación adquirida; alude a una dimensión pública. En otras palabras, se puede hablar de una responsabilidad interna o consciente y otra exigible por otro.

La palabra “social” denota la capacidad de los seres humanos de relacionarse con otros y evidencia una mutua interdependencia. “Lo social” hace referencia a una serie de prácticas humanas que tienden a buscar la satisfacción de algunas necesidades específicas de los integrantes de una comunidad. La solidaridad es el principio orientador por medio del cual se intenta lograr mayor cohesión grupal.

Para la responsabilidad social de una organización tiene lugar cuando “instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y la de los miembros de su comunidad”. En este sentido, cuando se plantea el tema de la responsabilidad social de las organizaciones, se hace hincapié tanto en la responsabilidad interna o privada de la organización hacia sus integrantes y hacia la comunidad (de carácter voluntario), como en su responsabilidad exigible, la cual la obliga a rendir cuentas de sus acciones ante la autoridad competente. Cuando se trasciende la responsabilidad social exigible, se puede dar lugar a una conducta ética.

La responsabilidad social de una organización, desde su dimensión exigible, implica una conducta moral, ya que debe cumplir con una serie de normas obligatorias establecidas desde lo legal y de acuerdo con la estructura social en que se inserta. En este caso, la responsabilidad social no es electiva sino obligatoria, las organizaciones no añaden nada nuevo a su quehacer fuera de lo que establece la ley.

Según Schvarstein, las organizaciones tienen una responsabilidad social que las identifica de acuerdo con su naturaleza. En el caso particular de las Organizaciones del Estado, estas justifican la responsabilidad social desde el punto de vista teleológico, es decir que su práctica de responsabilidad social fundamentalmente busca el bien común. Sin embargo, el Estado se encuentra en una situación difícil por numerosos factores, resultado del discurso neoliberal, ya que este se ha reducido y sus organizaciones se han empobrecido (menor cantidad de ingresos); hay una marcada ineficiencia, mayor burocracia y mayor corrupción que mitigan la credibilidad de la opinión pública en dichas instituciones. Este tipo de organizaciones no trabajan en función de una responsabilidad social interna o privada, sino en función de una responsabilidad social exigible. Estas empresas no pueden ir más allá de los requerimientos legales porque los funcionarios no tienen autoridad para cambiar al sistema burocrático y corrupto que ha enfermado a la organización en cada una de sus partes. Pero aun cuando el panorama parece desolador, es importante que se otorgue a los funcionarios un mayor grado de autonomía, de control de gestión, de transparencia en el proceso de contratación, teniendo en cuenta el perfil y las capacidades de las personas que serán seleccionadas para ocupar cargos públicos. Esta autonomía implica la preparación permanente de gerentes sociales (desarrollo de sus capacidades), cuyas cualidades deben estar relacionadas no solo en términos de buscar consensos políticos sino en términos de alcanzar legitimidad en el logro de sus objetivos, de ser transparentes en todos los actos administrativos que lleven a cabo, respetando la legislación vigente para tal fin y siendo poseedores de habilidades para negociar y concertar con múltiples instituciones, públicas y privadas, del ámbito nacional, regional o internacional.

La vida de las organizaciones privadas sin ánimo de lucro se debe, en buena medida, a que el Estado tiende a reducirse por causa de las políticas impuestas por el neoliberalismo. En este caso, su responsabilidad social tiene un componente similar al del Estado, en tanto que estas empresas surgen como una respuesta por parte de la sociedad civil cuya finalidad es lograr la satisfacción del bien común (teleológico). Pero, la diferencia con el Estado radica en que cada miembro se orienta por un principio deontológico que lo limitano solo a cumplir con esta objetivo,

sino que la finalidad misma es su compromiso, teniendo como elementos esenciales los valores de la equidad y la solidaridad para todos sus miembros, así como para la comunidad receptora de sus acciones o de su intervención.

En el caso de las organizaciones privadas con fines de lucro, su responsabilidad social encuentra su justificación en un principio utilitario que consiste en que todo lo que se hace trae como consecuencia cierta favorabilidad para la organización.

Las grandes organizaciones cumplen con su responsabilidad social porque las beneficia y evita sanciones por el incumplimiento de los requerimientos legales.

“La responsabilidad social, como se ha expresado, es ejercida por cada organización de manera distinta y cada organización tiene el desafío de plantear una serie de estrategias que le permitan ser una organización socialmente inteligente. Es decir, las organizaciones deben tener una serie de estrategias que le permitan el cumplimiento de su responsabilidad social tanto en el ámbito interno como externo, a partir del reconocimiento de una, serie de necesidades que se generan en las relaciones individuales y de una serie de funciones que deben cumplir las mismas organizaciones”. (Almeida, 2015)

1.1 Panorama internacional de la RSE

A nivel internacional la RSE tiene bases de práctica en el documento ISO 26000, creado y promovido por la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization, ISO), con sede en Ginebra, Suiza.

La norma ISO 26000 es una guía sobre responsabilidad social. Ofrece lineamientos pertinentes de orden global para las organizaciones de los sectores público y privado de todo tipo. Estas normas fueron elaboradas en consenso internacional por expertos representantes de las principales partes interesadas. Su finalidad es propiciar la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. (ISO, 2010)

ISO 26000, así como agrega valor al trabajo existente sobre la responsabilidad social (RS), procura la comprensión y la implementación de la RSE mediante:

- El desarrollo de un consenso internacional sobre lo que significa RSE y los asuntos de RSE que las organizaciones necesitan abordar.

- El aporte de una guía para la traducción de los principios en acciones efectivas.
- La afinación de las mejores prácticas que ya han evolucionado y la difusión de la información en todo el mundo para el bien de la comunidad internacional.

El antecedente de la norma ISO 26000 se remonta a 2001, de la necesidad de un grupo de la Comisión Política de Consumidores (COPOLCO) de contar con una norma de Responsabilidad Social. En 2003, un grupo *ad hoc* de ISO de múltiples partes interesadas en RSE, el cual había sido creado por el Directorio Técnico de Gestión (TMB), completó una extensa revisión de las iniciativas y los asuntos de RSE en todo el mundo. En 2004, ISO celebró una conferencia internacional de múltiples partes interesadas para determinar si se debería o no lanzar el trabajo en RS. La recomendación positiva de esta conferencia dio lugar a la creación, a finales de 2004, del Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social (ISO/WG SR) para desarrollar la futura norma ISO 26000 (ISO, 2016).

De acuerdo con ISO, la importancia de elaborar una norma de referencia en prácticas de la RSE radica en que las partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.

La relación entre el desempeño de una organización y el impacto que este tiene en la sociedad en la que opera y sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica de la medición de su desempeño integral y de su habilidad para continuar operando de manera eficaz. Esto es un reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, la equidad social y la buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas.

Si una organización implementa ISO 26000 puede lograr beneficios en cuanto a la percepción sobre su desempeño, en materia de responsabilidad social. Su desempeño real puede influir, entre otras cosas, en los siguientes aspectos:

- Ventaja competitiva.
- Reputación.
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios.
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados.
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera.
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera (ISO, 2016).

La norma pretende que las organizaciones contribuyan con el desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones puedan ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos (ISO, 2016).

1.2 Panorama de la responsabilidad social empresarial en México

El tema de responsabilidad social en México es relativamente nuevo dentro de los modelos organizacionales actuales. Basta con señalar que el Centro Nacional para la Filantropía (CEMEFI) se fundó en 1988 y que el primer estudio en forma conocido fue llevado a cabo en 2013 por la organización ResponSable, la cual se encarga de facilitar al entorno mexicano el acceso a información sobre responsabilidad social, así como otorgar un espacio empresarial donde los aliados puedan compartir experiencias en el tema de responsabilidad social empresarial (ResponSable, 2013).

El título del primer estudio de esta última organización es “Panorama de la Responsabilidad Social en México” que, por medio de encuestas, nos arroja una serie de datos de manera general como los siguientes:

- Cerca del 85% de encuestados califica el nivel de madurez de la Responsabilidad Social (RSE) en México como bajo.
- Menos del 20% indicó trabajar en temas de Responsabilidad Social por cuestiones relacionadas con el negocio.
- Cerca de 50% de las personas a cargo de la Responsabilidad Social nunca ha estudiado el tema.
- Se estima que 32% de las empresas grandes invierte menos de \$200,000 pesos por año en Responsabilidad Social.
- Aproximadamente 76% de las empresas identifican sus acciones de RSE basados en sus valores, *versus* 19% que lo hacen basados en mapeo de riesgos y oportunidades en Responsabilidad Social.
- Alrededor de 58% de las empresas grandes no identifica el retorno sobre la inversión en los programas de RSE, *versus* 46% de las MiPyMEs.
- El 75% de los consumidores opina que los mensajes de Responsabilidad Social de las empresas no son claros. (Aguilar, 2013).

Las prácticas de la RSE en las organizaciones mexicanas enfrentan retos que debido al grado de inmadurez en que todavía se encuentran estas

organizaciones, como lo indica el Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California Sur, resulta complicado aseverar el nivel de madurez en que se encuentra México. Se percibe un cambio de mentalidad en las empresas que adoptan la Responsabilidad Social y aunque se cuenta con normas al respecto, como ISO 26000, es necesario que cada vez sea mayor el número de empresas que las apliquen (Aguilar, 2013).

1.3 Análisis de la industria refresquera en México

La industria refresquera equivale al 1.2% aproximadamente del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, de acuerdo con un estudio realizado por KPMG (2017). Uno de los más recientes retos que esta industria ha enfrentado en el mercado fue en 2014, cuando hubo un incremento en los precios de bebidas saborizadas, debido a las medidas recaudatorias aplicadas (IEPS, Impuesto Especial sobre Producción y Servicios). Sin embargo, la industria mantuvo su crecimiento en 2015 y 2016, y los patrones de consumo se mantuvieron estables en el mercado mexicano.

De acuerdo con un análisis realizado por KPMG en México, con información de los asociados de la ANPRAC (Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas), sobre el desempeño de la industria, en los últimos 16 años (entre 2000 y 2016), la industria refresquera ha experimentado una tasa de crecimiento compuesta anual de 1.2%, lo que refleja un comportamiento favorable sostenido. KPMG es una firma multidisciplinaria que brinda servicios de auditoría, impuestos y asesoría.

En 2016, la industria invirtió \$110 millones de pesos en programas de Responsabilidad Social; 50% de esta cifra fue destinada a programas de salud, deportivos y educativos. De 2012 a 2016, la industria ha invertido más de 600 millones de pesos en iniciativas de cuidado a la salud, medio ambiente, atención social, educación, desastres naturales, entre otras. Tan solo en 2016, la industria promovió cerca de 1000 actividades (exactamente 989) deportivas a nivel nacional, beneficiando a 6 millones de personas; además, dedicó más de 1300 horas de voluntariado para impulsar la actividad física en el país (KPMG, 2017).

1.4 Diagnóstico de la responsabilidad social empresarial en una empresa del sector embotellador y refresquera mexicana

El sector refretero y embotellador es uno de los más importantes en el sector industrial en México. Según la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas (ANPRAC), la industria refresquera aporta a la economía 0.5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y representa 2.8% del PIB manufacturero.

En 2014, el valor de producción de la industria refresquera y otras bebidas no alcohólicas fue de 11 756 mdd (millones de dólares). En cuanto a Inversión Extranjera Directa (IED), la clase industrial “elaboración de refrescos y otras bebidas no alcohólicas” canalizó 877 mdd. En ese mismo año, la industria de elaboración de refrescos y otras bebidas no alcohólicas empleó a 51,504 personas (Economía, 2014).

Justificación

FEMSA es considerada la compañía de bebidas más grande de México y América Latina, con exportaciones a los Estados Unidos, Canadá y países selectos en Latinoamérica, Europa y Asia. Por tal motivo es una empresa representativa en el sector refretero y embotellador, no solo en México sino a nivel mundial (FEMSA, 2012).

Iniciada en 1890, con la fundación de Cervecería Cuauhtémoc y con oficinas centrales en Monterrey, México, FEMSA opera a través de las siguientes subsidiarias:

FEMSA Cerveza. Produce y distribuye reconocidas marcas de cerveza como Tecate, Tecate Light, Carta Blanca, Superior, Sol, Dos Equis Lager, Dos Equis Ámbar, Indio, Bohemia y Noche Buena, entre otras. Cada una de sus seis modernas cervecerías ha obtenido la certificación internacional de calidad ISO 9002, así como las certificaciones de Industria Limpia otorgadas por el gobierno federal. Además, a través de su área de insumos estratégicos, produce sus botellas de vidrio, latas de aluminio y sellos herméticos. Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma exporta sus marcas

principalmente a Estados Unidos, y a otros países de Europa, Asia y América Latina.

Coca-Cola FEMSA (KOF). Es el embotellador líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y el segundo embotellador más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial. Sirve a los territorios de la Ciudad de México y su área metropolitana, el Sureste de México (Michoacán, Guanajuato, Puebla, Tlaxcala, Tabasco, Chiapas, Oaxaca y la mayor parte de Veracruz) y en Latinoamérica, países como Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Venezuela, Panamá, Colombia, Brasil y Argentina. KOF produce y distribuye refrescos incluyendo marcas como: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sprite, Diet Sprite, Fanta, Delaware Punch, Lift, Schweppes, Power Ade, Ciel, Ciel Mineral, Fresca, Senzao, Taí, Quatro, Kin, Beat, Mundet, Crush, Hi-C, Extrapoma, Etiqueta Azul, Te Nestea, Adventures.

FEMSA tiene una participación del 45.7% de las acciones de KOF, The Coca-Cola Company participa con 39.6% y 14.7% restante se cotiza en las bolsas de valores de México y de Nueva York.

A diciembre de 2002, las ventas de Coca-Cola FEMSA representaron 25% de las ventas totales de The Coca-Cola Company en México; 38% en Argentina y 4% de las ventas de The Coca-Cola Company en todo el mundo.

La compañía opera doce plantas embotelladoras en México, cuatro en Centroamérica, seis en Colombia, cuatro en Venezuela, tres en Brasil, y una en Argentina.

FEMSA Comercio. Opera Cadena Comercial OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América Latina y una de las 10 más grandes en el área combinada de Canadá/Estados Unidos/México. OXXO cuenta con 3 466 tiendas, las cuales se encuentran estratégicamente ubicadas en las principales áreas metropolitanas del país. A través de OXXO se vende el 5.4% del volumen total de FEMSA Cerveza. Las ventas de cerveza y refrescos representan 25% de los ingresos de OXXO.

División de Negocios Estratégicos. La División de Insumos Estratégicos está integrada por las subsidiarias FEMSA Empaques y FEMSA Logística.

Esta división enfoca sus esfuerzos a proporcionar sólidas ventajas competitivas a las operaciones de bebidas del grupo.

FEMSA Empaques apoya a las operaciones de bebidas del grupo, produciendo etiquetas y refrigeradores comerciales de la más alta calidad, a precios competitivos. Las operaciones de empaques cuentan con seis plantas, la mayoría de las cuales han obtenido la certificación ISO 9000 e Industria Limpia que otorga el gobierno federal.

FEMSA Logística es la empresa creada para proporcionar servicios de administración de logística a compañías subsidiarias de FEMSA, así como a clientes externos. (FEMSA, 2017)

Estructura Organizacional FEMSA

En la figura 1, se representa la estructura organizacional de los modelos de negocio de grupo FEMSA en México.

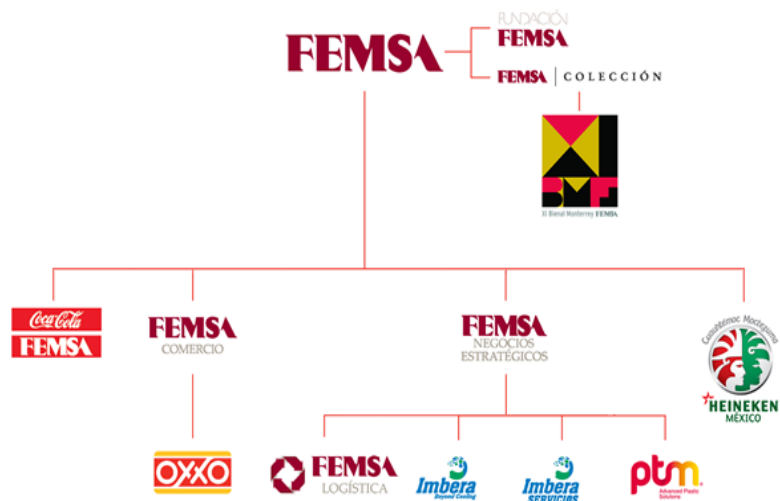


Figura 1. Estructura organizacional de Grupo FEMSA.

Fuente: Manual de Identidad FEMSA (FEMSA, 2012, p. 12)

1.4.1 Análisis del Modelo de Responsabilidad Empresarial Grupo FEMSA

Para el sustento de esta investigación, se tendrá que valorar el grado de conformidad que tiene grupo FEMSA con el concepto general de RSE expresado con anterioridad. Se tomará como base el modelo propuesto por la fundación Centro

de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA), el cual establece los campos de evaluación para un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (figura 2).

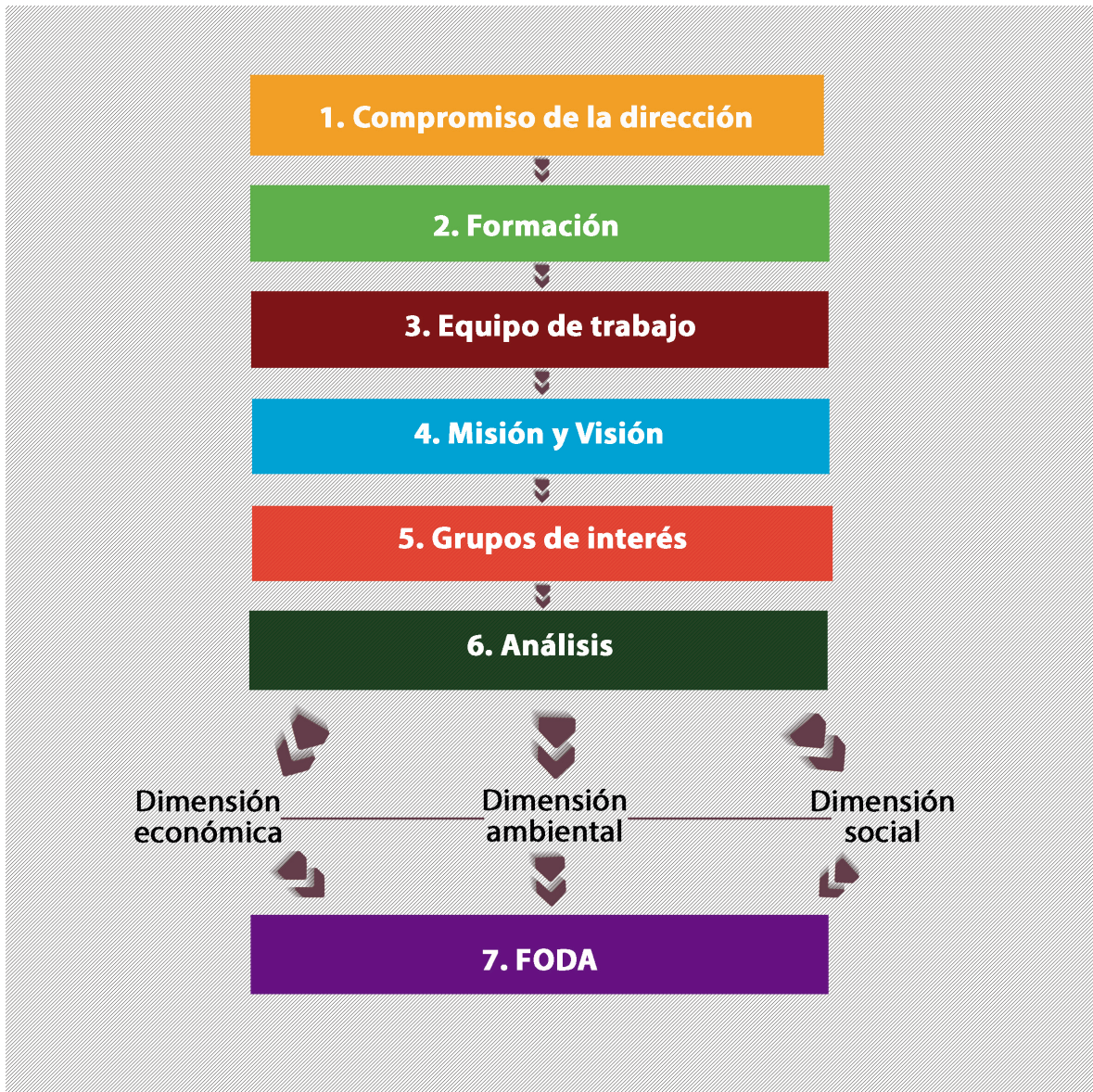


Figura 2. Esquema CRANA para la validación de Modelo de RSE

Fuente: Centro de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA, 2010, p. 13)

Compromiso de la dirección. Para que los proyectos de cualquier índole funcionen adecuadamente, el compromiso de la dirección es fundamental; de esta manera, permite adoptar, desde el comienzo, los criterios de transparencia y diálogo que conlleva la RSE.

Para formalizar y comunicar el compromiso de la empresa con la RSE, la gerencia debe firmar un comunicado para anunciarlo y, luego, ejecutar un

diagnóstico; es necesario proveer todos los recursos necesarios para ello y adherirse a los principios y criterios primordiales de la RSE.

Para conocer el enfoque organizacional de FEMSA (2017), es necesario observar su estructura, tomando como base su misión, visión y valores.

Misión corporativa. Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

Visión corporativa. Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas. Generar valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo.

Valores corporativos. El logro de nuestros objetivos estratégicos depende directamente de nuestro compromiso hacia la práctica de los valores clave que hemos venido cultivando por más de un siglo:

- Estamos enfocados en identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando siempre su preferencia a través de soluciones innovadoras.
- Impulsamos el respeto y desarrollo integral del colaborador y su familia, a fin de que tengan acceso a mejores oportunidades de crecimiento económico, profesional y social.

Actuamos de manera honesta, responsable y con apego a los principios éticos, siendo conscientes del impacto de nuestras acciones y decisiones. Somos prudentes en nuestro comportamiento y en el uso de los recursos de la empresa.

Contribuimos en transformar positivamente nuestras comunidades a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.

Entre nosotros, la lealtad y la confianza son necesarias para fortalecer los lazos que nos unen. Así como la cadena de una bicicleta permite el movimiento y da estabilidad, la confianza nos da seguridad entre nosotros y certeza para avanzar con paso firme. (FEMSA, 2012)

Por lo que respecta a la parte de Misión, Visión y Valores corporativos de una organización es de vital importancia para poder entender de manera general cual

es el propósito de una organización en cualquier ámbito del sector industrial donde desarrolle sus actividades, en el caso específico del sujeto de estudio establece elementos que solo reflejan la parte de negocio de la organización, sin incorporar aún los lineamientos de comportamiento organizacional respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, para las aplicaciones prácticas del caso, sería recomendable que las organizaciones del sector refresquero y embotellador mexicano establezcan líneas de congruencia entre los elementos de negocio y los de responsabilidad social de la organización y así establecer un modelo integral de negocio donde engloben la parte comercial y la parte social como un todo.

Formación. En materia de RSE, es de suma importancia la capacitación para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Las acciones que perfila la capacitación implican el “cómo” los colaboradores se comprometerán y sensibilizarán; su finalidad será la de la promoción de los valores y la cultura que la empresa determine. Además de mejorar el clima laboral, fomenta la ética en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, el respeto de los derechos humanos y la importancia de ser solidarios dentro y fuera de la empresa.

La capacitación corporativa de todo el plantel de la organización otorga beneficios a mediano plazo a las personas y a la organización porque ayuda a cambiar comportamientos por otros más positivos y generar lazos con la comunidad y compañeros de trabajo.

Cuando los empleados conocen más sobre RSE, pueden entender determinadas políticas corporativas dirigidas a esto y podrán aportar ideas de cómo mejorar sus actividades diarias en función de que la empresa sea más socialmente responsable.

El programa de capacitación de Coca-Cola FEMSA, de acuerdo con su informe de sostenibilidad 2016, está enfocado en los aspectos más fundamentales sobre su desarrollo laboral como el fortalecimiento en competencias de liderazgo, funciones y técnicas.

Para elaborar los programas de capacitación, se efectuaron diagnósticos para detectar necesidades mediante herramientas como assessment, evaluación 360° y entrevistas conductuales; posteriormente, se diseñaron estrategias personalizadas,

con base en el estilo de aprendizaje de cada colaborador, compuestas por experiencias críticas en el trabajo, procesos de colaboración como retroalimentación, acompañamientos, *mentoring* y *coaching*, así como de capacitación sincrónica y asincrónica. (FEMSA, 2017).

En figura 3, se establecen los porcentajes de inversión en capacitación por temas en Grupo FEMSA México, destacando 1% en temas de Sostenibilidad donde se engloba los aspectos Sociales y de Medio Ambiente.



Figura 3. Capacitación por temas en Coca-Cola FEMSA
Fuente: FEMSA (2017, p. 30)

1.4.2 Equipo de trabajo y fuerza de tarea FEMSA

Para el desarrollo adecuado de las actividades, es imprescindible identificar a la persona responsable de cada asignación, la cual recibirá el encargo de la dirección para llevarlo a cabo. El personal para esta tarea debe contar con las siguientes características:

- Debe tener acceso directo a la dirección o gerencia. Con toda probabilidad, durante el proceso de recopilación de datos y entrevistas, se necesitará ayuda para avanzar o aclarar dudas, por lo que su enlace con la dirección es importante.
- Debe contar con credibilidad interna. Por tanto, debe relacionarse con fluidez con las personas de la empresa, de forma que estas perciban en él o ella un interés de la empresa por que el tema avance.

- Es deseable que tenga familiaridad con cuestiones vinculadas a la calidad o a sistemas de gestión, lo que puede ayudarle a entender mejor la metodología y facilitar su aplicación práctica.
- Debe disponer de tiempo suficiente para abordar esta tarea. En caso contrario, el proceso no llegará a buen puerto. (FEMSA, 2017)

Para un correcto desempeño de las actividades organizacionales es muy importante considerar el perfil de los empleados que laboran en Grupo FEMSA, ya que son estos los que, por medio de su labor, llevan a la empresa hacia las metas establecidas desde la alta dirección.

1.4.3 Dirección Estratégica

Los esfuerzos organizacionales no tendrían sentido sin una dirección establecida. Para ello, las organizaciones desarrollan, con base en sus objetivos a mediano y largo plazo, su misión y visión empresariales.

Se entiende por misión empresarial, la razón de ser de la institución; responde a las preguntas, ¿Para qué está la organización? ¿Para qué se constituyó? En tanto que la visión empresarial revela lo que se desea alcanzar; por ejemplo, el escenario deseable, la transformación, la meta lograda.

La misión empresarial se torna en algo que trasciende los cimientos básicos de la organización, en los cuales se habrá que edificar una institución empresarial poderosa. La misión empresarial también es el primer concepto o idea central o mensaje fundamental con los que la organización trabajará, responderá a la sociedad y guiará sus acciones.

La declaración de la visión empresarial habla sobre lo que al negocio le gustaría ser. Generalmente es elaborado por la alta dirección, en un esfuerzo por abordar el pensamiento de una manera clara y memorable, más allá de la actividad cotidiana. (FEMSA, 2017)

Grupos de interés. Los grupos de interés, son todos aquellos individuos u organizaciones que pueden recibir impactos de la actividad de grupo FEMSA, o que tienen la capacidad de afectar de un modo u otro a la organización con sus actuaciones o decisiones.

Para asegurar la participación, se necesita tener un mapeo de los grupos de interés y de sus expectativas, las cuales pueden ir cambiando en el tiempo y establecer los canales adecuados para dialogar, solicitar información y recibir retroalimentación de aquellos considerados como prioritarios.

Coca-Cola FEMSA, en su informe de sostenibilidad 2016, establece un cuadro donde indica los 10 principales grupos de interés que consideran relevantes para la formulación de estrategias de RSE. (FEMSA, 2017).

	Sistema de denuncia	Línea 01-800	Correo / Página web	Encuesta de clima laboral	Estudios comunitarios	Reuniones de diálogo	Participación en foros	Área responsable de atención	Principales temas identificados
Colaboradores y sus Familias								Recursos Humanos	Filosofía del negocio, cultura laboral, relación laboral.
Comunidad								Asuntos Corporativos, Comercial, Recursos Humanos	Programas de desarrollo comunitario, portafolio de productos, bolsa de trabajo, seguridad en centros de trabajo.
Clientes y Consumidores								Comercial, Mercadotecnia	Solicitudes de información diversa, portafolio de productos, bolsa de trabajo, patrocinios, asistencia técnica y ventas.
Proveedores								Abastecimiento	Relación comercial.
Accionistas e Inversionistas								Relación con Inversionistas	Resultados financieros, estrategia de la compañía, planes de inversión, perspectivas económicas.
Autoridades y Asociaciones Empresariales								Asuntos Corporativos	Colaboración en iniciativas de desarrollo comunitario y cuidado del medio ambiente.
Sindicatos								Recursos Humanos	Negociaciones de contratos colectivos de trabajo, relación laboral.
Organizaciones de la Sociedad Civil								Asuntos Corporativos	Proyectos conjuntos.
Medios de Comunicación								Asuntos Corporativos	Estrategia de negocio, resultados financieros, programas de desarrollo comunitario y cuidado del medio ambiente, posicionamiento institucional.
Instituciones Educativas								Recursos Humanos, Asuntos Corporativos	Proyectos conjuntos, asesoría académica, investigación, capacitación.

Permanente
 BIANUAL
 Variable

Figura 4. Programa de valoración de *Stakeholders* Grupo Coca-Cola FEMSA

Fuente: FEMSA (2017, p. 77)

1.4.4 Análisis Organizacional de Grupo FEMSA México

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa (Hill, 2018).

1.4.4.1 Dimensión económica

La viabilidad económica de las organizaciones en el largo plazo depende, en buena medida, de su habilidad para identificar nichos de mercado rentables y en crecimiento, comprender sus motivaciones y gustos, así como adaptarse constantemente a esos patrones y nuevas tendencias.

Esto requiere un análisis constante del entorno, por medio del monitoreo de una serie de factores externos que pueden influir en la estrategia de la organización y de su relación con el mercado (económicos, socio demográficos, culturales, políticos, legales, laborales, tecnológicos y medioambientales), con el fin de determinar las oportunidades y amenazas a las que está expuesta.

El análisis del entorno debe ser complementado con un análisis interno de la empresa, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, para poder adaptarse de la mejor forma a su entorno competitivo y, así, sustentar económicamente su negocio en el largo plazo.

Coca-Cola FEMSA, por medio de su Informe de Sostenibilidad 2016, presenta su desempeño económico, como se presenta en la tabla 1 que establece el desempeño económico de Grupo FEMSA en 2016 comparado con el ejercicio de 2015.

Tabla 1. Desempeño Económico de Grupo FEMSA 2016

DESEMPEÑO ECONÓMICO				
	(US\$) 2016	(Ps.) 2016	(Ps.) 2015	% CAMBIO
Volumen de Ventas (millones de cajas unidad)	3,334	3,334	3,435.6	-3.0%
Ingresos Totales	8,620	177,718	152,360	16.6%
Utilidad de Operación	1,160	23,920	22,645	5.6%
Utilidad Neta de la Participación Controladora	488	10,070	10,235	-1.6%
Activos Totales	13,546	279,256	210,249	32.8%
Deuda Largo Plazo y Documentos por Pagar	4,164	85,857	63,260	35.7%
Participación Controladora	5,924	122,137	104,749	16.6%
Inversión en Activo Fijo	601	12,391	11,484	7.9%
Valor en Libros de la Acción	2.86	58.92	50.53	16.6%
Utilidad Neta de la Participación Controladora por Acción	0.24	4.86	4.94	-1.6%

Fuente: FEMSA (2017, p. 16)

1.4.4.2 Dimensión ambiental

La dimensión ambiental se reflejará en estrategias, motivaciones y valores que formen parte de la cultura e identidad de la empresa. Esto propicia diversos planteamientos que adoptan las empresas respecto de asuntos ambientales. Si bien es cierto, el debate sobre la estrategia ambiental de la empresa se ha planteado tradicionalmente, en términos de confrontación entre estrategias defensivas y proactivas.

Los indicadores que FEMSA establece en su informe de sostenibilidad 2016 son los siguientes:

Gestión del agua. Coca-Cola FEMSA ha establecido una estrategia integral en donde, además de contemplar aspectos internos, se llevan a cabo acciones en favor de la preservación del agua en la región donde se desempeñan. Esta estrategia considera principalmente tres aspectos: eficiencia del uso de agua en las plantas, facilitando el acceso al agua y el saneamiento en las comunidades, y reabastecimiento y fondos de agua.

METAS 2020. Utilizar 1.5 litros de agua por litro de bebida producida y regresar a nuestras comunidades y su medio ambiente la misma cantidad de agua utilizada en nuestras bebidas.

Residuos y reciclaje. En Coca-Cola FEMSA desarrollan estrategias para mitigar los impactos ambientales en todos los procesos operativos. De esta forma ayuda a la preservación de los recursos naturales y a la disminución de emisiones. Incentiva una cultura de gestión adecuada de residuos que incluye todas las operaciones y cadena de valor, en donde las prioridades son:

Gestión integral y responsable de residuos. Acopio post consumo e Integración de material reciclado a los empaques.

METAS 2020. Para 2020, se tiene la meta de integrar 25% del material utilizado en los empaques de PET con componentes reciclados o renovables.

Energía. En Coca-Cola FEMSA la convicción por la sostenibilidad los impulsa a aprovechar eficientemente los recursos, así como a utilizar energías limpias, a fin de contribuir a reducir las emisiones al planeta.

METAS 2020. Por ello, el consumo de energía de la operación se centra en una estrategia integral que abarca toda la cadena de valor con lo que se busca contribuir a mitigar el cambio climático. Al respecto hemos definido metas para 2020, reducir la huella de carbono de nuestra cadena de valor en 20% contra nuestra línea base 2010 y proveer 85% de la energía en manufactura en México con fuentes limpias. (FEMSA, 2017)

1.4.4.3 Dimensión social

FEMSA desarrolla estrategias que promuevan los estilos de vida saludable en las comunidades, promoviendo que las personas combinen una adecuada nutrición con activación física y educación en las diferentes etapas de vida.

1.4.4.4 Estilo de vida saludable

Para hacer frente a los problemas de salud que pueden afectar la calidad de vida de las comunidades, se deben generar soluciones integrales, en coordinación con gobiernos, iniciativa privada y sociedad civil, a través de alianzas multisectoriales. En línea con el compromiso con la salud y el fomento de hábitos saludables, se desarrolló una estrategia que se enfoca en tres niveles de acción:

- Iniciativas multisectoriales.
- Iniciativas locales enfocadas en nutrición y actividad física.
- Oferta de productos y mercadotecnia responsable.

1.4.4.5 Desarrollo comunitario

En Coca-Cola FEMSA, se contribuye a mejorar las condiciones de vida de las comunidades en donde opera. Por ello, se plantean la meta de lograr que el 100% de los centros de trabajo críticos cuenten con un plan de relacionamiento comunitario para 2020.

El enfoque de licencia social permite habilitar y consolidar relaciones positivas con las comunidades, ayudando a servir a los mercados y desempeñar la labor de la empresa de mejor manera, a través de la identificación de aspectos centrales. Para generar una visión sobre las relaciones comunitarias que permita llevar a la práctica, de manera estandarizada y sistemática, se desarrolló un modelo de gestión que consta de cinco pasos secuenciales. Este es la base de la Metodología de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario (MARRCO) (FEMSA, 2017).

Las estrategias implementadas son las siguientes:

- Identificar y entender objetivos, capacidades, prioridades necesidades, recursos y compromisos del negocio con la comunidad.
- Analizar y planear los riesgos y oportunidades para el diseño de actividades y programas de relacionamiento comunitario.
- Acordar y actuar, escuchar y construir en conjunto con la comunidad para establecer compromisos y ejecutar actividades y programas de interés común.
- Evaluar y medir niveles de impacto de las actividades y programas de relacionamiento comunitario y progreso del plan.

- Aprender y mejorar, fortalecer las capacidades y desarrollar habilidades a través de la identificación de áreas de oportunidad, mejores prácticas e intercambio de aprendizajes. (FEMSA, 2017)

1.4.4.6 Abastecimiento sostenible

Coca-Cola FEMSA impulsa el desarrollo y crecimiento de sus proveedores mientras mejoran las condiciones sociales y reducen los impactos ambientales de la cadena de valor.

Los proveedores se constituyen como un socio clave para el éxito del negocio. Para contribuir a su fortalecimiento económico, social y ambiental, así como a la sostenibilidad de la industria en los países con presencia de FEMSA, se cuenta con un programa integral de Abastecimiento Sostenible compuesto por tres acciones clave:

- Desarrollo sostenible de proveedores.
- Desarrollo de capacidades de negocio.
- Sinergias con proveedores estratégicos.

1.4.5 FODA

Ya definida la visión y misión de la empresa es necesario realizar un análisis interno y externo: este diagnóstico se denomina FODA. El análisis interno explora las fortalezas y debilidades de la empresa, y el análisis externo explora las oportunidades y las amenazas del entorno a las que está expuesta la empresa, frente al desafío de su desarrollo.

1.4.5.1 Análisis Interno

Fortalezas: son las características claves que cada una de las organizaciones tiene. Son fundamentales para el desarrollo de las empresas y pueden llegar a ser una ventaja competitiva o característica propia y diferenciadora que solo esta organización ofrece en el sector donde desarrolla sus actividades.

Debilidades: en el ámbito interno de una organización, es todo aquello que se identifica como una dificultad para desarrollar las actividades y que limiten el crecimiento de la organización. Es importante poner atención en ellas, para diseñar

estrategias que permitan superarlas. Por ejemplo, el desconocimiento de los canales de comercialización, un equipamiento inadecuado para el perfil de visitantes que llegan, las brechas en la calidad del servicio, entre otros.

1.4.5.2 Análisis externo

Oportunidades: son factores o procesos que directa o indirectamente contribuyen al logro de los resultados buscados y no dependen directamente de la organización.

Amenazas: tampoco dependen de la empresa y son aquellos factores o procesos que obstaculizan la consecución de los objetivos. Por ejemplo, una sequía que afecte el abastecimiento de agua potable de un destino.

1.4.5.3 Compromiso de la dirección

Fortalezas:

- Integración de la Sostenibilidad como concepto al Marco Estratégico de Negocio 2016.
- Alto compromiso organizacional con el modelo de RSE.
- Asignación estratégica de recursos financieros y humanos.

Debilidades:

- Enfoque al modelo de negocio y la cadena de valor.
- Ausencia de programas de sensibilización para el personal, sobre las acciones que se deben atender como parte de un modelo de RSE.

Oportunidades:

- Adopción de un Modelo reconocido internacionalmente.
- Promover los valores organizacionales a los *stakeholders*.

Amenazas:

- Presión de los *stakeholders* para atender aspectos fuera de la visión de negocio.

1.4.5.4 Formación

Fortalezas:

- Compromiso organizacional hacia la capacitación del personal administrativo y sindicalizado.
- Cobertura de capacitación en un 98% del personal.

- Desarrollo adecuado de las detecciones de necesidades de capacitación por área de trabajo.
- Inversión de 11.9 millones de dólares en la capacitación del personal.

Debilidades:

- Enfoque hacia los procesos operativos y administrativos de la organización.
- Poco desarrollo en temas humanísticos y de Sostenibilidad (2% y 1% del total de las horas de capacitación).

Oportunidades

- Desarrollar en un mayor porcentaje la parte de humanística y de sostenibilidad en la organización.
- Desarrollar un modelo de capacitación integral donde converjan, de manera equitativa, los aspectos productivos y los aspectos éticos, humanos y ambientales en la organización.

Amenazas

- Baja productividad o inadecuada aplicación de conocimientos en el campo laboral.

1.4.5.5 Equipo de trabajo

Fortalezas:

- Línea directa de comunicación con la alta dirección para tratar asuntos relacionados a la RSE.
- Personal asignado exclusivamente a las funciones de la RSE.

Debilidades:

- Bajo nivel de autonomía.
- Las actividades del departamento van ligadas a los propósitos del negocio.
- Capacitación mínima respecto a temas humanísticos, ética y sostenibilidad.

Oportunidades:

- Mayor autonomía de gestión y ejecución.
- Desarrollo de un programa de capacitación y concientización respecto a los temas humanísticos, éticos y de sostenibilidad.

Amenazas:

- Baja credibilidad en los resultados presentados.

1.4.5.6 FODA. Misión y Visión Organizacional

Fortalezas:

- Transmite de manera sencilla el objetivo de la organización.
- Es clara, en términos que cualquier nivel de la organización puede comprender el mensaje que la alta dirección trata de transmitir.

Debilidades:

- Mantiene un solo enfoque de negocio, considerando consumidor, comercialización, expansión del negocio, etc.

Oportunidades:

- Ampliar el alcance de los objetivos organizacionales a la parte de la sociedad, ética y sostenibilidad y salud como parte de la visión y misión empresariales.

Amenazas:

- Generar reputación negativa por la no inclusión de los temas éticos, sociales y de sostenibilidad a sus principios organizacionales.

1.4.5.7 Grupos de interés

Fortalezas:

- Los grupos de interés están definidos como importantes para la organización, considerando el modelo de negocio actual.
- Existen programas de comunicación directa con los que se pretende atender los impactos directos que generan las actividades de la organización.

Debilidades:

- La atención a los asuntos que se generan por las partes interesadas, están a cargo de los departamentos que conforman la estructura administrativa, sin tener un área especializada en el seguimiento de los resultados.
- Dentro de los principales temas de trato identificados, no se encuentran los aspectos de ética, social y sostenibilidad.

Oportunidades:

- Valoración de grupos de interés ajenos a la línea de negocio.
- Considerar dentro del alcance, los aspectos de impacto a la salud.

- Desarrollo de un departamento especializado que le dé seguimiento a las necesidades específicas de los grupos de interés.

Amenazas:

- Desvalorización de los esfuerzos de la organización por mantener una línea directa de comunicación con sus grupos de interés.

1.4.5.8 Dimensión económica

Fortalezas:

- Los ingresos totales en mmp (miles de millones de pesos) han aumentado desde el año 2013, sin retroceso en este aspecto.
- Las utilidades de operación han aumentado desde el año 2013.

Debilidades:

- El volumen de ventas totales retrocedió, respecto de 2015, de 3,436 millones de cajas a 3,334 millones.

Oportunidades:

- Análisis de inversión en negocios con un aspecto social.

Amenazas:

- Devaluaciones.
- Disminución del ingreso per cápita.
- Aumento en el precio de las materias primas (Azúcar, PET).
- Competencia con estrategias sociales más sólidas y específicas.

1.4.5.9 Dimensión ambiental

Fortalezas:

- Establecimiento de estrategias para el uso eficiente del agua como principal materia prima.
- Desarrollo de programas específicos para el reciclaje de PET.
- Utilización de energías alternativas como parte de un programa gradual de sustitución a energías limpias.
- Programas de sustitución de vehículos por híbridos o eléctricos.

Debilidades:

- Para la elaboración de un litro de producto, se utilizan 1.72 litros, casi el doble de lo que se consume.
- El PET, entre otros residuos generados para la elaboración de los productos, genera una huella ecológica considerable.

Oportunidades:

- Mayor inversión en el desarrollo de nuevos envases con menor impacto en el ambiente y mayor grado de degradación.
- Desarrollo de tecnología que disminuya el consumo de agua por litro de producto producido.

Amenazas:

- Escasez de la principal materia prima: agua.
- Incremento de los costos del agua.

1.4.5.10 Dimensión social**Fortalezas:**

- Desarrolla programas de activación física y nutrición en las localidades donde se encuentran sus principales centros de fabricación y distribución.
- Colaboran con diferentes instituciones sociales, con el propósito de abarcar más aspectos sociales que requieren atención.

Oportunidades:

- Desarrollo de programas para incentivar el consumo responsable de productos con saturación de azúcares.
- Mayor inversión en el desarrollo de productos que contengan menor cantidad de azúcar, sin descuidar el sabor comercial.

Debilidades:

- Los programas de activación física y de nutrición solo están destinados a un número limitado de comunidades.
- Los programas desarrollados o en los que tenga participación Coca-Cola FEMSA no disminuyen en nada el principal problema que genera la fabricación y el consumo de sus productos.
-

Amenazas:

- Presión social para incentivar impuestos sobre los productos con azúcares añadidos.

En síntesis, se han establecido las bases del análisis FODA de todas áreas estratégicas de Grupo Coca-Cola FEMSA con la finalidad de conocer con más detalle el contexto de la organización, cuáles son sus áreas de oportunidad, así como debilidades, con el propósito de establecer un planteamiento estratégico con la mayor información posible y así comprender las bases que sustentan el desarrollo del modelo de RSE por analizar.

Capítulo 2.
Responsabilidad Social Empresarial
(RSE) y su evolución en el sector
empresarial

La práctica de la responsabilidad social empresarial (RSE) se está extendiendo velozmente entre las corporaciones de la iniciativa privada. Su adopción condiciona su entrada a determinados mercados de capitales y en muchos casos determina el valor de sus acciones. Es por ello que resulta necesario ubicar la influencia de las inversiones éticas como impulsoras de la responsabilidad empresarial. (Cardozo, 2003)

Uno de los aspectos importantes de la RSE es la transparencia interna de las empresas. La canalización del ahorro en fondos de pensiones hacia aquellas que transparentan su información (estados de cuenta e impacto ambiental, sobre todo) está creando un fuerte flujo de capital hacia compañías denominadas limpias, preocupadas por el medio ambiente, generadoras de empleos para sectores excluidos e identificadas con grupos marginados.

Las inversiones éticas no renuncian a la rentabilidad, pero están permitiendo que el ahorrador dirija su excedente hacia aquellas empresas que considera favorecedoras de un desarrollo equilibrado. Este tipo de inversiones no supone innovaciones en el equipo de ingeniería financiera, sino que hace explícito su contenido social y medioambiental. Las inversiones socialmente responsables se definen entonces como aquellas que añaden criterios sociales y medioambientales a los tradicionales criterios financieros, posibilitando a los inversores combinar objetivos de rentabilidad y financieros con valores sociales, justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente. (De la Cuesta M. , 2005).

2.1 Antecedentes Internacionales de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social comienza a tomar forma a principios del Siglo xx. Fue en Estados Unidos donde por medio del estudio y observación de los trabajadores en las organizaciones, se dieron cuenta que la participación de estos en la toma de decisiones permitía a la empresa gestionar y potenciar bienes intangibles, muy importantes para el correcto funcionamiento de la organización, como lo son la afinidad, la confianza, la afiliación, la reputación y la reciprocidad.

Este movimiento toma fuerza en una época en la que resurge la idea de democratizar la economía (Webb, 1897), uno de los referentes más importantes para la reivindicación obrera en América y Europa. El objetivo de este movimiento fue el de humanizar las prácticas económicas por medio de la promoción y el fomento de la participación de todos los agentes internos implicados en la actividad de la organización económica. De este modo los conceptos de libertad, igualdad, respeto y dignidad tomarían mayor peso dentro de las organizaciones, sentando un precedente en las ideas regulativas para la gestión.

Una vez determinado el camino, surgieron propuestas concretas vinculadas con esta idea, como la negociación colectiva, comités participativos, la cogestión, la capitalización asalariada, el cooperativismo, las cooperativas de trabajadores asalariados. Todos estos modelos tienen como finalidad promover y fomentar la participación activa de los trabajadores para mejorar las condiciones laborales, además de generar aquellos bienes que las organizaciones necesitan para operar de manera óptima y maximizar los beneficios. Sin embargo, estos temas sociales no tuvieron peso sino hasta mediados del siglo xx (Carroll, 1979). Este movimiento surge como un contrargumento de algunos de los más grandes escándalos financieros de la historia y por el aumento del poder de las empresas y organizaciones económicas; es aquí cuando empiezan a aparecer los primeros movimientos y literatura sobre la responsabilidad social. (Bowen, 1953)

El primer escrito académico que habla de la Responsabilidad Social es la obra del autor Howard R. Bowen (1953), titulado *Social Responsibilities of Businessman*. En este trabajo, el autor formula un planteamiento base: ¿En qué medida los intereses a largo plazo de la empresa convergen con los de la sociedad? El autor aporta la primera definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): "... las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.". Este fue uno de los primeros textos en formular lo que hoy se llama "desarrollo sostenible", al referir la necesidad de administrar los recursos naturales.

Esta publicación es el punto de partida y expone el convencimiento del autor sobre muchas de las organizaciones empresariales económicas como "centros vitales de poder y de toma de decisiones". Esto implica que gran parte de sus acciones y decisiones tienen importantes consecuencias para la vida de los ciudadanos.

No sería sino hasta finales del siglo XX y principios del siglo XXI que la Responsabilidad Social tuvo una consolidación definitiva, marcada por tres eventos fundamentales:

- Global Compact de las Naciones Unidas en el Foro Económico de Davos, Suiza, en el año de 1999.
- El acuerdo alcanzado por la UE (Unión Europea) en la Cumbre de Lisboa en el año 2000.
- La publicación del Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, por la Comisión Europea en el año 2001. Estos puntos de referencia fueron fenómenos de especial incidencia en Europa y Latinoamérica.

A partir de este punto, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) ha sido llevada a la práctica de diferentes maneras; algunas de ellas muy relacionadas con la filantropía, la estrategia o el marketing empresarial. Su importancia como herramienta estratégica y de gestión de la Responsabilidad Social, esencia de la RSE, se encuentra directamente ligada a la ética. Abarcando tópicos importantes como los valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos, en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte. (Bowen, 1953).

La Organización Internacional del Trabajo se fundó a principios del Siglo XX con la clara misión de promover la justicia social y los derechos humanos y laborales. En la actualidad, se favorece la creación de empleo decente y condiciones económicas y laborales que permitan a los trabajadores y empleadores progreso y prosperidad. Debido a sus características, es fácil entender que la OIT ha influido de manera importante en el desarrollo y evolución de la Responsabilidad Social. (European Commission, 2001)

Otra organización influyente en la RSE es la ONU (Organización de las Naciones Unidas), que se creó después de la Segunda Guerra Mundial. Se trata de la mayor organización existente que asocia a los gobiernos mundiales y coopera en el desarrollo de estrategias en diferentes áreas a nivel mundial, como en el derecho internacional, la paz y seguridad internacional, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos.

La creación de ISO en 1947, es también una parte importante en el desarrollo de la RS. Es ISO quien publica la ISO 26000 sobre Responsabilidad Social.

A comienzos de la segunda mitad del siglo xx, se fundan dos organizaciones importantes para el desarrollo de la RS; si bien hasta entonces, la atención estaba enfocada en las personas, entre las décadas de los 60 y los 70 se fundaron WWF y Greenpeace, ambas dedicadas a la protección del mundo animal salvaje y el medio ambiente. (European Commission, 2001)

En 1977, uno de los países más socialmente responsables, Francia, publica la Ley del Balance Social. A partir de esta ley, se presentan las prestaciones sociales complementarias por parte de las empresas en beneficio de los trabajadores, promoviendo la higiene y la seguridad en el trabajo, la creación de economatos, guarderías entre otros, e instalaciones para su uso y beneficio en general.

Hacia finales del siglo xx se efectúan diferentes convenciones y reuniones a nivel mundial, muy encaminadas hacia la preservación del medio ambiente como el Protocolo de Kioto o el Protocolo de Montreal, entre otras. La publicación de la ISO 14000 también implicó un avance en el aspecto medioambiental y relevante en Responsabilidad Social. (OCDE, 2016)

La norma SA8000 se lanzó en el año 1997, así como la norma AA1000 y el Libro Verde Europeo en 2001. Una vez iniciado el siglo XXI, también se llevaron a cabo varias cumbres como la Cumbre del Milenio por la ONU o la Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible.

A partir de la importancia que se comienza a dar en el mundo al medio ambiente y a la Responsabilidad Social, se promueve una nueva forma de gestión y de hacer negocios. Esta consiste en que la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental,

reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente, con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que esta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. Significa la integración voluntaria de las cuestiones sociales y medioambientales en los negocios, actividades y relaciones con las partes interesadas (*stake-holders*), en combinación con una disposición al sacrificio y beneficio para los bienes de ciertos intereses sociales. Las actividades de Responsabilidad Social, ambiental y económicos en las operaciones diarias de las organizaciones van más allá de la filantropía pura. (Calderón, 2009)

La RSE también se ha desarrollado en términos de modelos. Uno de los modelos más tempranos fue desarrollado por Hay, R. y Gray, E.R. (1974); sugirieron el concepto que evolucionó a través de diversas fases como sigue:

Fase I. Beneficio–Maximización de Gestión: se produjo durante la crisis económica en el siglo XIX, cuando las organizaciones tenían un solo objetivo, maximizar los beneficios.

Fase II. Administración Fiduciaria: empezó entre las décadas de los 20 y los 30 del siglo pasado, como respuesta a la pluralidad y la difusión de la propiedad. Como consecuencia de la gran depresión, el número de empresas privadas comenzó a declinar. Las organizaciones tuvieron que responder a las demandas de numerosos grupos de interesados que utilizaban parte de la riqueza generada para satisfacer las necesidades sociales más amplias.

Fase III. La calidad de vida de la administración: se inició en la década de los 60, cuando los Estados Unidos cambiaron sus prioridades nacionales,

de los aspectos exclusivamente económicas a los problemas ambientales y sociales; estos últimos implicaban a los trabajadores y las cuestiones de discriminación racial. Esto intensificó la presión sobre la dirección a comportarse de una manera socialmente responsable. El consenso fue que los gerentes tenían que hacer algo más que alcanzar las metas económicas estrechas y participar más en la solución de los problemas sociales. En esta fase, se consolida el respeto de los principios de la caridad y la administración.

En el modelo de tres fases anteriormente descritas, se incorporan los elementos esenciales de las fases anteriores, es decir que los gerentes que tengan en cuenta la calidad de vida en las estrategias de gestión, comprenderán la necesidad de equilibrar los beneficios y las expectativas de los diversos interesados (*stake-holders*). (Witkowska, 2016)

Si bien no existe una definición oficial sobre la Responsabilidad Social, cada organización que emplea este modelo para tratar de mejorar sus prácticas ejerce la que más les ajusta a los hechos o crea su propio concepto, de acuerdo con su giro y/o actividades. A continuación, se mencionarán algunos de los conceptos de RS de diferentes tipos de organizaciones:

- La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración de sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida (WBCSD, 2017).
- El RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas que las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (European Commission, 2001).
- RSE se puede definir como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan en lo impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos (De la Cuesta & Valor, 2003).

- RSE es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2016).
- La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa. (BSR, s.f)

2.2 Antecedentes de la Responsabilidad social empresarial en México

En 1988, cuando se estableció la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, también se creó el Centro Nacional para la Filantropía (CEMEFI), a partir de la iniciativa privada. El CEMEFI es una de las escasas organizaciones dedicadas a impulsar fuertemente la cultura de la filantropía y la RSE en el país. En la actualidad, es una organización pionera en la introducción del concepto de RSE y en la promoción y apoyo a las empresas. Con la implementación del premio “ESR: Empresa Socialmente Responsable” también impulsa el modelo de “Filantropía Estratégica”. (CEMEFI, 2010)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), México es un país de contrastes económicos y desigualdad entre su población. En diciembre de 2015 había 119 millones 530 mil 753 habitantes, de los cuales 10% controla el 40% del dinero de la nación, 60% pertenece a la clase baja y entre 20% y 30% viven en condiciones de extrema pobreza (Chavarría, 2009). Significa que el ingreso de estas últimas no es suficiente para cubrir sus necesidades alimentarias. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), México ocupa el último lugar en Educación de la lista de países miembros (38 de 38) y de los últimos lugares en ingresos *per cápita* (36 de 38) (OCDE, 2016). Todo esto sin mencionar el nivel de corrupción, impunidad, baja credibilidad en el gobierno y la carencia de estructura legal para la RSE.

Con base en el contexto anterior, las relaciones productivas y sociales cambiaron radicalmente, ensanchando y evidenciando la incapacidad del Estado para proporcionar respuestas. Ahora la ciencia y la tecnología están aportando

estructuras de oportunidad que marginan a amplios sectores de la población y generan conflictos institucionales, al tiempo que las instituciones financieras, incluidas las públicas, se observan disfuncionales como promotoras del crecimiento. Bajo esta lógica, la pobreza parece tener un nuevo y más severo rostro, en la medida que la globalización ha producido acentuados índices de desigualdad, marginación y exclusión social. (Kliksberg, 1993)

Para abordar el estudio de las empresas que se asumen socialmente responsables y sustentables en México, durante el ejercicio de sus operaciones, en el marco de la sociedad y sus nexos con otras empresas, se deben revisar las definiciones que explica la ISO 26000. La Responsabilidad Social de la Corporación (RSC) hace referencia a la actitud y comportamiento de las empresas en materia de derechos humanos y medio ambiente. La norma ISO 26000 aborda siete temas centrales: 1. Gobernanza de la organización; 2. Prácticas operacionales justas; 3. Medio ambiente; 4. Derechos humanos; 5. Prácticas laborales; 6. Consumidores y 7. Comunidad y desarrollo social. (Coutiño, 2015)

En México, las prácticas de las empresas que adoptan la RSE se basan en el cumplimiento de la norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011 “Guía de Responsabilidad Social”. (SEGOB, DOF, 2016)

2.3 Modelos de Responsabilidad Social Empresarial

En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial se está convirtiendo en uno de los ámbitos de gestión más importantes. Por medio de sus diferentes modalidades (informes o memorias de sostenibilidad, reporte de informes de actividad de la organización, etcétera.), las empresas pretenden diferenciarse respecto de otras en asuntos relacionadas, por ejemplo, con la protección del medio ambiente, los derechos laborales, la conciliación de la vida familiar y laboral y el respeto de los derechos humanos; sin olvidar a las partes interesadas que desean estar informadas.

Los modelos de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) proponen la articulación de las expectativas de los distintos grupos de interés concurrentes en la actividad empresarial. Esto redundará en una mejor anticipación de los riesgos y, finalmente, en la creación de valor para el accionista. La adopción

de la filosofía RSE por las empresas comienza por el acogimiento de políticas formales y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los resultados. Este pensamiento empresarial busca replantear los grupos de interés, para construir una relación responsable socialmente que lleve consigo conceptos de planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable. (Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría, 2003)

2.3.1 Modelo tridimensional de Carroll 1979

En 1979, Archie B. Carroll elaboró un modelo de RSE llamado *Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. En este modelo argumenta que la RSE se soporta en una pirámide estructurada por cuatro responsabilidades: las económicas y las legales que son obligatorias en todas las sociedades capitalistas; las éticas que son las que se esperan de una organización establecida y las filantrópicas que son a discreción de cada organización pero que la sociedad espera.

Según Carroll, mediante las responsabilidades económicas las empresas ofrecen los bienes y servicios que son objetos de su modelo productivo y que requiere la sociedad para la satisfacción de sus necesidades; esta dimensión se refiere a las expectativas de que las empresas sean rentables y obtengan utilidades. Mediante las responsabilidades legales, las empresas acogen y cumplen las normas básicas que el entorno establece para su operación; esta dimensión hace referencia a aquellas expectativas sociales de que las empresas alcancen esos objetivos económicos sujetándose a las leyes existentes. A través de las responsabilidades éticas, se verifican estándares de conducta y expectativas que reflejan un interés por lo que los consumidores, empleados, propietarios y la comunidad considera justo, en áreas en las que aún no existe reglamentación vinculante. La dimensión ética está referida a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas. Y por último, las filantrópicas, de carácter puramente voluntarias y relativas a las expectativas de la sociedad, de que las empresas se impliquen en roles que satisfagan normas sociales. (Jamali, 2007)

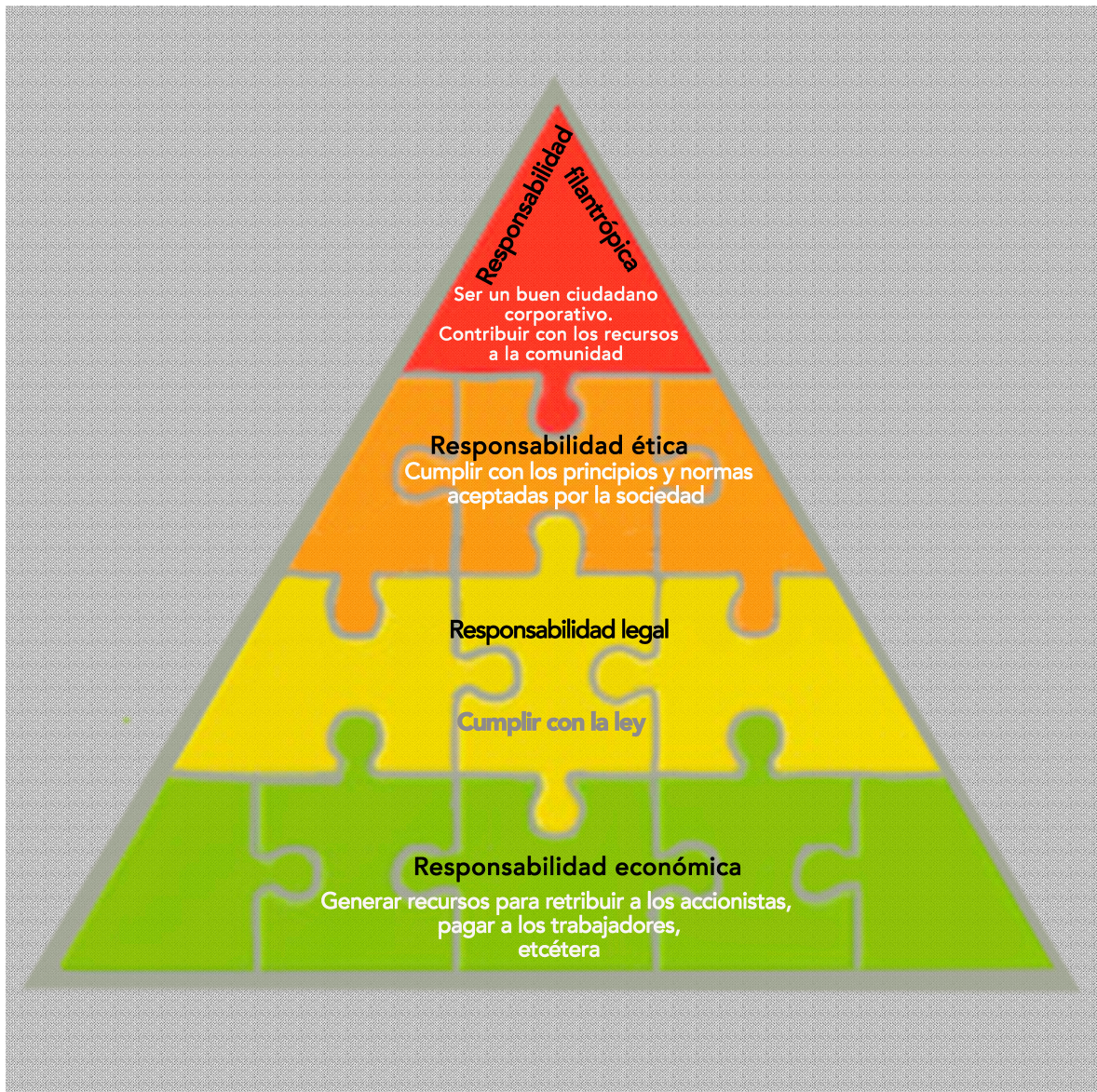


Figura 5. Modelo tridimensional de Carroll

Fuente: Carroll (1979, p. 81)

2.3.2 Modelo de los *Stake-holders* de Freeman 1984

La nueva teoría de gestión organizacional y ética empresarial propuesta por Freeman en 1984, incorporó la moral y los valores a las empresas, ampliando las bases teóricas de la RSE que se tenían hasta la fecha.

Los *stake-holders* son todos los agentes del entorno, grupales o individuales, que pueden afectar o pueden verse afectados por la “actuación organizacional en términos de sus productos, políticas y procesos de trabajo.” (Correa, 1998)

Esta postura, significativamente diferente, claramente más amplia y detallada, expande el objeto de estudio de la RSE ya que, al asegurar que las empresas se hagan responsables por el efecto que sus procesos puedan generar en su campo de influencia, multiplica las variables que deben examinarse.

Como conclusión del modelo *Stakeholders*, se determina que las organizaciones deben cumplir con ciertas obligaciones hacia todos los agentes que puedan verse afectados por su operación, basados en las responsabilidades éticas que soportan la relación entre las organizaciones y la sociedad.

2.3.3 Modelo de Wood para la RSE 1991

En 1991, Donna J. Wood de la Universidad de Pittsburgh publicó *Corporate Social Performance Revisited*, artículo que aportó valor al concepto de RSE, enriqueciendo los primeros modelos de Carroll y Freeman, especialmente en el campo de las motivaciones que una empresa tiene para actuar responsablemente, los procesos mediante los cuales lo logra y los resultados que dicha acción genera.

Los principios que generan la RSE pueden ser institucionales, organizacionales o individuales, lo que implica que “la motivación para que una firma ejecute acciones de responsabilidad social pueden originarse de un principio de legitimidad institucional de un sentido organizacional de responsabilidad pública, emanado desde la empresa o de las elecciones individuales de los directivos, de su responsabilidad y su compromiso personal” (Jamali, 2008).

Otro de los aportes sustanciales de Wood a la teoría de la RSE es la definición que hace de la responsabilidad como la conjunción de evaluaciones ambientales, el manejo adecuado de los agentes afectados por la operación de la empresa y un monitoreo efectivo de las respuestas empresariales a temas sociales (Jamali, 2008). Esta nueva definición apunta a resaltar la importancia de los procesos de reacción empresarial frente a las demandas del entorno social que se ve afectado por su operación y supera la concepción previa de RSE como un proceso encaminado al cumplimiento de obligaciones por parte de la empresa, así como también traslada el énfasis en la conceptualización de la RSE, desde una concepción donde la cuestión clave era reaccionar ante los problemas sociales generados por la organización, a un escenario donde lo fundamental es anticiparse a ellos.

2.3.4 SA 8000

La norma SA8000 es el documento que refleja la mayor parte del trabajo de SAI, se trata de una de las primeras normas sociales certificatorias en el mundo y su misión es conseguir buenos puestos de trabajo en diferentes sectores industriales. Está basada en convenciones de la OIT (ILO en inglés), la ONU y leyes nacionales. LA SA8000 crea un lenguaje común para medir la ejecución de las propuestas sociales en la industria. Quienes tratan de cumplir con la norma adoptan normas y procedimientos que protegen los derechos humanos básicos de los trabajadores.

Para su certificación, SAI consulta con sindicatos, empresas y ONG's cómo proporcionar guías para la interpretación de SA8000 a los auditores, los cuales tienen que verificar el cumplimiento del estándar; y a los altos cargos de las empresas y los trabajadores, para que implementen la norma en sus puestos de trabajo. Además, la organización SAI ha creado 20 consultas nacionales o regionales multiparticipativas, en las cuales se tratan temas complicados de SA8000, los cuales son realmente difíciles de aplicar en una región o sector en concreto.

Trabajo infantil: se pretende la eliminación del trabajo infantil y su apoyo, se escriben procedimientos y políticas para erradicarlo y se ofrecen soportes financieros, entre otros, para que los niños sean escolarizados.

Trabajo forzado y obligado: en este caso también se pretende la eliminación del trabajo forzoso y su apoyo. Las personas tienen derecho a salir del recinto de trabajo después de su jornada y son libres de finalizar su relación laboral. Los salarios deben de ser dignos y las personas no son propiedad de nadie. Se intenta evitar el tráfico con humanos y que existan documentos que fuercen al personal a trabajar.

Seguridad y salud: en la norma indica que los puestos de trabajo han de ser seguros para evitar accidentes laborales. Los trabajadores han de recibir cursos de Prevención de Riesgos Laborales y los superiores deben ser informados de los riesgos. Además, en todas las empresas deben existir sistemas de detección o

minimización de riesgos y un archivo de registro de accidentes. A todo el personal se le debería de proporcionar equipos de protección individual y atención médica si la enfermedad está relacionada con el trabajo. La reducción de trabajo y riesgos para las madres y mujeres embarazadas es otro asunto que se trata en este capítulo de la norma, así como todas las facilidades e instalaciones que proporcionen un lugar higiénico y seguro, según las necesidades de los trabajadores en su recinto de trabajo.

Libertad de asociación y convenios colectivos: se debe respetar el derecho a formar y unir sindicatos y convenios colectivos. El personal es libre de organizar sindicatos y tomar decisiones con el empleador y es un deber de las empresas permitirlo, así como de informar a los trabajadores de los derechos. Además, se puede escoger una representación de los trabajadores para garantizar que no existe discriminación de las personas que participan de una u otra manera en la organización.

Discriminación: hay que eliminar toda discriminación racial, nacional o de origen social como la religión, orientación sexual, opinión política, etcétera. La discriminación no puede afectar a la remuneración, al acceso a formación, a la promoción o a la jubilación. En ningún caso un trabajador debe recibir un trato diferente a otro por cualquier estado de salud o característica física.

Horario laboral: esta problemática es la que tiene mucha presencia, incluso en los países en los que la Responsabilidad Social es tenida en cuenta. Las leyes se deben de cumplir y las normas industriales indican que el trabajo semanal, sin incluir las horas extras, no debe exceder de las 48 horas. Es obligatorio un día libre semanal seguido de seis días de trabajo consecutivos, excepto en casos de mutuo acuerdo. Las horas extras han de ser opcionales y nunca deben exceder las 12 horas semanales. Si vienen impuestas por la empresa, debe llevarse antes una negociación.

Salario o remuneración: los trabajadores tienen derecho a un salario mínimo para vivir, el cual sea suficiente para cubrir las necesidades básicas. Hay que evitar las

deducciones disciplinarias, con algunas excepciones, y todos los trabajadores tienen que ser debidamente informados sobre los pagos y estos tienen que llegar al trabajador de una forma correcta.

Sistemas de gestión: las organizaciones que buscan obtener una certificación, de acuerdo con la normativa, deben ir más allá del simple cumplimiento y de la integración de las normas en sus sistemas y prácticas de gestión. (CEPAA, 2017)

2.3.5 Libro Verde Europeo

En 1993, el Presidente Delors pidió a las empresas europeas que participaran en la lucha contra la exclusión social. Esta movilización fue importante y supuso la creación de redes europeas de empresas. Más tarde, en el año 2000, en el Consejo Europeo de Lisboa, se apeló a la Responsabilidad Social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas, entre otros temas, sobre desarrollo sostenible e inclusión social.

Como cada vez es mayor el número de empresas que fomentan sus estrategias de RSE, en respuesta a presiones sociales, medioambientales y económicas, las empresas pretenden transmitir a las diferentes partes (trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, etcétera) sus buenas prácticas y el compromiso que esperan les resulte en incremento de rentabilidad y futuro. Al afirmar la RSE y aceptar voluntariamente compromisos más allá de los reglamentarios, las empresas elevan el desarrollo social, la protección medioambiental y el cumplimiento de los derechos humanos, lo que reconcilia intereses entre diversas partes. Por este motivo, se publica el Libro Verde europeo, para definir las responsabilidades de las empresas en el ámbito social.

Al igual que la RS, este libro pretende aplicarse en todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o naturaleza, para que adopten prácticas socialmente responsables. Anima a las organizaciones a crear asociaciones para adquirir igualdad de oportunidades, cohesión económica y social, protección de la salud y el medio ambiente y el respeto a los derechos humanos. El Libro Verde, publicado en 2001, tiene el objetivo de iniciar un debate sobre cómo podría fomentar la UE la Responsabilidad Social en las empresas, a nivel europeo e internacional.

Debido a este interés, la UE intenta convertirse en una economía basada en el conocimiento y pretende crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y mayor cohesión social.

La primera parte del libro trata técnicamente sobre la RSE en la empresa, de forma interna. En esta se presentan los siguientes temas:

- Gestión de recursos humanos
- Salud y seguridad en el lugar de trabajo
- Adaptación al cambio
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

La segunda parte del libro, se desarrolla con las partes externas a la misma.

- Comunidades locales.
- Proveedores, socios comerciales y clientes
- Derechos humanos
- Problemas ecológicos mundiales

La tercera parte técnica es un enfoque global de la RSE de las empresas.

- Gestión integrada de la RS
- Informes y auditorías de la RS
- Calidad en el trabajo
- Etiquetas sociales y ecológicas
- Inversión socialmente responsable. (ESADE, 2002)

2.3.6 Modelo del Centro Mexicano para la Filantropía

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es el principal promotor de la Responsabilidad Social Empresarial en México. Con 21 años de haber sido fundada y de promover la cultura de la filantropía y la responsabilidad social, es el impulsor del otorgamiento del distintivo ESR.

El CEMEFI reconoce la Responsabilidad Social Empresarial por medio de cuatro ejes fundamentales, el cual se representan en la figura 6. Esta representa el modelo de evaluación del Centro Mexicano para la Filantropía, que es el organismo que otorga el sello de Empresa Socialmente Responsable en México.

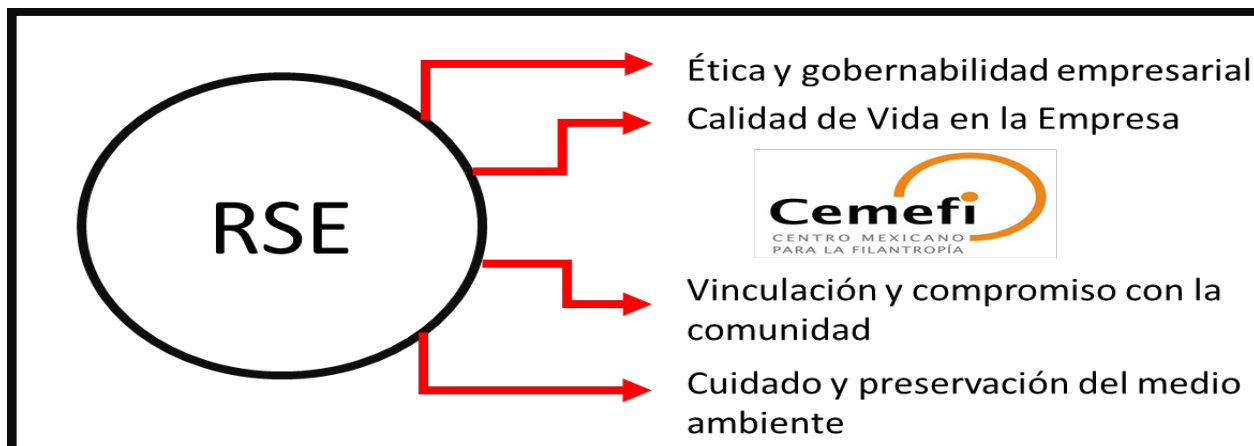


Figura 6. Modelo CEMEFI para la RSE

Fuente: CEMEFI (2010)

Ética y gobernabilidad empresarial. La gobernabilidad corporativa tiene tres dimensiones importantes: la ética, la de eficiencia y la de responsabilidad. La imagen de la empresa depende de cómo maneja estas tres dimensiones. Fallas en su gobernabilidad implican una amenaza real para su futuro. La buena gobernabilidad es, por tanto, muy importante para la supervivencia de la empresa.

La gobernabilidad define cómo la empresa logra sus propósitos. Abarca el significado mismo de la compañía y señala cómo cumple con sus metas. Tiene elementos de liderazgo, protección, ética, seguridad, visión, dirección, influencia y valores. La gobernabilidad corporativa trata también acerca de cómo proteger los intereses de los grupos que forman parte de la organización.

Calidad de vida en la empresa. La gestión del capital humano, percibida a través de la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo, en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto, que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo al alcance de una mejor calidad de vida.

Vinculación y compromiso con la comunidad. La empresa percibe e instrumenta el compromiso y la responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene acerca de ella; la innovación y el

involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos en este monitoreo.

Con lo anterior se busca la sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil, por ejemplo) que permita multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales comunes a todos. Se destacará el papel de cada uno de los participantes y los beneficios que recibirán. Aquí se muestra cómo la participación y la inversión social de la empresa impulsan el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, y benefician directa o indirectamente a la empresa.

Cuidado y preservación del medio ambiente. Uno de los grandes retos de la empresa es combinar la generación de riqueza y la preservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales.

La empresa debe considerar los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones; debe reflejar claramente su liderazgo, alcanzando la máxima calidad en su manejo y en su relación con el entorno. El medio ambiente es todo lo que rodea a los seres vivos y está conformado por elementos biofísicos (suelo, agua, clima, atmósfera, plantas, animales y microorganismos), y componentes sociales derivados de las relaciones entre la cultura, la ideología y la economía. (CEMEFI, 2010)

2.4 Normas Mexicanas NMX

Las Normas Mexicanas (NMX) son regulaciones técnicas expedidas por la Secretaría de Economía, cuya aplicación es voluntaria y permiten establecer especificaciones de calidad sobre procesos, productos, servicios, métodos de prueba, competencias, etcétera, además, de brindar orientación del consumidor sobre los mismos. Puede darse el caso de que una NMX sea de cumplimiento obligatorio si es referida de forma explícita en una NOM.

En su conjunto, el objetivo de las NMX es asegurar valores, cantidades y características mínimas o máximas en el diseño, producción o servicio de los bienes de consumo entre personas morales y/o físicas, sobre todo los bienes de uso extenso y fácil adquisición por el público en general, poniendo atención en especial en el público no especializado en la materia.

En un principio las NMX eran publicadas en el Diario Oficial de la Federación, por entidades públicas o de gobierno. Recientemente la publicación de las mismas puede ser hecha por organismos privados que tengan relación con las prácticas en cuestión.

Por su naturaleza, las NMX se establecen como estándares elaborados por los organismos de normalización privados y cuya importancia radica en que se basan en el consenso de los sectores involucrados y se cumplen por convicción, de manera voluntaria.

2.4.1 Cuadro de referencia de las NMX

La tabla 2, hace referencia a las principales características en las que se basan las Normas Mexicanas, recordando que las NMX no son de carácter obligatorio en su aplicación.

Tabla 2. Características Normas Mexicanas NMX	
Definición	Es la que elabora un organismo nacional de normalización o la Secretaría de Economía (SE), en los términos de la LFMN; prevé para un uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos, métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado.
Modificación o cancelación	Su revisión y actualización cumplirá con el mismo procedimiento que para su elaboración, pero en todo caso, deberán ser revisadas o actualizadas dentro de los cinco años siguientes a la publicación de la declaratoria de vigencia, debiendo notificarse al Secretariado Técnico de la CNN los resultados de la revisión o actualización. De no hacerse la notificación, el Secretariado citado ordenará su cancelación.
Obligatoriedad	Son de aplicación voluntaria, salvo en los casos en que los particulares manifiestan que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas y sin perjuicio de que las dependencias requieran en una NOM su observancia para fines determinados. Su campo de aplicación puede ser nacional, regional o local.

Fuente: SEGOB, DOF (2016)

Sin embargo, la norma NMX–SAST–26000–IMNC–2011 “Guía de Responsabilidad Social” está elaborada en concordancia total con la norma ISO 26000:2010, de acuerdo con lo referenciado en el mismo documento (SEGOB, DOF, 2016).

Cabe señalar que por su característica de aplicación voluntaria, las empresas no están obligadas a cumplir con las prácticas recomendadas en estos documentos, por lo que la práctica de la RSE todavía se regula por los intereses particulares de cada organización y ninguna de las normas de referencia tiene un peso específico para cualquier acción, ya que no pretende sentar bases para acciones legales, quejas, argumentaciones u otras demandas en ningún proceso internacional, local o de otro tipo, ni pretende ser citada como evidencia de la evolución del derecho internacional.

La normatividad en México es relativamente nueva, ya que sus antecedentes provienen del año 2004, con la norma NMX–SAST–004–IMNC–2004 “Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social”. Y esta edición, a su vez, no tenía referencia normativa internacional ya que en ese año no existía referencia alguna. (SEGOB, 2016)

2.5 ISO 26000

En abril de 2001, el comité ISO sobre política de los consumidores (COPOLCO) publicó un informe sobre el valor de los estándares de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En este se concluyó que, desde una perspectiva del consumidor, la ISO estaba capacitada para emprender un estándar internacional de RS. COPOLCO sugirió entonces, la necesidad de que la ISO configurara un grupo consultivo que involucrara a las principales partes interesadas, con el objeto de investigar el tema en profundidad.

A partir de este momento, se creó el grupo consultivo de la ISO (SAG) para asesorar al Comité Técnico de Gerencia de la ISO (TMB) sobre responsabilidad social. En junio de 2004, se celebró la conferencia internacional de la ISO sobre RS, organizada en Estocolmo por el Instituto Sueco de Normalización (SIS). Contó con 355 participantes de 66 países (33 desarrollados y 33 en desarrollo) y múltiples sectores (público, privado y sociedad civil). El objeto de la conferencia era debatir

sobre si la ISO debía asumir el trabajo sobre RSE de las organizaciones y, de ser así, de qué manera debería hacerse. Con un resultado favorable, los días 24 y 25 de junio, el TMB aprobó dicha propuesta y la necesidad de llevar a cabo un estudio de viabilidad adicional.

Fruto del informe del SAG y de los alentadores resultados de Estocolmo, el consejo de gestión técnica de la ISO (TMB) propuso la creación de un nuevo grupo de trabajo (ISO/TMB/WG/SR) para elaborar un documento definitivo que brindase las directrices voluntarias sobre RS. Así, se propuso la elaboración de un estándar no certificable sobre la implementación de prácticas de RSE y sobre el cumplimiento de las organizaciones de las directrices del documento.

El TMB asignó el liderazgo del grupo ISO/TMB/WG/SR a los institutos nacionales de normalización de Brasil (ABNT) y Suecia (SIS). Esta idea de hermanar las representaciones de un país desarrollado con la de un país en desarrollo, pretendía fortalecer las sinergias entre regiones, así como otorgar un mayor protagonismo a los países en desarrollo que, por aquel entonces, suponían 110 de los 156 países miembros de ISO. (ISO, 2016)

El documento definitivo quedó estructurado para dar cumplimiento a los requisitos consensuados en las jornadas de trabajo referenciadas, quedando como sigue:

La tabla 3 contiene los aspectos generales que integran la Guía de Responsabilidad Social, así como una breve descripción de los elementos que los componen.

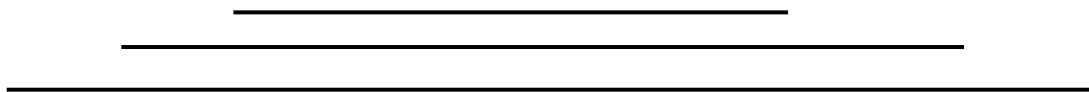
Tabla 3. Tabla general de contenido de la Norma ISO 26000:2010

Título del capítulo	Número del capítulo	Descripción de los contenidos del capítulo
Objeto y campo de aplicación	Capítulo 1	Define el objeto y campo de aplicación de esta norma internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.
Términos y definiciones	Capítulo 2	Identifica y proporciona el significado de los términos clave que son de importancia fundamental para comprender la responsabilidad social y para el uso de esta norma internacional.
Comprender la Responsabilidad Social.	Capítulo 3	Describe los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de la Responsabilidad Social y que continúan afectando su naturaleza y práctica. Además, describe el propio concepto de Responsabilidad Social, lo que significa y cómo se aplica a las organizaciones. El capítulo incluye orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre el uso de esta norma internacional.
Principios de la Responsabilidad Social	Capítulo 4	Introduce y explica los principios de la Responsabilidad Social.
Reconocer la Responsabilidad Social e involucrarse con las partes interesadas	Capítulo 5	<p>Aborda dos prácticas de Responsabilidad Social: el reconocimiento por parte de una organización de su Responsabilidad Social; y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas.</p> <p>Proporciona orientación sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de Responsabilidad Social y sobre la esfera de influencia de una organización.</p>

Orientación sobre materias fundamentales de Responsabilidad Social.	Capítulo 6	Explica las materias fundamentales relacionadas con la Responsabilidad Social y sus asuntos asociados. Para cada materia fundamental se proporciona información sobre su alcance, su relación con la Responsabilidad Social, los principios y las consideraciones relacionadas, y las acciones y expectativas relacionadas.
Orientación sobre la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización.	Capítulo 7	Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la Responsabilidad Social en una organización. Incluye orientaciones relacionadas con la comprensión de la Responsabilidad Social de una organización, la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización, la comunicación relativa a la Responsabilidad Social, el incremento de la credibilidad de una organización con respecto a la Responsabilidad Social, la revisión del progreso y la mejora del desempeño y la evaluación de iniciativas voluntarias en Responsabilidad Social.
Ejemplos de Iniciativas voluntarias y herramientas para la Responsabilidad Social.	Anexo A	Presenta un listado no exhaustivo de iniciativas y herramientas voluntarias relacionadas con la Responsabilidad Social, que abordan aspectos de una o más materias fundamentales o de la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización.
Abreviaturas	Anexo B	Contiene las abreviaturas utilizadas en esta norma internacional.
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y Normas ISO que se referencian en el cuerpo de esta norma internacional como fuente de consulta.

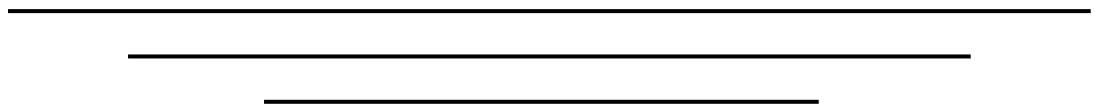
Fuente: ISO (2010)

En síntesis, se han expuesto los principales modelos que se utilizan en los diferentes sectores, tanto en México como en el ámbito internacional, dando a conocer las diferencias de criterio para la aplicación de cada una de ellas, resaltando que los organismos que aplican las evaluaciones



Capítulo 3.

Diseño e investigación



3.1 Fundamentación de la investigación

La investigación parte siempre del conocimiento disponible para generar nuevos conocimientos frente a un problema. ” Ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización. El investigador que se plantea un problema, no lo hace en el vacío, como si no tuviese la menor idea del mismo, sino que siempre parte de algunas ideas o informaciones previas, de algunos referentes teóricos y conceptuales, por más que éstos no tengan todavía un carácter preciso y sistemático”. (Arias, 2000)

3.1.1 Situación problemática

A partir del estudio de una empresa representativa en el sector embotellador y refresquero, que lleva como estandarte campañas de sustentabilidad, se determinará si este concepto de “Responsabilidad Social” genera un beneficio real o simplemente es una estrategia más de ventas. Cabe recordar que la razón de ser de un negocio es generar beneficios para sus dueños y/o agremiados.

En este contexto, una empresa que se denomina “sustentable” debe tener un enfoque triple para ostentar este título:

Viabilidad económica. Para que una empresa sea sustentable debe ser económicamente sólida; de otra manera, sería imposible continuar con las operaciones. No tiene caso comprar materias primas que son extraordinariamente ecológicas pero, al mismo tiempo, muy costosas. La elección de un enfoque sustentable en las finanzas a menudo implica el estudio de todo el sistema, en lugar del impacto económico de un solo componente; un bajo costo en una parte de la operación puede resultar en un ingreso mayor en cualquier otro punto del sistema.

Interés por el medio ambiente. Sustentabilidad significa garantizar que el origen de las materias primas sea acorde con el objeto de estas y que no se agoten en el futuro inmediato. De igual forma, que en sus procesos no contamine el ambiente, que minimice la contribución del cambio climático y que aborde situaciones como el bienestar de los animales; esto propiciará la popularidad de la empresa entre los consumidores y, al mismo, tiempo evita multas y violaciones a las normas. El interés

por el medio ambiente debe estar presente también, en la forma en que se utilizan y se desechan sus productos, abarcando todo el ciclo de vida de un producto (o servicio). Por ejemplo, no importa cuán ecológica sea su fábrica si los productos mismos generan una gran cantidad de contaminación.

Responsabilidad Social. Lo más lógico es que la sustentabilidad se aplique al ambiente. Sin embargo, también debe considerar la necesidad de garantizar que las condiciones de la fuerza laboral sean humanas; que los trabajadores reciban un pago justo y que la compañía tome en cuenta sus responsabilidades en conjunto. Una actitud negativa hacia el bienestar de la fuerza laboral, la comunidad o la fuerza de trabajo de sus proveedores tendrá, a largo plazo, un efecto perjudicial en su empresa, ya sea por medio de multas y normas o a través de una mala calidad en el trabajo y boicots con los empleados. Los fracasos en esta área vuelven para generar efecto en el resultado final. (Clegg, 2014)

La presente investigación llevó a cabo un estudio documental e informativo sobre las características de la empresa Coca-Cola FEMSA. La información sobre sus acciones de Responsabilidad Social es pública.

Según estudios efectuados por la Alianza por la Salud Alimentaria (Alimentaria, 2016), el principal producto de Coca-Cola FEMSA se considera un producto que daña la salud humana. Esta organización es un conjunto de asociaciones civiles, organizaciones sociales y de profesionistas preocupados por la epidemia de sobre peso y obesidad en México.

Este estudio establece que las bebidas azucaradas (BAz) representan un riesgo especial a la salud por contener una cantidad considerable de calorías, provenientes únicamente de azúcares añadidos, a la vez que ofrecen poca o nula nutrición. Además, referencian que las enfermedades cardiovasculares (ECV) son la primera causa de muerte en nuestro país (Ávila, 2016). En 2016, fallecieron 128 731 mexicanos (INEGI, 2016). La causa más frecuente de ECV es la formación de depósitos de grasa en las paredes de los vasos sanguíneos que irrigan al corazón o el cerebro. Estos depósitos pueden desarrollar enfermedades del corazón (infartos) y enfermedades cerebrovasculares. El consumo habitual de

bebidas azucaradas aumenta los niveles de triglicéridos y colesterol malo (grasas en sangre), lo que incrementa el riesgo de obstrucciones arteriales.

Otros estudios revelan que más de 50% de la población consume más azúcar de la que se recomienda arrojando datos como los siguientes:

- 60% de los niños entre 1 y 4 años consumen más azúcar de lo que deberían.
- 66% de las niñas en edad escolar (5 a 11 años) y 58% de los niños sobrepasan la cantidad de azúcar recomendada.
- Los adolescentes son quienes más se exceden en su consumo. 85% de las mujeres y 71% de los hombres lo hacen.
- Entre los adultos, 64% consume más azúcar de la debida, hombres y mujeres en la misma proporción. (Ávila, 2016)

De acuerdo con los estudios llevados a cabo por Ávila (2016), estos son los porcentajes en el consumo de bebidas azucaradas de niños y adolescentes, por en rangos de edades en México. Es notorio que los niveles de consumo están por arriba de lo recomendado por la OMS. (Figura 7).

3.1.2 Enunciado del Problema

En los Modelos de Responsabilidad Social Empresarial no se tiene evidencia documental de un esquema de verificación para el sector embotellador y refresquero mexicano.

3.1.3 Objetivo general

Proponer un esquema de verificación, basado en la norma internacional ISO 26000, en el sector embotellador y refresquero mexicano

3.1.4 Objetivos específicos

- Analizar el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano.

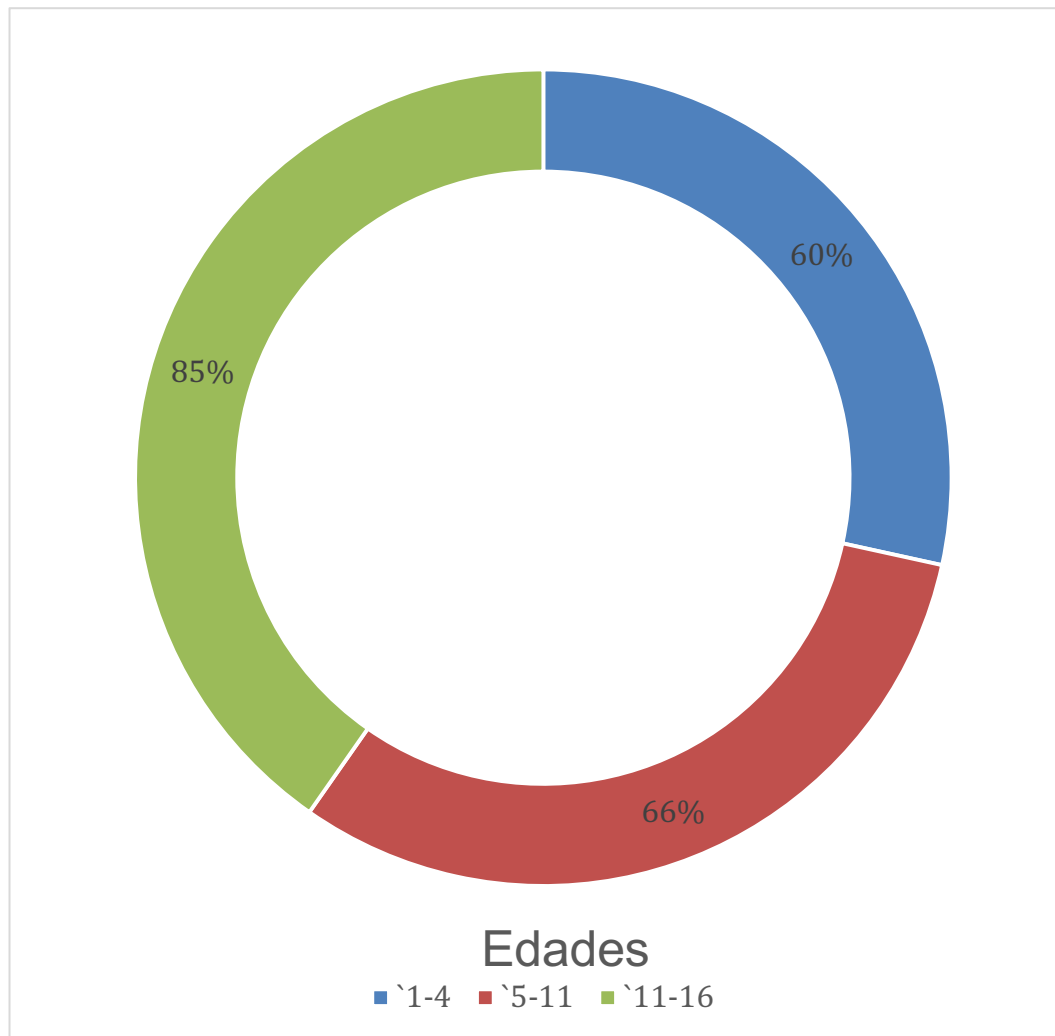


Figura 7. Gráfico de Consumo de Azúcar en Niños y adolescentes en México

Fuente: elaboración propia con información de Ávila (2016, p. 1)

- Diagnosticar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano.
- Analizar el modelo y estándares de Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano.

3.1.5 Preguntas de investigación

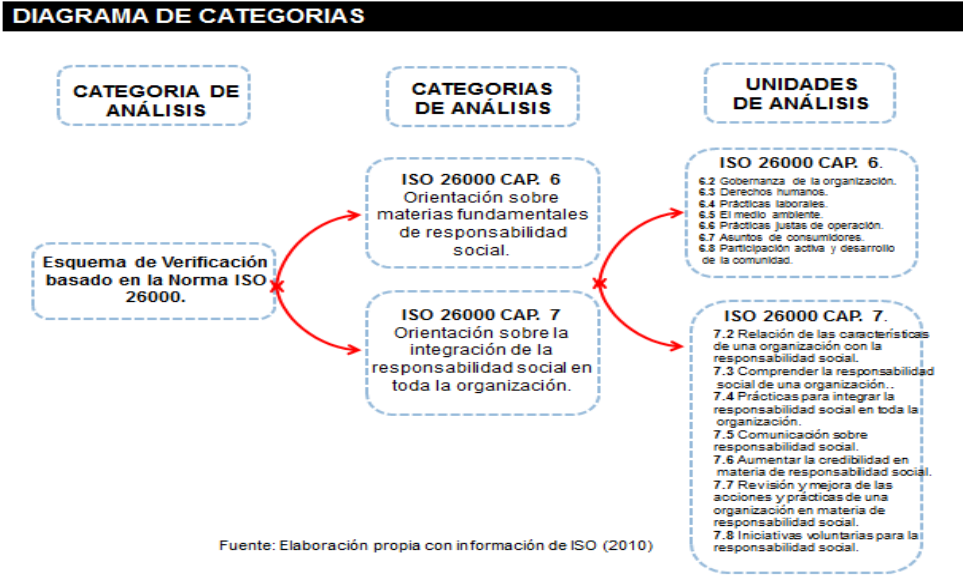
- ¿Existe evidencia del análisis del contexto de la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa representativa del sector embotellador y refresquero mexicano?
- ¿Hay evidencia pública de un diagnóstico en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano?
- ¿Se ha llevado a cabo algún análisis de modelos y de los estándares aplicables, en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano?

3.1.6 Categorías de investigación

Junto con el establecimiento de los objetivos de la investigación, se instauran las categorías de estudio que están constituidas por aquellos fenómenos, características, cualidades, atributos, rasgos o propiedades que son de interés para el investigador y cuya variación es susceptible de medición (Muñoz, 2011).

Las variables adoptan diferentes valores, magnitudes o intensidades dentro de un grupo de elementos por considerar en la hipótesis. Sin embargo, ciertas variables también pueden adoptar cualidades y calificativos de difícil medición, tabla 4.

Tabla 4. Categorías



3.1.7 Matriz de Congruencia

En la siguiente matriz de congruencia se presente el resumen de la investigación que define una secuencia lógica y la precisión de la misma:

Tabla 5 Matriz de Congruencia

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Sujeto de estudio: Sector Refresquero y Embotellador Mexicano

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Esquema de Verificación para los Modelos de Responsabilidad Social Empresarial en el sector refresquero y embotellador mexicano basado en la Norma ISO 26000	En los Modelos de Responsabilidad Social Empresarial no se tiene evidencia documental de un esquema de verificación para en el sector embotellador y refresquero mexicano.	Proponer un esquema de Verificación con base en la norma internacional ISO 26000 en el sector embotellador y refresquero mexicano	<p>Analizar el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano.</p> <p>Diagnosticar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano.</p> <p>Analizar el modelo y estándares de Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano.</p>	<p>1. ¿Se ha realizado un análisis respecto a modelos y los estándares aplicables en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano?</p> <p>2. ¿Hay evidencia pública de la realización de un diagnóstico en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en una organización representativa del sector embotellador y refresquero mexicano?</p> <p>3. ¿Existe evidencia de la realización del análisis del contexto de la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa representativa del sector embotellador y refresquero mexicano?</p>

Fuente: Elaboración Propia (2019)

3.1.8 Justificación de la Investigación

De acuerdo con Muñoz (2011), se establece la justificación de esta investigación bajo los siguientes rubros:

Pertenencia. Como parte del modelo de la Maestría en Administración de Empresas para la Sustentabilidad, se ha identificado la importancia de establecer todos los aspectos que impactan en las organizaciones que se ostenten o pretendan generar una imagen de “sustentables”. La Responsabilidad Social Empresarial es un pilar fundamental dentro de las actividades que se deben incorporar, no solo como imagen corporativa, sino como una práctica regular.

Impacto y Beneficios. El impacto que pretende esta investigación es la de generar nuevos modelos de negocio basados, no solo en el beneficio económico, una de las razones de ser de cualquier organización, sino también en el aspecto social. Esto generaría un círculo virtuoso tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, ya que, al ser conscientes de los impactos negativos que generan los sectores empresariales en la sociedad, medio ambiente y economía, se desarrollarían mejores estrategias para beneficio de todas las partes interesadas.

Social. La presente investigación tiene como objeto proponer un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en el que se contemplen los aspectos de salud dentro de los programas de ejecución de las empresas que produzcan y/o comercialicen productos que afecten directamente a la sociedad en este aspecto. Es necesario hacer conscientes a los empresarios sobre el actuar de sus empresas y la manera en que afectan de manera directa e indirecta a la sociedad, ya que forman parte de la misma.

Económica. En la actualidad, el ámbito económico en los negocios no es lo único que rige las actividades empresariales a nivel internacional; se ha comprendido que los aspectos que inciden directa e indirectamente en los *Stakeholders* deben ser atendidos como parte de la política organizacional. El bienestar de estos incide de manera directa en el comportamiento del consumo y de la fidelidad hacia las

marcas de productos y servicios; de tal manera que, de no atenderse, se corre el riesgo de provocar una inestabilidad en el factor de credibilidad de marca.

Implicaciones prácticas. Muchos productos que se consumen en la actualidad tienen alguna forma de implicación directa en la salud de la sociedad. Por tanto, las prácticas empresariales deben tener mayor vigilancia por parte de la sociedad que consume sus productos y servicios. Sin embargo, la mayoría de las personas no tienen el conocimiento técnico y metodológico para evaluar una situación de este tipo. Este proyecto pretende establecer las bases mínimas que una organización debe contemplar para tener mayor confianza en el mercado que consume sus productos y servicios.

Metodológica. Esta investigación se llevó a cabo mediante un proceso metodológico de análisis documental de información publicada por Grupo FEMSA. Se efectuó el análisis de su modelo de Responsabilidad Social Empresarial y, para lograr el objetivo del estudio, se empleó la técnica AHP (modelo jerárquico) que sirve para analizar con expertos en la materia las variables que inciden en el tema de Responsabilidad social Empresarial y contrastar cuales serían las mejores prácticas que se podrían adecuar al entorno actual de la organización.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de Investigación se refiere a todo el proceso de elaboración que va desde la idea inicial (propia o ajena) de investigar algo, hasta la conversión de dicha idea en un problema investigable (Valles, 2003).

El diseño de una investigación es un proceso que requiere conectar los diversos enfoques existentes sobre el problema, inscribir el trabajo en un marco teórico y aclarar o precisar la problemática. Por tanto, la formulación del problema constituye un elemento importante del diseño, dado que por una parte, supone un proceso reflexivo de concreción y por otra, de este dependen futuras decisiones del diseño de investigación. (Quivy y Carnpenhoudt, 2005)

3.2.1 Tipo de Investigación

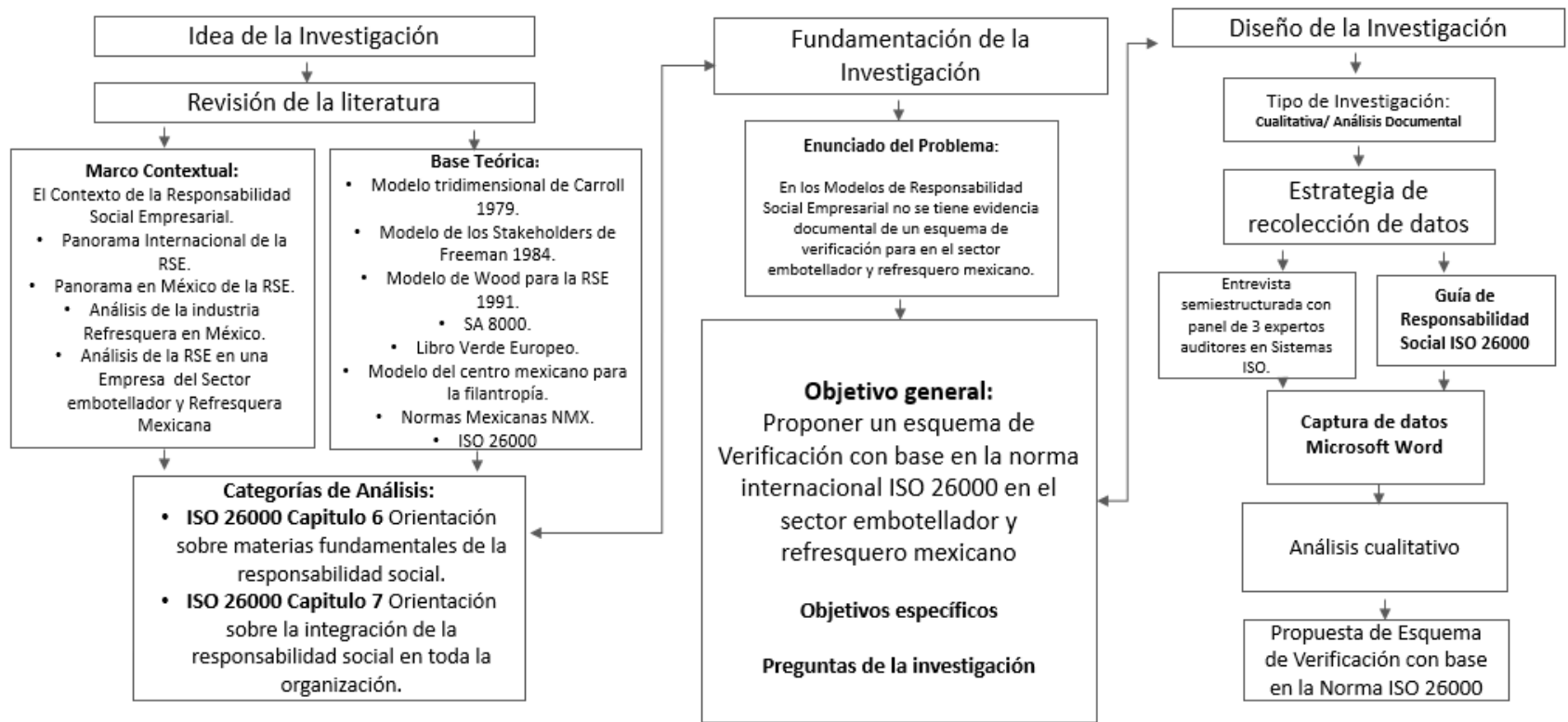
Esta investigación es de tipo cualitativa de análisis documental. Según Bernal (2010), la investigación documental consiste en el análisis de la información escrita sobre un tema determinado, con el objetivo de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos. Se entiende por documentos todo el material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, y que aporta información o da testimonio de una realidad o acontecimiento.

3.2.2 Diseño de la Investigación

A continuación, se muestra el modelo que se siguió para el desarrollo de la investigación.

Investigación



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Figura 8. Diagrama del modelo de investigación

3.2.3 Categorías de análisis

Para efectos de esta investigación se tomará como base la Norma ISO 26000:2010, de la cual se desprenden las categorías que se presentan a continuación, para su análisis posterior.

ISO 26000:2010, Capítulo 6 Orientación sobre materias fundamentales de la responsabilidad social. Gobernanza de la organización

6.2 Gobernanza de la organización: es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. En lo que respecta a la RSE, la gobernanza es quizá el pilar más importante, pues es a través de su toma de decisiones que una organización puede hacer posible un cambio hacia una conducta socialmente más responsable.

6.3 Derechos humanos: ISO 26000 recomienda a las organizaciones que hagan un esfuerzo por conocer la normativa internacional sobre derechos humanos, incluyendo la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) y el Pacto Internacional sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC). El compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos debe existir constantemente.

6.4 Prácticas laborales: las prácticas laborales de una organización son todas aquellas prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a subcontratados. Las políticas incluyen, por ejemplo, reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etcétera. De acuerdo con la guía, las prácticas laborales son un eje fundamental desde el cual una organización puede influir en el contexto social.

6.5 El Medio ambiente: la utilización de los recursos, la localización física y la producción de residuos y agentes contaminantes son factores que afectan la estabilidad de los ecosistemas. ISO 26000 aconseja adoptar un enfoque holístico para abordar el tema del medio ambiente que, además de reconocer la importancia de los factores económicos, sociales, de salubridad y ambientales que se derivan de sus acciones, tenga en cuenta la ineludible interrelación que existe entre ellos.

6.6 Prácticas justas de operación: hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones, así como con sus partes interesadas. Para ISO 26000, las prácticas justas de operación pueden ser una útil herramienta para generar resultados socialmente favorables; por ejemplo, proporcionando liderazgo y promoviendo conductas de responsabilidad social en la esfera de influencia de la organización.

6.7 Asuntos de consumidores: destaca la importancia de que la organización asuma ciertas responsabilidades con sus consumidores, brindándoles educación e información veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible.

6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad: para que la responsabilidad social pueda ser desarrollada en su totalidad, ISO 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que estén dentro de su esfera de influencia. (ISO, 2010)

ISO 26000:2010, Capítulo 7 Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización. Integración de la responsabilidad social a la organización

7.2 Relación de las características de una organización con la Responsabilidad Social: con el fin de proporcionar una base fundamentada para integrar la Responsabilidad Social en toda la organización, es útil para esta determinar la manera en que sus características clave se relacionan con la Responsabilidad Social. Esta revisión también será de ayuda cuando se determinen los asuntos pertinentes de Responsabilidad Social dentro de cada materia fundamental y cuando se identifiquen las partes interesadas de la organización.

7.3 Comprender la Responsabilidad Social de una organización: en el contexto de la Responsabilidad Social, la debida diligencia es un proceso exhaustivo y proactivo llevado a cabo para identificar los impactos negativos

sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales, de las decisiones y actividades de una organización, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos.

7.4 Comprender la Responsabilidad Social de una organización: en cualquier proceso de debida diligencia, una organización debería considerar el contexto del país en el que opera o en el que lleva a cabo sus actividades; los impactos potenciales y reales de sus propias actividades; y el potencial de consecuencias negativas que se derivan de las acciones de otras entidades o personas cuyas actividades están significativamente vinculadas a las de la organización.

7.5 Comunicación sobre responsabilidad social: muchas de las prácticas relacionadas con la Responsabilidad Social involucrarán alguna forma de comunicación interna y externa. La comunicación es esencial para muchas funciones diferentes en la Responsabilidad Social.

3.2.4 Análisis de la información

Ya expuesta la estructura del modelo de RSE del sujeto de estudio, determinaremos si el modelo cumple con los estándares de “mejores prácticas internacionales” sobre el tema de Responsabilidad Social.

El caso del sujeto de estudio es el embotellador de Coca-Cola más grande de Latinoamérica, con cuarenta y cuatro plantas embotelladoras y veintiún plantas en Filipinas. Se considera uno de los cuatro casos de Responsabilidad Social Empresarial más exitosos en México, según medios especializados. Sin embargo, en los aspectos ambiental y de salud tiene áreas que no se consideran en este modelo de RSE; por ejemplo, en San Cristóbal de Las Casas, la cantidad de agua consumida tan solo en la producción de botellas de Coca-Cola de 2.5 litros es de 823 500 litros de agua, lo que equivale al consumo que tienen doscientas veintitrés familias de la ciudad. (Maddalena, Aguilar y Vargas, 2016)

En cuanto al tema de salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha generado un informe llamado *Fiscal policies for Diet and Prevention of Noncommunicable Diseases* (NCDs), en el cual recomienda a nivel mundial, la reducción en la ingesta de azúcares libres, así como en la ingesta calórica; una

mejor nutrición y una disminución en el número de personas que presentan sobrepeso, obesidad, diabetes y caries dental entre otros padecimientos.

Si se toman como base los lineamientos y recomendaciones internacionales respecto de las consecuencias adversas de los azúcares añadidos en las bebidas y alimentos y que, en México, los principales problemas de salud son las enfermedades cardiovasculares (Ávila, 2016), es de vital importancia que la principal empresa comercializadora de bebidas azucaradas en México y Latinoamérica, considere en sus políticas y estrategias este problema tan grave. De acuerdo con la OMS, México es el principal consumidor de bebidas azucaradas en el mundo, con un promedio anual de 163 litros al año, en tanto que la media mundial es de 22.2 litros. (OMS, 2017).

3.2.5 ISO 26000:2010

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como la responsabilidad que asume una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente. Mediante un comportamiento ético y transparente esta debe contribuir al desarrollo sostenible, tomando en cuenta la salud y el bienestar de la sociedad; debe considerar las expectativas de sus partes interesadas, cumplir con la legislación aplicable, ser coherente con la normativa internacional de comportamiento, integrarla en toda la organización y llevarla a la práctica en sus relaciones. (ISO, 2010). De aquí la importancia de que una organización como Grupo Coca-Cola FEMSA adopte un modelo de RSE. El modelo actual establecido por esta organización considera como prioritarios los aspectos más elementales en su esquema de negocio. Sin embargo, las directrices de la norma ISO 26000 contempla aspectos que el modelo actual de la empresa no refleja con acciones concretas.

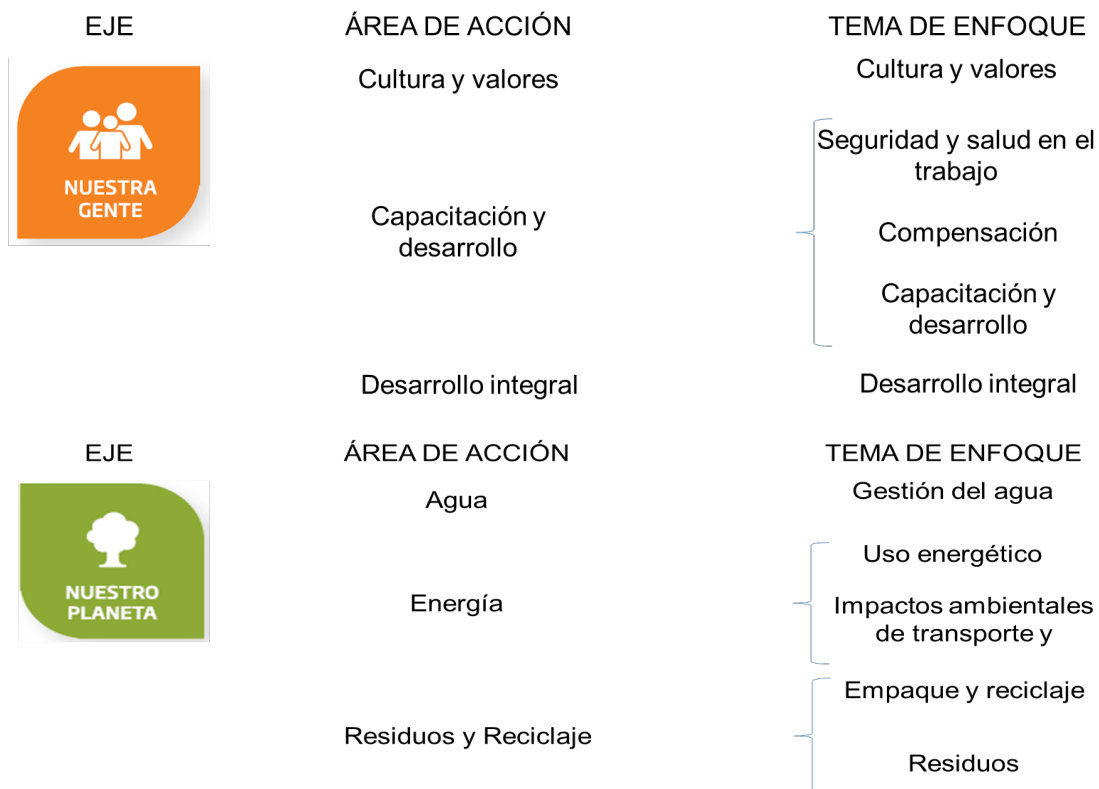
Capítulo 4.

**Esquema de verificación para un
modelo de Responsabilidad Social
Empresarial (RSE) en el sector
refresquero y embotellador mexicano**

Como referencia de uno de los modelos de RSE que se utilizan en México, se estudió el de grupo Coca-Cola FEMSA, ya que como fue mencionado con anterioridad, este grupo es uno de los embotelladores y productores de refresco más grandes del mundo; el nivel de alcance e impacto de sus actividades empresariales son considerablemente fuertes, razón por la cual se han tomado como referencia de análisis de este estudio.

4.1 Programa de RSE de Grupo FEMSA

El modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Coca-Cola FEMSA está basado en tres ejes principales, fundamentados en una base ética y de valores organizacionales. Estos ejes son “Nuestra Gente”, “Nuestro Planeta” y “Nuestra Comunidad”; cada uno tiene aspectos de atención específica para cada área de interés como se muestra en la figura 9. Este esquema representa el Modelo de Grupo Coca-Cola FEMSA de manera general, esquematizando los tres ejes en los que basan sus acciones y estrategias.



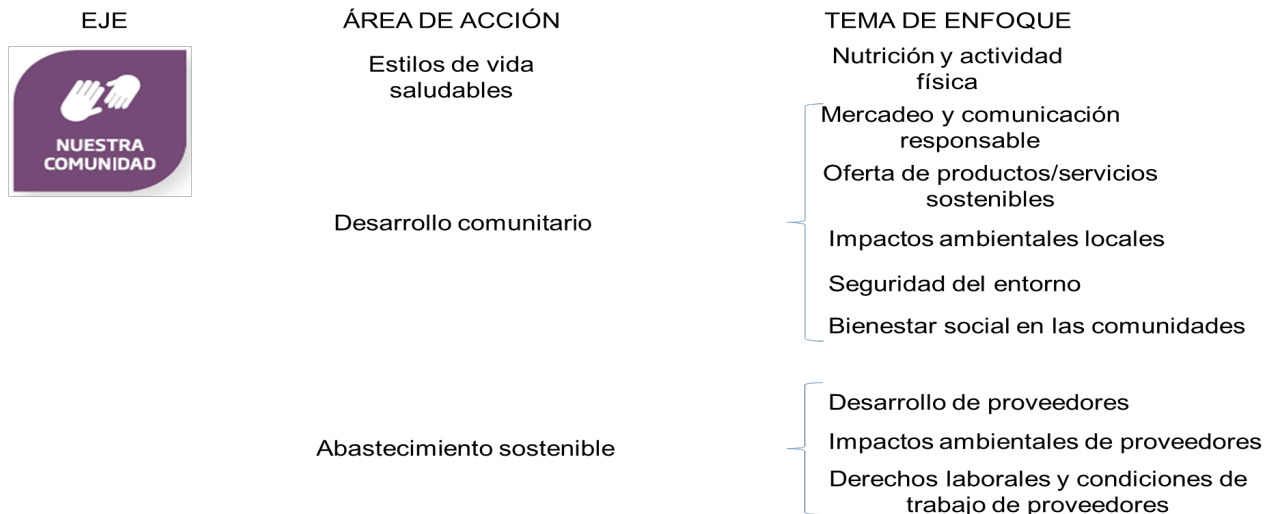


Figura 9. Esquema general del modelo de RSE Coca-Cola FEMSA

Fuente: Coca-Cola FEMSA.

4.2 Análisis del modelo FEMSA vs. ISO 26000:2010

Este apartado se enfocará en el análisis específico del contraste entre la norma ISO 26000:2010 y los elementos que componen el modelo de Responsabilidad Social Empresarial presentado por grupo FEMSA, en su Informe de Sostenibilidad 2017, con la única finalidad de resaltar el grado de concordancia del modelo de estudio con la norma internacional. De esta manera, se establecen las necesidades propias del modelo de estudio y se genera una plataforma para el desarrollo de la herramienta que ayude a complementar las actividades de ambos modelos.

De acuerdo con el criterio del grupo de expertos técnicos en la norma ISO 26000:2010, la tabla 6 de este apartado refleja los elementos específicos que componen el modelo del sujeto de estudio, fundamentado en lo planteado en el informe de sostenibilidad 2017 de FEMSA. En la tabla se hace el comparativo del modelo utilizado por el Grupo Coca-Cola FEMSA en comparación con la Norma ISO 26000:2010 y su nivel de concordancia.

Tabla 6. ISO 26000:2010 vs. Modelo Coca-Cola FEMSA	
ISO 26000	Modelo Grupo Coca-Cola FEMSA
<p>6.3.9 Derechos económicos, sociales y culturales</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>6.4.3 Trabajo y relaciones laborales</p> <p>6.4.4 Condiciones de trabajo y seguridad social</p> <p>6.4.7 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>6.4.7 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo</p>	<p><u>Nuestra Gente</u></p> <p>Cultura y Valores</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>Cultura y valores</p> <p>Capacitación y Desarrollo</p> <p>Seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Compensación</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Desarrollo Integral</p> <p>Desarrollo integral</p>
<p>6.5.4 Uso Sostenible de los recursos</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>6.5.4 Uso Sostenible de los recursos</p> <p>6.5.6 Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>6.5.3 Prevención de la contaminación</p>	<p><u>Nuestro Planeta.</u></p> <p>Agua</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>Gestión del agua</p> <p>Energía</p> <p>Uso energético</p> <p>Impactos ambientales de transporte y logística</p> <p>Residuos y reciclaje</p> <p>Empaque y reciclaje</p> <p>Residuos</p>
<p>6.8.3 Educación y Cultura</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>6.7.3 Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación</p> <p>6.7.5 Consumo Sostenible</p> <p>6.8.6 Desarrollo y acceso a la tecnología.</p> <p>6.8.7 Generación de riqueza e ingresos</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>6.6.6 Promover la Responsabilidad Social en la cadena de valor</p>	<p><u>Nuestra Comunidad.</u></p> <p>Estilos de vida Saludable</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>Nutrición y actividad física</p> <p>Desarrollo Comunitario</p> <p>Mercadeo y comunicación responsable</p> <p>Oferta de productos/servicios sostenibles</p> <p>Impactos ambientales locales</p> <p>Seguridad del entorno</p> <p>Bienestar social en las comunidades</p> <p>Abastecimiento Sostenible</p> <hr style="border-top: 1px dashed red;"/> <p>Desarrollo de proveedores</p> <p>Impactos ambientales de proveedores</p> <p>Derechos laborales y condiciones de trabajo de proveedores</p>

Fuentes: ISO (2010); FEMSA (2017)

De acuerdo con lo planteado en la tabla anterior, se puede establecer que el modelo de RSE de FEMSA tiene semejanza con lo estipulado la norma ISO 26000:2010, Capítulo 6 Orientación sobre materias fundamentales en Responsabilidad Social, sin cubrir la totalidad los elementos del mismo apartado.

Considerando el tamaño, tipo de organización, alcance, impacto en el sector industrial donde se desempeña el sujeto de estudio y la penetración de sus productos, se establecen los requerimientos mínimos que se deberían considerar para el planteamiento de un modelo que cubra la mayoría de los aspectos que se consideran en el ámbito internacional, tomando como base los dos grandes apartados, los capítulos 6 y 7 de la norma ISO 26000:2010. Si se toma en cuenta la opinión de los expertos serían los apartados con los elementos prioritarios y aplicables al sector embotellador y refresquero en México.

En la tabla 7 (Elementos esenciales de un modelo de RSE) se enlistarán los apartados que, en opinión del grupo asesor de expertos, son los más importantes, reiterando que los que no están mencionados no puedan integrarse al esquema de evaluación del modelo, con base en la lista de verificación aplicable.

Así se establece los principales elementos verificables de la norma ISO 26000:2010, en el apartado de “Descripción del requisito” se explica de manera general cuales son los criterios que se tienen que desarrollar por el grupo evaluador para determinar su conformidad, tabla 7.

Tabla 7. Elementos esenciales de un modelo de RSE	
Requisito ISO 26000:2010	Descripción del requisito
6 Orientación sobre materias fundamentales de Responsabilidad Social	
<p>6.2 Gobernanza de la organización.</p> <p>6.2.1 Visión general sobre la gobernanza de la organización</p> <p>6.2.1.1 Las organizaciones y la gobernanza de la organización</p> <p>6.2.1.2 Gobernanza de la organización y Responsabilidad Social</p>	<p>La gobernanza de la organización puede incluir tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo, bajo la influencia de las personas que lideran la organización. La gobernanza de la organización es una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización.</p>
<p>6.3 Derechos humanos</p> <p>6.3.1 Visión general sobre los derechos humanos</p> <p>6.3.1.1 Organizaciones y derechos humanos</p> <p>6.3.1.2 Derechos humanos y Responsabilidad Social</p> <p>6.3.5 Asunto 3 sobre derechos humanos: evitar la complicidad.</p> <p>6.3.6 Asunto 4 sobre derechos humanos: resolución de reclamaciones</p> <p>6.3.7 Asunto 5 sobre derechos humanos: discriminación y grupos vulnerables</p>	<p>Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Hay dos amplias categorías de derechos humanos. La primera categoría concierne a derechos civiles y políticos e incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría concierne a derechos económicos, sociales y culturales, e incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al máximo nivel alcanzable de salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.</p>

<p>6.3.9 Asunto 7 sobre derechos humanos: derechos económicos, sociales y culturales</p> <p>6.3.10 Asunto 8 sobre derechos humanos: principios y derechos fundamentales en el trabajo</p>	
<p>6.4 Prácticas laborales</p> <p>6.4.1 Visión general sobre las prácticas laborales</p> <p>6.4.1.2 Prácticas laborales y Responsabilidad Social</p> <p>6.4.6 Asunto 4 sobre prácticas laborales: salud y seguridad ocupacional</p> <p>6.4.7 Asunto 5 sobre prácticas laborales: desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo</p>	<p>Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se lleva a cabo dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado.</p> <p>Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo.</p> <p>Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones; transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene industrial y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas (véase el recuadro 8) para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo.</p>
<p>6.5 El medio ambiente</p> <p>6.5.1 Visión general del medio ambiente</p>	<p>Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de lugar en que se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al</p>

<p>6.5.2 Principios y consideraciones</p> <p>6.5.3 Asunto 1 sobre medio ambiente: prevención de la contaminación</p> <p>6.5.4 Asunto 2 sobre medio ambiente: uso sostenible de los recursos</p> <p>6.5.5 Asunto 3 sobre el medio ambiente: mitigación del cambio climático y adaptación al mismo</p> <p>6.5.6 Asunto 4 sobre medio ambiente: protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales</p>	<p>uso que la organización hace de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos, y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.</p>
<p>6.6 Prácticas justas de operación</p> <p>6.6.1 Visión general de las prácticas justas de operación</p> <p>6.6.2 Principios y consideraciones</p> <p>6.6.3 Asunto 1 sobre prácticas justas de operación: anti–corrupción</p> <p>6.6.4 Asunto 2 sobre prácticas justas de operación: participación política responsable</p> <p>6.6.5 Asunto 3 sobre prácticas justas de operación: competencia justa</p> <p>6.6.6 Asunto 4 sobre prácticas justas de operación: promover la responsabilidad social en la cadena de valor</p> <p>6.6.7 Asunto 5 sobre prácticas justas de operación: respeto a los derechos de la propiedad</p>	<p>“Prácticas justas de operación” refiere a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluye las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.</p> <p>Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti–corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos a la propiedad.</p>

<p>6.7 Asuntos de consumidores</p> <p>6.7.1 Visión general de los asuntos de consumidores</p> <p>6.7.2 Principios y consideraciones</p> <p>6.7.3 Asunto 1 sobre consumidores: prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación</p> <p>6.7.4 Asunto 2 sobre consumidores: protección de la salud y la seguridad de los consumidores</p> <p>6.7.5 Asunto 3 sobre consumidores: consumo sostenible</p> <p>6.7.6 Asunto 4 sobre consumidores: servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias</p> <p>6.7.7 Asunto 5 sobre consumidores: protección y privacidad de los datos de los consumidores</p> <p>Asunto 6 sobre consumidores: acceso a servicios esenciales</p> <p>6.7.8 Asunto 7 sobre consumidores: educación y toma de conciencia</p>	<p>Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos. Los asuntos que son especialmente aplicables para clientes que compran con propósitos comerciales se tratan en el apartado 6.6. Los asuntos que son especialmente adecuados para personas que compran con propósitos privados (consumidores) se tratan en el presente capítulo. Algunas partes, tanto del apartado 6.6, como del presente capítulo, podrían, sin embargo, ser aplicables para ambos, clientes o consumidores.</p> <p>Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique necesariamente que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de mantener la seguridad de dicha información y la privacidad de los consumidores.</p> <p>Los principios de este capítulo aplican a todas las organizaciones en su rol de servir a los consumidores; sin embargo, los asuntos pueden tener un nivel de pertinencia muy diferente, de acuerdo con el tipo de organización (como organizaciones privadas, servicios públicos, organizaciones locales de bienestar o de otro tipo) y</p>
---	--

	<p>de las circunstancias. Las organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre uso, reparación y disposición final.</p>
<p>6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</p> <p>6.8.1 Principios y consideraciones</p> <p>6.8.2 Asunto 1 sobre participación activa y desarrollo de la comunidad: participación activa de la comunidad</p> <p>6.8.4 Asunto 2 sobre participación activa y desarrollo de la comunidad: educación y cultura</p> <p>6.8.5 Asunto 3 sobre participación activa y desarrollo de la comunidad: creación de empleo y desarrollo de habilidades</p> <p>6.8.6 Asunto 4 sobre participación activa y desarrollo de la comunidad: desarrollo y acceso a la tecnología</p> <p>6.8.7 Asunto 5 sobre participación activa y desarrollo de la comunidad: generación de riqueza e ingresos</p> <p>6.8.8 Asunto 6 sobre participación activa y desarrollo de la comunidad: salud</p> <p>6.8.9 Asunto 7 sobre la participación activa y desarrollo de la comunidad: inversión social</p>	<p>Actualmente, está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la misma. La participación activa, ya sea de manera individual o mediante asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer a la sociedad civil. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.</p>
<p align="center">7 Orientación sobre la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización</p>	
<p>7.2 Relación de las características de una organización con la Responsabilidad Social</p>	<p>Con el fin de proporcionar una base fundamentada para integrar la Responsabilidad Social en toda la</p>

	<p>organización, es útil para esta última determinar la manera en que sus características clave se relacionan con la Responsabilidad Social (véase el capítulo 5). Esta revisión también será de ayuda cuando se determinen los asuntos pertinentes de Responsabilidad Social, dentro de cada materia fundamental y cuando se identifiquen las partes interesadas de la organización.</p>
<p>7.3 Comprender la Responsabilidad Social de una organización</p> <p>7.3.1 Debida diligencia</p> <p>7.3.2 Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización</p> <p>7.3.3 La esfera de influencia de una organización</p> <p>7.3.4 Establecer las prioridades para abordar los asuntos</p>	<p>En el contexto de la Responsabilidad Social, la debida diligencia es un proceso exhaustivo y proactivo, llevado a cabo para identificar los impactos negativos en cuanto a lo social, ambiental y económico, reales y potenciales, de las decisiones y actividades de una organización, con el propósito de evitar y mitigar dichos impactos.</p> <p>La debida diligencia podría implicar, además, la influencia en el comportamiento de otros, en los casos en los que resulten ser la causa de violaciones de los derechos humanos o de otros principios en las que podría estar implicada la organización.</p>
<p>7.4 Prácticas para integrar la Responsabilidad Social en toda la organización</p> <p>7.4.1 Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la Responsabilidad Social</p> <p>7.4.2 Establecimiento del rumbo de una organización hacia la Responsabilidad Social</p> <p>7.4.3 Incorporación de la Responsabilidad Social dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización</p>	<p>Incorporar la Responsabilidad Social a cada aspecto de una organización implica compromiso y comprensión en todos los niveles de la organización. En los esfuerzos iniciales de una organización en relación con la Responsabilidad Social, la creación de toma de conciencia debería centrarse en el aumento de la comprensión de los diferentes aspectos de la Responsabilidad Social, incluidos los principios, materias fundamentales y asuntos.</p> <p>El compromiso y la comprensión deberían comenzar desde lo más alto de la organización. Comprender los beneficios de la Responsabilidad Social para la organización puede ser de gran importancia para obtener el compromiso de los líderes de la organización. Por tanto, deberían realizarse esfuerzos para hacer que los líderes de la organización comprendan a fondo las implicaciones y beneficios de la Responsabilidad Social.</p>

	<p>Algunos empleados y algunas partes de la organización podrán estar más interesados y dispuestos que otros a tomar acciones respecto de la Responsabilidad Social. Una organización podría encontrar útil enfocar los esfuerzos iniciales en las áreas más receptivas para demostrar lo que implica la Responsabilidad Social en la práctica.</p>
<p>7.5 Comunicación sobre Responsabilidad Social</p> <p>7.5.1 El papel de la comunicación en la Responsabilidad Social</p> <p>7.5.2 Características de la información relacionada con la Responsabilidad Social</p> <p>7.5.3 Tipos de comunicación sobre Responsabilidad Social</p> <p>7.5.4 Diálogo con las partes interesadas respecto a la comunicación sobre Responsabilidad Social</p>	<p>Muchas de las prácticas relacionadas con la Responsabilidad Social involucrarán alguna forma de comunicación interna y externa. La comunicación es esencial para muchas funciones diferentes en la Responsabilidad Social, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumentar la toma de conciencia, tanto dentro, como fuera de la organización sobre sus estrategias y objetivos, planes, desempeño y retos en Responsabilidad Social; • demostrar respeto por los principios de la Responsabilidad Social recogidos en el capítulo 4; • ayudar a comprometerse y crear diálogo con las partes interesadas; • abordar los requisitos legales y de otro tipo para divulgar información relacionada con la Responsabilidad Social; • mostrar cómo la organización está cumpliendo sus compromisos sobre Responsabilidad Social y respondiendo a los intereses de las partes interesadas y las expectativas de la sociedad en general; • facilitar información sobre los impactos de las actividades, productos y servicios de la organización, incluyendo detalles sobre cómo los impactos cambian con el tiempo; • ayudar a involucrar y motivar a los empleados y a otros para apoyar las actividades de Responsabilidad Social de la organización; • facilitar la comparación con organizaciones pares, lo que puede

	<p>estimular mejoras en el desempeño sobre Responsabilidad Social, y</p> <ul style="list-style-type: none"> • augmentar la reputación de una organización por su actuación socialmente responsable, apertura, integridad y rendición de cuentas, para fortalecer la confianza de las partes interesadas en dicha organización.
<p>7.6 Aumentar la credibilidad en materia de Responsabilidad Social</p> <p>7.6.1 Métodos para aumentar la credibilidad</p> <p>7.6.2 Aumentar la credibilidad de los informes y declaraciones acerca de la Responsabilidad Social</p> <p>7.6.3 Resolución de conflictos o desacuerdos entre una organización y sus partes interesadas</p>	<p>Hay varias formas mediante las que una organización establece su credibilidad. Una de ellas, es el involucramiento con las partes interesadas, que implica el diálogo con ellas, y que constituye un medio importante para aumentar la confianza en que se han comprendido los intereses e intenciones de todos los participantes. Este diálogo puede crear confianza y aumentar la credibilidad. El involucramiento con las partes interesadas puede ser la base para implicarlas en la verificación de las declaraciones que la organización haga concernientes a su desempeño. La organización y las partes interesadas pueden adoptar las medidas necesarias para que sean estas quienes revisen periódicamente o hagan el seguimiento de aspectos del desempeño de la organización.</p> <p>La credibilidad en relación con ciertos asuntos puede algunas veces verse aumentada a través de la participación en esquemas de certificación específicos. Se han desarrollado iniciativas para certificar la seguridad de un producto o para certificar los procesos y productos en cuanto a su impacto ambiental, prácticas laborales y otros aspectos de la Responsabilidad Social. Estos esquemas deberían ser independientes y creíbles por sí mismos. En algunas situaciones, las organizaciones involucran a partes independientes en sus actividades para proporcionar credibilidad. Un ejemplo de esto es la creación de comités asesores o comités de revisión, formados por personas que son seleccionadas porque son creíbles.</p>

	<p>Las organizaciones, a veces, se unen a asociaciones de organizaciones pares para promover un comportamiento responsable dentro de su área de actividad, o dentro de sus respectivas comunidades.</p> <p>Las organizaciones podrían aumentar su credibilidad estableciendo los compromisos pertinentes en relación con sus impactos, emprendiendo las acciones adecuadas y evaluando el desempeño, y comunicando el progreso realizado y las deficiencias.</p>
<p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de Responsabilidad Social</p> <p>7.7.2 Seguimiento de actividades sobre Responsabilidad Social</p> <p>7.7.3 Revisión del progreso y el desempeño de una organización en Responsabilidad Social</p> <p>7.7.4 Aumento de la fiabilidad de la recopilación y gestión de los datos y de la información</p> <p>7.7.5 Mejora del desempeño</p>	<p>Un desempeño eficaz de la Responsabilidad Social depende en parte del compromiso, de la cuidadosa supervisión, de la evaluación y revisión de las actividades emprendidas, de los progresos realizados, de la consecución de los objetivos identificados, de los recursos utilizados y de otros aspectos de los esfuerzos de la organización.</p> <p>El seguimiento continuado o la vigilancia de actividades relacionadas con la Responsabilidad Social busca, principalmente, asegurar que las actividades se estén llevando a cabo como se pretendía, identificar cualquier crisis o la ocurrencia de algo fuera de lo común, y realizar modificaciones en la forma en que se están haciendo las cosas.</p> <p>La revisión del desempeño, a intervalos adecuados, se podría utilizar para determinar los progresos en Responsabilidad Social, ayudar a mantener programas bien orientados, identificar áreas que necesitan cambios y contribuir a mejorar el desempeño. Las partes interesadas pueden jugar un rol importante en la revisión del desempeño de la Responsabilidad Social de una organización.</p> <p>Además de revisar las actividades actuales, una organización también debería mantenerse informada sobre los cambios en las condiciones o expectativas, modificaciones legales o regulatorias que afecten a la Responsabilidad Social, y estar atentos a nuevas oportunidades para mejorar sus esfuerzos en la materia. Este apartado identifica algunas técnicas que las organizaciones pueden</p>

	<p>utilizar para hacer seguimiento, revisar y mejorar su desempeño de la Responsabilidad Social.</p>
<p>7.8 Iniciativas voluntarias para la Responsabilidad Social</p> <p>7.8.2 Naturaleza voluntaria de la participación</p> <p>7.8.3 Consideraciones</p>	<p>Muchas organizaciones han desarrollado iniciativas voluntarias de ayuda a otras organizaciones que buscan ser más socialmente responsables. En algunos casos, una iniciativa de Responsabilidad Social es, de hecho, una organización creada para abordar expresamente varios aspectos de la Responsabilidad Social. El resultado es una amplia variedad de iniciativas a disposición de las organizaciones interesadas en la Responsabilidad Social. Algunas implican unirse o apoyar a otras organizaciones.</p>

Fuente: ISO (2010)

4.3 Validación de expertos técnicos

La presente herramienta se centra en la validación de los contenidos de un instrumento elaborado para medir los niveles de concordancia con la norma ISO 26000:2010, producto de comparar los elementos del modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Grupo FEMSA con la utilización del juicio de un grupo de tres expertos, como parte del proceso de rigurosidad metodológica que brinde confiabilidad a los contenidos.

A continuación se presentan los perfiles de los expertos:

Experto 1, Ingeniero y MPMAC. Egresado del Instituto Politécnico Nacional de la Carrera de Ingeniero Mecánico de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, unidad Zacatenco y de la maestría en las áreas de Prevención (Salud y Seguridad en el trabajo), Medioambiente y Calidad de la *Universitat Politècnica de Catalunya*, España; calificado como auditor por *International Register of Certificated Auditors* (IRCA) y por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, avalado por la Entidad Mexicana de Acreditación. Durante más de veinticinco años, desempeñó cargos gerenciales en las áreas de Ingeniería de manufactura, producción y calidad en la industria automotriz y de servicios, así como el cargo de Gerente de Certificación de Sistemas en el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. Realizó más de mil auditorías a empresas certificadas en sistemas de gestión, en diferentes áreas de la industria, incluyendo automotriz, de servicios y productivas, durante el periodo de 1996 a 2017.

Experto 2, Ingeniero. Ingeniero Textil egresada de la Escuela Superior de Ingeniería Textil del Instituto Politécnico Nacional. Desempeñó cargos en las áreas productivas y de calidad en la Industria Textil por cuatro años, durante el periodo de 2001 a 2005, y se ha desempeñado como consultora y auditora durante los siguientes trece años hasta la actualidad, en las áreas de calidad y medioambiente. Es auditora certificada por organismos de certificación bajo los requerimientos de la norma ISO 19011, acreditados por la Entidad Mexicana de Acreditación.

Experto 3, Licenciada. Licenciada en Comercio Exterior, egresada de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Ha desempeñado cargos administrativos en la industria, por un periodo de seis años y se ha desempeñado como consultora, instructora y auditora en las áreas de calidad y medioambiente durante los últimos dieciocho años, siendo certificada como auditora por los organismos de certificación acreditados por la Entidad Mexicana de Acreditación, bajo los requerimientos de la norma ISO 19011.

Con la finalidad de establecer los requerimientos mínimos que deben contemplar las empresas del sector embotellador y refresquero en México, se realizó un estudio cualitativo enfocado en obtener el grado de concordancia del modelo de Responsabilidad Social Empresarial implementado por cualquier organización en el ramo embotellador y refresquero, con lo establecido en la norma internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social.

Con base en la experiencia propia de los expertos, se desarrolló una lista de verificación, la cual se podrá adaptar a cada uno de los elementos establecidos en el modelo actual presentado por Coca-Cola FEMSA (sujeto de estudio). Esta lista de verificación contiene los requisitos propios de la norma ISO 26000, así como algunas propuestas de criterio de evaluación estipuladas por el grupo de asesores expertos, que pueden servir como guía al evaluador para la correcta aplicación del criterio de aplicación de dicha guía.

Cabe señalar que la herramienta contiene todos los requisitos que la norma ISO 26000 señala; esta guía puede ser adaptada y/o mejorada de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones que pretendan aplicarla, tomando en cuenta las necesidades propias. Hay que considerar que no pueden omitirse elementos claves u obligatorios que interfieran con la finalidad de la aplicación de dicha norma.

4.4 Propuesta del panel de expertos

Con base en el análisis realizado por el panel de expertos, el planteamiento para verificar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial implica, en primera instancia, validar que el modelo contemple los elementos esenciales que establece la norma ISO 26000: 1. Gobernanza en la organización; 2. Estrategias específicas en materia de derechos humanos; 3. Estrategias específicas en materia de

prácticas laborales; 4. Plan de acción en materia de medio ambiente; 5. Manual y evidencia de prácticas justas de operación; 6. Estrategias específicas en materia de asuntos de consumidores; 7. Evidencia de la participación activa y desarrollo de la comunidad.

4.4.1 Perfil del grupo evaluador

Con la finalidad de dar certeza a la evaluación de cada organización, se recomienda que el grupo evaluador cumpla como mínimo con el siguiente perfil:

- Certificado como auditor en la norma ISO 9001 última edición, por alguna entidad certificada para tal efecto.
- Experiencia comprobable en el campo, de acuerdo al sector industrial o de servicios que se va a evaluar.
- Conocimientos técnicos básicos del sector industrial o de servicios que se va a evaluar.
- Cursos, certificados y/o diplomados en conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial.

4.5 Propuesta de lista de verificación de Responsabilidad Social Empresarial basado en la norma ISO 26000:2010

De acuerdo con los resultados del análisis de los modelos de Responsabilidad Social Empresarial y del estudio del modelo que presenta el sujeto de estudio, podemos establecer una lista de verificación que establezca los elementos mínimos necesarios para conducir un programa de Responsabilidad Social Empresarial con las mejores prácticas internacionales establecidas a través de la norma ISO 26000:2010.

Esta lista de verificación contará, para efectos de la realización de esta tesis, con todos los elementos verificables y no verificables descritos en la norma ISO 26000:2010, una pequeña descripción del criterio de verificación que el auditor debe considerar para la evaluación del requisito, así como el formato general de lo que debe contener una lista de verificación para su correcta aplicación *in situ*.

El contenido de la herramienta se basó en la experiencia de cada uno de los expertos en el tema. Los principales factores que se consideraron fueron los siguientes:

- **Viabilidad técnica para el desarrollo del contenido.** El contenido de la norma fue discutido por los expertos, con la finalidad de establecer si los elementos descritos en la norma ISO 26000:2010 son *ad-hoc* para establecer un criterio uniforme sobre su aplicación en el campo.
- **Aclaración de términos por tema.** La formación académica del grupo asesor pertenece a diferentes ramas del conocimiento, pudiendo generar un conflicto en el desarrollo de los temas de la norma. Sin embargo, con base en la experiencia en campo, se llegó a la unificación de los criterios y se establecieron bases para plasmarlo en la herramienta.

4.6 Esquema de la lista de verificación basado en la norma ISO 26000:2010

Lista de verificación–ISO 26000

Información general	
Empresa:	
Norma:	ISO 26000

Uso de esta lista de verificación:

Esta lista de verificación pretende establecer una guía para el evaluador y también podría mantenerse como un registro de la evaluación como evidencia de verificación. También es intención de esta, su uso como soporte para otras actividades de los clientes como análisis de brecha, etcétera.

El contenido de la lista de verificación se basa en los conceptos de la norma ISO 26000.

Nota: esta lista de verificación supone que el grupo evaluador reúne el conocimiento de todos los aspectos establecidos en esta norma, debido a la amplitud de conceptos que se contemplan.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
1	Objeto y campo de aplicación		
	1. Cual es el propósito de la norma ISO 26000? 2. Verificar que la organización ha considerado los factores para cumplir con los lineamientos de ISO 26000 como son: la diversidad social, ambiental, legal, política, cultural y organizacional.		1. Considerar como parte del conocimiento de la organización respecto a la RC. 2. Verificar que la organización muestre evidencia de haber investigado y, preferentemente,. documentado el resultado de estos factores.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
2 Términos y definiciones	No verificable		Orientación
3 Comprender la Responsabilidad Social			
3.1 Antecedentes históricos	No verificable		Orientación
3.2 Tendencias actuales de la RC	No verificable		Orientación
3.3 Característica de la RC			
3.3.1 Generalidades	No verificable		Orientación
3.3.2 Las expectativas de la sociedad	¿Se cumple con las leyes y regulaciones aplicables a la organización?		Verificar que la organización haya identificado los requisitos legales y reglamentarios en materia de productos/servicios, laborales, ambientales, derechos humanos, etcétera.
3.3.3 El rol de las partes interesadas en la RC	¿La organización ha identificado a las partes interesadas y estas se encuentran involucradas? Ver apartado 4.5 y capítulo 5		Verificar que la organización haya identificado a las partes interesadas y que exista una interacción entre ellos.
3.3.4 Integración de la RC	¿La organización ha designado responsabilidades en los niveles pertinentes de la organización para dar seguimiento y rendir cuentas en relación a la RC en las siete materias fundamentales?		Verificar que se tengan asignadas y documentadas las responsabilidades en los diferentes niveles de la organización y que se hayan reportado los resultados (gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad).
3.3.5 Relación entre RC y Desarrollo Sostenible	No verificable		Orientación
3.4 El Estado y la RC	No verificable		Orientación
4 Principios de la Responsabilidad Social (RC)			
4.1 Generalidades	No verificable		Orientación

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
4.2 Rendición de cuentas	1. ¿La organización rinde cuentas sobre el resultado de sus actividades en materia de medio ambiente, economía y los impactos en la sociedad? 2. ¿Se han tomado acciones para corregir o minimizar los impactos?		Verificar que se exista información sobre los impactos que tengan sus actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía y que se tengan documentadas las acciones tomadas.
4.3 Transparencia	1. ¿La organización informa sobre sus políticas, decisiones, impactos sobre la sociedad y el medio ambiente, relacionadas con sus actividades?		Verificar que existan los resultados documentados y que se hayan difundido a la sociedad, incluyendo el cumplimiento legal
4.4 Comportamiento ético	¿La organización ha establecido los valores que rigen a la organización, basados en la honestidad, integridad y equidad e implican la preocupación por las personas, medio ambiente y fauna?		Verificar que se tengan documentados los valores establecidos por la organización y se hayan difundidos a la sociedad y partes interesadas (dueños, directivos, autoridad, sociedad, proveedores, contratistas, etcétera.)
4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas	¿La organización considera, respeta y responde a los intereses de las partes interesadas? ¿La organización toma en cuenta los puntos de vista de las partes interesadas?		Verificar que se tengan identificadas a las partes interesadas (dueños, socios, autoridad, sociedad, entre otros) y considerar sus opiniones
4.6 Respeto al principio de legalidad	¿La organización respeta las leyes, reglamentos y normas que la autoridad ha establecido en relación con sus actividades?		Verificar que se tengan reportes de seguimiento del cumplimiento de sus obligaciones legales aplicables, en materia de trabajo, medio ambiente, derechos humanos, entre otros.
4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento	¿La organización conoce la normativa internacional de comportamiento y ha tomado las medidas para respetarla?		Verificar que la organización haya establecido mecanismos para el cumplimiento legal y en su caso, involucrar la normativa internacional de comportamiento, así como su seguimiento.
4.8 Respeto a los derechos humanos	¿La organización respeta y promueve los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos?		Verificar que se tengan identificados los derechos aplicables a la organización y se documenten los resultados de su cumplimiento.

5 Reconocer la Responsabilidad Social e involucrar a las partes interesadas.			
Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
5 Reconocer la Responsabilidad Social e involucrar a las partes interesadas.			
5.1 Generalidades	No verificable		Orientación
5.2 Reconocer la RC 5.2.1 Impactos, intereses y expectativas	¿La organización entiende las tres relaciones para abordar la RC?		Verificar que la organización ha entendido su relación con la sociedad, con las partes interesadas y la relación entre sociedad y las partes interesadas, a través de evidencia que muestre su interacción y las medidas que se tomaron para abordar los impactos de las actividades.
5.2.2 Reconocer las materias fundamentales y los asuntos pertinentes de la RC	¿La organización se ha familiarizado con las siete materias fundamentales de la RC? (gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad)		Verificar que la organización tenga evidencia de que ha realizado un análisis de su participación en estas materias fundamentales. La verificación de su aplicación se verá al evaluar los apartados 6.2 y 6.8.
5.2.3 La RC y la esfera de la influencia de la organización	¿La organización ha evaluado su esfera de influencia relativa a sus actividades, tanto de manera interna como externa y ha determinado responsabilidades para evitar contribuir a los impactos negativos?		Verificar que la organización tenga identificados los impactos internos y externos, como consecuencia de sus actividades, y que ha tomado las medidas necesarias asignando responsables para su atención.
5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas 5.3.1 Generalidades	No verificable		Orientación
5.3.2 Identificación de las partes interesadas	¿La organización ha identificado a las partes interesadas, internas y externas, que pudieran verse afectadas como resultado de las actividades que realiza?		Verificar evidencia de que se ha realizado un análisis de los impactos a personas, medio ambiente, sociedad y autoridades.
5.3.3 Involucramiento de las partes interesadas	¿La organización ha informado a las partes interesadas sobre los impactos de sus actividades?		Verificar que se haya difundido información sobre los aspectos positivos o negativos resultantes de las actividades de la

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
			organización, ya sea por boletines o reuniones con las partes interesadas.
6 Orientación sobre las materias fundamentales de la Responsabilidad Social			
6.1 Generalidades	No Verificable		Orientación
6.2 Gobernanza de la organización 6.2.1 Visión general sobre la gobernanza de la organización 6.2.1.1 y 6.2.1.2 Las organizaciones y la gobernanza de la organización	¿La organización cuenta con una estructura organizacional que defina responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones?		Verificar que se tengan claramente establecidos los niveles de autoridad y responsabilidad en los niveles pertinentes de la organización para la toma de decisiones fundamentales.
6.2.2 Principios y consideraciones	¿Está claramente establecido el liderazgo de la organización para la toma de decisiones significativas?		Verificar el nivel de involucramiento de los niveles directivos y su participación activa en la toma de decisiones.
6.2.3 Procesos y estructuras en la toma de decisiones	Ver 6.2.2		
6.2.3.1 Descripción del asunto	Ver 6.2.1		
6.2.3.2 Acciones y expectativas relacionadas	¿La organización ha determinado las acciones pertinentes a la RC y revisa y evalúa periódicamente los procesos de gobernanza?		Verificar que existan registros de las acciones tomadas y su efectividad, así como de la comunicación a las partes interesadas pertinentes.
6.3 Derechos Humanos 6.3.1 Visión general de los derechos humanos 6.3.1.1 Organizaciones y Derechos Humanos	No verificable		Orientación
6.3.1.2 Derechos Humanos y RC	No verificable		Orientación
6.3.2 Principios y consideraciones	No verificable		Orientación

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
6.3.2.1 Principios			
6.3.2.2 Consideraciones	¿La organización ha proporcionado información a las partes interesadas sobre derechos humanos?		Verificar que exista evidencia de difusión o capacitación sobre derechos humanos para el personal de la organización y si aplica para las partes externas.
6.3.3 Asunto 1 DH debida diligencia 6.3.3.1 Descripción	La organización ha identificado, prevenido y abordado los impactos reales o potenciales sobre DH?		Verificar registros de identificación de impactos y acciones de prevención tomadas sobre los impactos a los DH.
6.3.3.2 Acciones y expectativas relacionadas.	1. ¿La organización ha establecido una política relativa a los DH y la ha difundido en la organización? 2. ¿Se ha realizado seguimiento a los impactos negativos relativos a los DH y se han tomado acciones?		Verificar que se tenga documentada y difundida la política en DH y que existan registros de los resultados del seguimiento a los impactos negativos, así como las acciones resultantes.
6.3.4 Asunto 2 DH Situaciones de riesgo para los DH.	¿La organización mantiene un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de los DH en la organización?		Verificar registros de seguimiento en la constante revisión del cumplimiento de los DH.
6.3.5 Asunto 3 DH Evitar la complicidad.	¿La organización cuenta con disposiciones de seguridad que eviten el abuso de los DH y la seguridad dentro y fuera de la organización? ¿La organización cuenta con personal capacitado en materia de seguridad para prevenir los riesgos de complicidad?		Verificar que exista personal competente en materia de DH y seguridad para cumplir con la reglamentación vigente y la normativa internacional de comportamiento.
6.3.6 Asunto 4 DH Resolución de reclamaciones.	¿La organización cuenta con mecanismos para resolver las reclamaciones de las partes interesadas tanto internas como externas?		Verificar que la organización cuenta con mecanismos para recibir, atender y solucionar las reclamaciones y conservar registros.
6.3.7 Asunto 5 DH Discriminación y grupos vulnerables.	¿La organización ha realizado esfuerzos para evitar la discriminación dentro y fuera de sus instalaciones? ¿La organización ha realizado esfuerzos para concientizar sobre los DH a grupos vulnerables?		Verificar que la organización realiza evaluaciones para detectar y resolver cualquier asunto de discriminación. Verificar que la organización haya identificado a los grupos vulnerables afectados por sus actividades y que les ha informado sobre DH.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
6.3.8 Asunto 8 DH Derechos civiles y políticos.	¿La organización respeta los derechos civiles y políticos de los individuos?		Verificar que la organización no genera condiciones que afecten la integridad física y moral y el desarrollo de las personas ni sus bienes.
6.3.9 Asunto 9 DH Derechos económicos, sociales y culturales.	¿La organización se asegura de no involucrarse en actividades que infrinjan la ley ni que obstruyan o impidan el acceso a productos o recursos esenciales de las personas?		Verificar que la organización observa las reglamentaciones aplicables en materia de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, DH y que no se involucra en actividades que puedan perjudicar a las partes internas y externas.
6.3.10 Asunto 10 DH Principios y derechos fundamentales en el trabajo	¿La organización observa los derechos fundamentales en el trabajo según lo establecido por la OIT?		Verificar que la organización conoce y revisa periódicamente el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo que considera la OIT.
6.4 Prácticas laborales 6.4.1 Visión general sobre las prácticas laborales.	No verificable		Orientación
6.4.2 Principios y consideraciones	¿La organización actúa conforme a los principios de la OIT?		Verificar que existan mecanismos de verificación.
6.4.3 Asunto 1 PL Trabajo y relaciones laborales.	¿La organización emplea solo a hombres y mujeres reconocidos legalmente, es decir, son personas y/o empresas legalmente reconocidas?		Verificar que no se empleen personas o empresas que no cumplan con los lineamientos legales.
6.4.4 Asunto 2 PL Condiciones de trabajo y protección social	¿La organización cumple con la legislación local vigente en materia laboral y social así como con las condiciones mínimas de la OIT?		Verificar que se cumpla la legislación vigente.
6.4.5 Asunto 3 PL Diálogo Social.	¿Se lleva a cabo un diálogo social entre empleadores, trabajadores y en su caso gobierno como partes totalmente independientes?		Verificar que no exista injerencia de ninguna de las partes en el nombramiento de los representantes.
6.4.6 Asunto 4 PL Salud y seguridad ocupacional.	¿La organización ha desarrollado, implementado y mantenido una política de salud y seguridad social basadas en la normatividad nacional e internacional vigente?		Verificar el cumplimiento con la legislación nacional e internacional (OIT), su seguimiento y la toma de acciones resultantes.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
6.4.7 Asunto 5 PL Desarrollo Humano y formación en el lugar de trabajo.	¿La organización ha establecido políticas e iniciativas para en el lugar de trabajo para que el personal adquiera y/o aumente sus conocimientos y capacidades en temas sociales, laborales y de esta forma aumente sus competencias para tener un empleo decente?		Verificar que existan planes para difundir los temas sociales y laborales, entre otros, (ver apartado en norma) para aumentar o mantener sus competencia, experiencia y calificaciones, con el propósito de contar con una competencia que le permita aspirar a mejores oportunidades de trabajo.
6.5 El medio ambiente. 6.5.1 Visión general del medio ambiente.	¿La organización ha identificado opciones para reducir y/o eliminar el uso de recursos que afecten el medio ambiente y permitan la sustentabilidad?		Verificar evidencia de aplicación de normas ambientales como ISO 14000 u otras aplicables, así como el seguimiento del desempeño ambiental y las acciones resultantes.
6.5.2 Principios y consideraciones.	¿La organización respeta y promueve los principios ambientales de cumplir con la legislación ambiental, tiene un enfoque precautorio, gestiona los riesgos ambientales y asume el costo de la contaminación provocada por sus actividades?		Verificar que se haya identificado y se dé seguimiento a la legislación ambiental y que toma en cuenta la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, así como la evaluación de los riesgos ambientales y el análisis del costo de los mismos para su reparación.
6.5.3 Asunto 1 MA Prevención de la contaminación.	¿La organización ha identificado los aspectos ambientales y sus impactos así como las fuentes de contaminación para implementar las medidas de prevención necesarias y programas de prevención de accidentes ¿		Verificar que se tengan identificados los aspectos ambientales significativos y se les dé seguimiento periódico para identificar la necesidad de acciones preventivas y mantener programas de atención de emergencias, así como notificar las afectaciones a la comunidad.
6.5.4 Asunto 2 MA Uso sostenible de recurso.	¿La organización ha evaluado el uso de los recursos renovables y no renovables de tal forma que sean menores a la capacidad de generación del planeta tierra?		Verificar que existan estudios de que los recursos renovables y no renovables son utilizados en menor medida que la capacidad de la tierra para generarlos
6.5.5 Asunto 3 MA Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo.	¿La organización ha identificado las fuentes de emisión de gases efecto invernadero (GEI) y ha establecido los métodos para		Verificar que se tengan registros del monitoreo (seguimiento) de las emisiones de GEI aplicables, así como la aplicación de acciones para reducir o eliminarlas cuando sea posible. Verificar

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
	<p>monitorearlos para tomar las acciones para reducir y/o eliminarlos progresivamente?</p> <p>Asimismo, ¿Ha evaluado a futuro las afectaciones del cambio climático y considerado la forma de adaptarse al mismo?</p>		que se tengan planes para posibles afectaciones a futuro y la forma de adaptarse.
6.5.6 Asunto 4 MA Protección del MA, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales.	¿La organización ha identificado los impactos negativos potenciales a la biodiversidad y ha tomado medidas para minimizar o eliminar dichos impactos?		Verificar que existan registros de los impactos negativos potenciales, su seguimiento y las medidas resultantes para minimizarlos o eliminarlos.
6.6 Prácticas justas de operación (PJO) 6.6.1 Visión general de las PJO	No verificable		Orientación
6.6.2 Principios y consideraciones.	¿La organización observa, promueve y fomenta una conducta ética basada en los principios de la PJO como prevención de la corrupción, normas de conducta y principios de legalidad entre, competencia justa, respeto a la propiedad entre otros?		Verificar que se hayan pronunciado principios y valores éticos dentro de la organización así como el cumplimiento con las leyes aplicables en materia social, ambiental y de trabajo entre otros.
6.6.3 Asunto 1 PJO Anti-corrupción.	¿La organización identifica los riesgos de corrupción e implementa y mantiene políticas y prácticas que la combatan?		Verificar que existan políticas y se dé seguimiento a los riesgos identificados de corrupción, así como las acciones resultantes.
6.6.4 Asunto 2 PJO Participación política responsable.	¿La organización prohíbe conductas indebidas como el uso de influencias, manipulación, intimidación y soborno a funcionarios públicos entre otros?		Verificar que existan mecanismos para evitar participar en actos de soborno o extorsión a funcionarios públicos, socios y proveedores entre otras posibilidades.
6.6.5 Asunto 3 PJO Competencia justa.	¿La organización realiza sus actividades apegadas a las leyes y regulaciones en materia de competencia y establece mecanismos para evitar involucrarse en prácticas anti-corrupción?		Verificar que se apeguen a las leyes y regulaciones aplicables y se tengan políticas que eviten involucrarse en actos de corrupción.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
6.6.6 Asunto 4 PJO Promover la RC en la cadena de valor.	¿La organización integra políticas y prácticas de compra, distribución y contratación integrando criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género y de salud y seguridad?		Verificar que los suministros no provengan de organizaciones fuera de la ley y que se promueva la aplicación de políticas similares a estas, entre otras prácticas.
6.6.7 Asunto 5 PJO Respeto a los derechos de la propiedad.	¿La organización implementa políticas y prácticas que promuevan el respeto al derecho de la propiedad y el conocimiento tradicional y se asegura que cuenta con el título legal que le permite hacer uso o disponer de una propiedad?		Verificar la existencia de políticas relativas al derecho de la propiedad y el documento legal que permita comprobar que puede usar una propiedad física o intelectual.
6.7 Asuntos de consumidores. 6.7.1 Visión general de los asuntos de consumidores.	No verificable		Orientación
6.7.2 Principios y consideraciones	¿La organización ha considerado dentro de sus prácticas las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección al Consumidor y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y culturales?		Verificar que exista información que indique que la organización ha tomado acciones al respecto.
6.7.3 Asunto 1 sobre consumidores (SC) Prácticas justas de marketing, información justa e imparcial y prácticas justas de contratación.	¿La organización lleva a cabo prácticas justas de marketing, la información objetiva e imparcial y prácticas contractuales justas que proporcionan información sobre productos y servicios que puedan ser entendidas por los consumidores?		Verificar que existan mecanismos y se pongan en práctica por la organización en estos temas.
6.7.4 Asunto 2 SC Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	¿La organización se asegura que sus productos y servicios sean seguros aún si no existieran exigencias legales en materia de seguridad?		Verificar que existan evaluaciones de los posibles riesgos potenciales que pudieran afectar la salud y la seguridad de los consumidores, y cumplir con los aspectos legales aplicables, incluyendo los mecanismos para la retirada de los productos y servicios del mercado.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
6.7.5 Asunto 3 SC Consumo Sostenible	¿La organización ha establecido tasas de producción (volúmenes de producción) coherentes al consumo promedio demandado e informa a los consumidores sobre los impactos al medio ambiente y a su bienestar de un consumo excesivo?		Verificar que los volúmenes de producción sean coherentes a la demanda de los consumidores y que las condiciones de los productos y servicios sean congruentes para el bienestar y el medio ambiente.
6.7.6 Asunto 4 SC Servicio de atención al cliente, apoyo a resolución de quejas y controversias.	¿La organización cuenta con mecanismos para recibir, evaluar y resolver cualquier queja o controversia de los consumidores?		Verificar que existan y se apliquen los mecanismos y que las quejas sean resueltas, incluyendo garantías y apoyo técnico.
6.7.7 Asunto 5 SC Protección y privacidad de los datos de los consumidores	¿La organización cuenta con mecanismos para proteger la información personal de los consumidores?		Verificar que se cumpla con las disposiciones de ley en materia de protección de datos personales, su custodia segura y reporte ante cualquier uso no intencionado.
6.7.8 Asunto 6 SC Acceso a servicios esenciales.	Si aplica, ¿La organización ofrece opciones para el pago de los servicios que proporciona para no desconectar o interrumpir los?		Verificar que existan mecanismos para que los consumidores de grupos vulnerables puedan acceder a opciones de pago diferido, y seguir contando con los productos o servicios.
6.7.9 Asunto 7 SC Educación y toma de conciencia.	¿La organización proporciona a los consumidores información relativa a sus productos y servicios que permita a estos tomar mejores decisiones sobre la compra responsable y tomar conciencia de los impactos del consumo riesgos del producto o servicio y poder hacer un consumo responsable?		Verificar que exista información relevante respecto de los impactos del producto o servicio y sobre los derechos del consumidor, entre otros.
6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad (PA y DC). 6.8.1 Visión general.	No verificable		Orientación

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
6.8.2 Principios y consideraciones.	¿La organización ha considerado dentro de sus políticas la Declaración de Copenhague y la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas?		Verificar que existan acciones relacionadas con estas declaraciones.
6.8.3 Asunto 1 PA y DC Participación activa de la comunidad.	¿La organización mantiene comunicación activa con la comunidad para abordar asuntos que afecten el desarrollo de la comunidad poniendo especial atención a grupos vulnerables?		Verificar que exista evidencia de reuniones con la comunidad, donde se aborden temas de inversiones sociales y de desarrollo, entre otros.
6.8.4 Asunto 2 PA y DC Educación y cultura.	¿La organización participa en programas de educación y cultura para erradicar el analfabetismo y alentar la incorporación de los niños?		Verificar la existencia de programas de apoyo a la educación y a la cultura, especialmente para los niños.
6.8.5 Asunto 3 PA y DC Creación de empleo y desarrollo de habilidades.	¿La organización tiene mecanismos para promover el empleo y apoyos para desarrollar las habilidades de los miembros de la comunidad?		Verificar si existen programas de inversión para la creación de empleos y participar en programas nacionales y locales para el desarrollo de las habilidades de los miembros de la comunidad.
6.8.6 Asunto 4 PA y DC Desarrollo y acceso a la tecnología.	¿La organización contribuye al desarrollo de tecnología innovadora y de bajo costo en colaboración con universidades y laboratorios?		Verificar que existan acuerdos con instituciones educativas, públicas y privadas, o con laboratorios de investigación y que las tecnologías sean accesibles a la comunidad.
6.8.7 Asunto 5 PA y DC Generación de riqueza e ingresos.	¿La organización contribuye a la creación de ingresos y riqueza a través de programas para el desarrollo de proveedores locales y el empleo para los miembros de la comunidad?		Verificar que existan programas de desarrollo de proveedores locales y contratación de los miembros de la comunidad.
6.8.8 Asunto 6 PA y DC Salud.	¿La organización contribuye en la promoción de la salud y la mitigación de daños en la comunidad participando en campañas de salud pública y cuando sea posible apoyando los servicios de salud pública?		Verificar la participación en programas de salud pública dentro y fuera de la organización.
6.8.9 Asunto 7 PA y DC Inversión Social.	¿La organización tiene programas de inversión social en materia de proyectos de educación, formación, cultura, cuidado de la salud,		Verificar la existencia de programas en esas materias.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
	mejora al acceso a la información, generación de ingresos, entre otros que promuevan el desarrollo económico y social?		
7 Orientación sobre la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización			
7.1 Generalidades	No verificable		Orientación
7.2 Relación de las características de una organización con la Responsabilidad Social	¿La organización ha determinado la manera en que las características clave de sus actividades se relacionan con la RC?		Verificar la manera en que los productos o servicios se relacionan con los conceptos de la RC, como son el entorno, el marco legal, características de la comunidad, las partes interesadas, entre otros.
7.3 Comprender la RC de una organización. 7.3.1 Debida diligencia	¿La organización lleva a cabo con la debida diligencia la identificación de los impactos negativos sociales, ambientales y económicos, reales y potenciales de sus decisiones y actividades con el propósito de mitigar o evitar dichos impactos?		Verificar que exista la identificación con indicadores de seguimiento para su análisis y toma de acciones.
7.3.2 Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización.	¿La organización ha identificado que materias fundamentales son pertinentes e importantes en relación a sus actividades incluyendo, proveedores, partes interesadas y contratistas entre otros?		Verificar que los resultados de esta identificación incluyan parámetros de medición.
7.3.3 La esfera de influencia de la organización.	¿La organización ha evaluado su esfera de influencia considerando las fuentes de información disponibles y se ejerce para aumentar los impactos positivos y minimizar los negativos?		Verificar que se han considerado las fuentes de información pertinentes y los temas relevantes.
7.3.4 Establecer las prioridades para abordar los asuntos.	¿La organización ha determinado sus prioridades y se ha comprometido a integrar la RC en la organización y en sus prácticas cotidianas?		Verificar las prioridades y su forma de medir.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
7.4 Prácticas para integrar la RC en toda la organización. 7.4.1 Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la RC.	¿La organización ha implementado programas para que todo el personal de todos los niveles tome conciencia de todos los aspectos de la RC incluidos los principios, materias fundamentales y asuntos para aumentar la concientización y ha capacitado a personal que dirija y de seguimiento a estos aspectos?		Verificar la existencia de programas de capacitación al personal que gestionará la RC dentro de la organización en los niveles pertinentes y de difusión al personal en general.
7.4.2 Establecimiento del rumbo de una organización hacia la RC.	¿La organización ha establecido la RC como parte integral en sus políticas, estrategias, cultura, estructuras y operaciones y son observadas por los líderes de la organización?		Verificar que los conceptos de la RC estén presentes en todos los aspectos de la organización y que los líderes estén conscientes y comprometidos a cumplirlos.
7.4.3 Incorporación de la RC dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de la organización.	¿La organización comprueba que los principios de la RC (cap. 4) se aplican en su gobernanza y se reflejan en su estructura y cultura?		Verificar que se tengan mecanismos para verificar la aplicación de los principios de la RC y revisar o corregir procedimientos de operación.
7.5 Comunicación sobre la RC. 7.5.1 El papel de la comunicación en la RC.	¿La organización ha establecido mecanismos para comunicar tanto interna como externamente las prácticas pertinentes de la RC?		Verificar que la organización haya establecido la forma en que se comunicarán los asuntos pertinentes de la RC de maneras interna y externa.
7.5.2 Características de la información relacionada con la RC.	¿La información que comunica la organización es completa, receptiva, comprensible, precisa, equilibrada, oportuna y accesible?		Verificar que los comunicados cumplan con estas características.
7.5.3 Tipos de comunicación de la RC.	¿La comunicación se extiende a todas las partes interesadas de la organización tanto internas como externas?		Verificar que estén incluidos proveedores, contratistas, socios, comunidad, etcétera.
7.5.4 Dialogo con las partes interesadas respecto a la comunicación de la RC.	¿La organización impulsa el dialogo con las partes interesadas?		Verificar que se convoquen a los afectados en casos específicos.
7.6 Aumentar la credibilidad en materia de RC.	¿La organización ha establecido tipos de alianzas o esquemas de certificación que aumenten su credibilidad en materia de RC		Verificar que existan partes externas independientes que confirmen el cumplimiento de los aspectos de la RC dentro de la organización.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
7.6.1 Métodos para aumentar la credibilidad.			
7.6.2 Aumentar la credibilidad de los informes y declaraciones acerca de la RC.	¿La organización en sus informes expone de manera clara y trazable los avances sobre el desempeño de la RC proporcionando la explicación razonable de los temas cumplidos o incumplidos y publicándolos oportunamente?		Verificar los informes publicados por la organización.
7.6.3 Resolución de conflictos o desacuerdos entre una organización y sus partes interesadas.	¿La organización cuenta con mecanismos para la resolución de conflictos o desacuerdos con las partes interesadas y están disponibles?		Verificar que el mecanismo garantice la resolución razonable de los conflictos o desacuerdos y que estén a disposición de las partes interesadas.
7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RC 7.7.1 Generalidades	No verificable		Orientación
7.7.2 Seguimiento de actividades sobre RC.	¿La organización cuenta con métodos apropiados para dar seguimiento a las actividades de la RC?		Verificar los métodos.
7.7.3 Revisión del progreso y desempeño de una organización en RC.	¿La organización lleva a cabo revisiones a intervalos adecuados para determinar su desempeño frente a sus metas y objetivos en RC y para identificar cambios necesarios en los programas y procedimientos?		Verificar que existan periodos establecidos de revisión y que son evaluados y se toman las acciones pertinentes.
7.7.4 Aumento de la fiabilidad de la recopilación y gestión de datos y de la información.	¿La organización cuenta con personal interno o externo para examinar la manera de recopilar, registrar o almacenar los datos que se manejan y utilizan?		Verificar que se hayan nombrado las personas internas o externas y que la forma de manejar los datos sea confiable.
7.7.5 Mejora del desempeño	¿La organización utiliza los resultados de las revisiones para ayudar a la mejora continua de la RC?		Verificar que existan acciones de mejora resultantes del análisis de las revisiones.

Cláusula	Ítems revisados	Resultado C/NC	Conclusiones del evaluador
7.8 Iniciativas voluntarias para la RC. 7.8.1 Generalidades.	No verificable		Orientación
7.8.2 Naturaleza voluntaria de la participación.	¿La organización ha desarrollado iniciativas para apoyar a otras organizaciones en materia de RC o para participar en alguna de ellas?		Verificar que la organización se involucre para apoyar a la difusión y fomento de la RC.
7.8.3 Consideraciones	¿La organización determina si participa o utiliza alguna iniciativa tomando en cuenta si ayuda a otras partes interesadas, su accesibilidad, su diseño, la reputación de la organización entre otros factores?		Verificar el objetivo y las razones para involucrarse en una iniciativa.
7.8.4 Notas al Anexo A	No verificable		Orientación

C – Cumple

NC – No cumple

A – Aplica para el sector embotellador y refresquero

AO – Aplicación Obligatoria

Conclusiones

Hoy en día, las empresas deben convertirse en agentes centrales de desarrollo y son consideradas no solo un instrumento para obtener ganancias, sino un actor social con cultura propia, capaz de crear identidad (Kirschner, 2005). En función de esto, la Responsabilidad Social Empresarial nace como una reacción del mundo empresarial para hacer frente a este tipo de cuestiones éticas en las cuales se ven involucradas las organizaciones y responden a las necesidades de desarrollo, cuidado del medio ambiente, derechos humanos, crecimiento económico; pero más importante aún, las empresas ya no dependerán solamente de los aspectos comerciales sino de la integración de la filosofía social en sus prácticas, que permitan diferenciarse de la competencia y contribuir al desarrollo sustentable de los diferentes grupos de interés donde impactan sus actividades como organización.

El modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Grupo Coca-Cola FEMSA no tiene correspondencia alguna con el grado de impacto que este genera, ni con las consecuencias de sus acciones y decisiones, en relación a las afectaciones de sus productos a la sociedad y al medio ambiente.

Así mismo, el distintivo que asigna el CEMEFI parece reflejar de manera muy clara los “valores organizacionales” que se consideran para el otorgamiento de esta, sin considerar los aspectos centrales que sus productos generan en la sociedad y en el medio ambiente, dejando ver que la filantropía sigue siendo una pauta dominante entre los aspectos económicos y el resto de los impactos a la sociedad. Esto depende, en cierta medida, de las donaciones o los favores que este tipo de empresas realicen, sin atacar realmente el problema raíz que generan en muchos sectores de la sociedad. Bajo estas condiciones, la responsabilidad social empresarial, entendida como compromiso u obligación de reconocer y de remediar las consecuencias que tienen las acciones y decisiones hacia todas las partes interesadas, está muy alejada de la realidad mexicana.

Por tal motivo, es necesario introducir un modelo basado en la norma ISO: 26000:2010 en conjunto, con los mínimos requisitos a cumplir y que se establezcan

bajo un criterio de obligatoriedad en el cumplimiento de las acciones que de esta norma se generen y así avanzar hacia la concreción de un modelo de desarrollo que asegure la conservación de los recursos naturales y los bienes intangibles de la sociedad.

Si bien la norma establece las que a su consideración serían las **7 materias fundamentales**; **I.** Gobernanza de la Organización , **II.** Derechos Humanos, **III.** Prácticas laborales, **IV.** El medio ambiente, **V.** Prácticas justas de operación, **VI.** Asuntos de consumidores y **VII.** Participación activa y desarrollo de la comunidad, queda claro que dependerá mucho del sector industrial al que se aplique el grado de importancia de cada una de las materias al que se le deberá dar mayor relevancia por el grado de impacto que las actividades del evaluado genere en la sociedad. (ISO, 2016)

En el caso del sector embotellador y refresquero, se consideraría que la materia “asuntos de consumidores” tendría un mayor peso en la aplicación de la norma, ya que como se ha establecido este sector, tiene una gran responsabilidad en aspectos de salud pública. En el caso del sujeto de estudio Coca-Cola FEMSA, contribuye con sus productos directamente al índice de enfermedades cardiovasculares, diabetes y obesidad entre otros.

Si bien en su modelo de Responsabilidad Social Empresarial tratan de llevar a cabo programas en favor de la salud, este se limita a sectores aislados donde sus actividades empresariales generan un impacto local; sin embargo, no contemplan estas enfermedades como parte de sus responsabilidad comercial e industrial, dejando muy por debajo sus acciones y los verdaderos impactos que estas generan.

Durante el desarrollo del estudio se identificó que el modelo de RSE del sujeto de estudio no cuenta con un esquema de evaluación avalado a nivel internacional, por lo que se recomienda establecer e implementar una lista de verificación basada en uno de los modelos y guía de referencia con mayor aceptación a nivel internacional, como lo es la norma ISO 26000:2010.

Se requiere establecer estrategias basadas en el desarrollo e implementación de los criterios de evaluación de dicha norma y contemplarlos en la cadena de valor, considerando todos los impactos que sus actividades generan a nivel económico, comercial, industrial, social y de salud.

También es necesario gestionar desde las diferentes cámaras o sectores empresariales, la obligatoriedad de las evaluaciones de los diferentes modelos de RSE y establecer un criterio nacional para tal efecto, con la finalidad de que cada empresa, del sector que sea, comprenda y acepte los términos en los que se le pueda considerar un empresa socialmente responsable y que el factor económico no influya en el otorgamiento de este distintivo que, en muchas ocasiones, no es claro cómo le fue otorgado, debido al grado de impacto que algunas organizaciones generan en la sociedad.

Referencias

- Aguilar, A. (2013). *Panorama de la Responsabilidad Social en México. 1er Estudio-2013*. México: ResponSable. Recuperado el 9 de mayo de 2018 de https://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_ResponSable.pdf
- Alianza por la salud alimentaria. (21 de Septiembre de 2016). *El consumo de azúcar y bebidas azucaradas en México*. Recuperado el 5 de octubre de 2018 de <http://alianzasalud.org.mx/2016/09/consumo-azucar-bebidas-azucaradas-mexico/>
- Almeida, C. (2015). *Importancia de la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado el 15 de febrero de 2019 de <https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/49/163>
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018 de <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2016). *Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019 de <http://aeca.es/publicaciones2/documentos/responsabilidad-social-corporativa/rs10/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa, USA: University of Iowa Press.
- BSR (s.f.). *Business for Social Responsibility*. Recuperado el 15 de febrero de 2019 de <https://www.bsr.org>
- Cajiga, J. (18 de Mayo de 2009). *El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial*. CEMEFI. Recuperado el 20 de enero de 2019 de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Cardozo, M. (2003). Las empresas y su responsabilidad en el campo social. *Economía, Sociedad y Territorio, IV(13)*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11101307>
- Carroll, A. (1979). *Business and Society*. USA: Cengage Learning.
- Centro de Recursos Ambientales de Navarra (2010). *Guía para la realización de diagnósticos de RSE en Pymes de Navarra*. España: CRANA.
- CEPAA (2017). SA800. Recuperado el 19 de Junio de 2019
- Chavarría, M. (2009). Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicacion: la agenda de las grandes empresas mexicanas. *Revista Signo y Pensamiento, XVIII(55)*, 201. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86020246016.pdf> Recuperado 22 de junio de 2019.
- Correa, J. (1998). *Empresa y medio ambiente. Gestión estratégica de las oportunidades medioambientales*. España: Comares.
- Coutiño, R. (2015). *Desarrollo Sustentable: Una oportunidad para la vida*. México: Mc Graw Hill Educación.
- De la Cuesta , M., y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, 2755, 7-20.
- De la Cuesta, M. (2005). Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social. *Futuros, III(11)*, 23-42.
- ESADE (2002). *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comunidad Europea: IPES.
- European Commission. (2001). *CSR Green Paper Consultation*. Bruselas.
- FEMSA (2012). *Manual de Identidad Corporativa*. Recuperado el 15 de junio de 2018 de <http://www.identidadfemsa.com/negocio/organigrama.aspx?id=14>
- FEMSA (2017). *Informe de sostenibilidad 2016*. Recuperado el 2017 de junio de 19, de <http://www.femsa.com/es/femsa-informa/informe-de-sostenibilidad-femsa-2016/>
- Hernández, R. (2016). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

- Hill, B. (Octubre de 2018). Importancia de una buena estructura organizacional. *La voz de Houston*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- INEGI (2014). Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado el 19 de diciembre de 2018 de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- ISO (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Ginebra, Suiza: ISO.
- Jamali, D. (Mayo de 2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Development Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to CSR: A fresh Perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 213-231.
- Kirschner, A. (2006). La responsabilidad Social de la Empresa. *Nueva Sociedad*, 202, 133-142. Recuperado el 27 de octubre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2380714>
- Kliksberg, B. (1993). *Pobreza, un tema impostergable: nuevas respuestas a nivel mundial*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Silva, O. (31 de enero de 2017). En crecimiento la industria refresquera en México: análisis de KPMG. *KPMG*. Recuperado el 19 de junio de 2019 de <https://home.kpmg/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2017/01/industria-refresquera-en-crecimiento.html>.
- López, C. (11 de Abril de 2002). Los factores claves del éxito. *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de junio de 2019 de <https://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>.
- Maddalena, G., Aguilar, V. y Vargas, H. (2016). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México: la influencia de los valores culturales, el liderazgo, el contexto institucional y el "estilo" nacional en la normatividad y en su implementación*. Veracruz.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Pearson Educación.

- OCDE (2016). ¿Cómo va la vida? *OECD better life index*. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/>
- Organización Mundial de la Salud (2017). *Organización Mundial de la Salud*.
Obtenido de <http://www.who.int/es>. **Recuperado el 23 de Abril de 2019**
- Quivy, R. y Carnpenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- ResponSable (2013). *Panorama de Responsabilidad Social en México. 1er estudio-2013*. Recuperado el 19 de diciembre de 2018 de https://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2013_ResponSable.pdf
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paiolos.
- Secretaría de Economía (31 de Mayo de 2014). *Industria refresquera en México*
Recuperado el 14 de abril de 2018 de <https://www.gob.mx/se/articulos/industria-refresquera-en-mexico>
- Secretaría de Gobernación (1 de marzo de 2005). *Diario Oficial de la Federación*.
Recuperado el 19 de junio de 2019 de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5049521&fecha=01/03/2005.
- Secretaría de Gobernación (19 de junio de 2012). *DOF*. Recuperado el 19 junio de 2019 de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5255245&fecha=19/06/2012
- Valles, M. (2003). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid, España: Síntesis.
- Vitalis (2017). Ecoeficiencia. *Vitalis*. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://www.vitalis.net/recursos/ecoeficiencia/>
- Webb, S. (1897). *Industrial Democracy*. London: Green & Co.
- Witkowska, J. (Marzo de 2016). EBSCOhost, Recuperado el 17 de Julio de 2019 de http://gs3sr3zm5k.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Aasid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3

Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=Corporate+Social+Responsabi.

World Bank Group (2006). *World Bank Group*. Recuperado el 27 de marzo de 2018 de

<https://www.google.com.mx/search?q=world+bank+group+responsabilidad+socia+empresarial&oq=world+bank+group+responsabilidad+social+empresarial&aqs=chrome..69i57.15488j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#>

World Business Council for Sustainable Development (2017). *World Business Council for Sustainable Development*. Obtenido de Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Recuperado el 14 de septiembre de 2018 de <http://www.wbcsd.org/>