



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“INFLUENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CREACIÓN DE REPUTACIÓN CORPORATIVA. CASO: AJEGROUP MÉXICO”

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

PRESENTA:

EVELIA MANI RODRÍGUEZ

**DIRECTORA DE CONTENIDO:
MTRA. ANDREA ESTUPIÑÁN VILLANUEVA**

**DIRECTORA METODOLÓGICA:
MTRA. BEATRIZ FLORES BAZÁN**



Facultad de
**Ciencias de la
Comunicación**
BUAP

PUEBLA, PUE. MAYO 2015

AGRADECIMIENTOS

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, mi alma máter que me ha dado la oportunidad de cumplir con una meta académica más, fundamental para mi formación.

A Andrea Estupiñán Villanueva, mi directora de contenido, por su valiosa guía, aportaciones y consejos brindados para la elaboración de este proyecto.

A los integrantes de Ajegroup México, por la apertura y facilidades para compartir información necesaria para desarrollar este estudio.

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	i
ÍNDICE.....	ii
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Preguntas de Investigación	5
1.4. Hipótesis de trabajo	6
1.5. Delimitación.....	6
1.6. Justificación.....	7
1.7. Objetivos.....	9
1.8. Alcances y limitaciones	10
1.9. Metodología	11
1.10. Variables e indicadores.....	11
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	12
2.1. La industria refresquera en México	12
2.2. Ajegroup México.....	14
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. La empresa	17
3.2. La responsabilidad social.....	20
3.3. Niveles de la Responsabilidad Social	26
3.4. Entidades certificadoras.....	29
3.5. Por qué es importante comunicar la RSE	41
3.6. Perspectivas teóricas	43
3.7. Reputación corporativa	49
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	50
4.1. Tipo.....	50
4.2. Diseño.....	50

4.3.	Enfoque Cuantitativo	51
4.3.1.	Elaboración del instrumento	51
4.3.2.	Selección de la muestra.....	58
4.3.3.	Prueba del instrumento (prueba piloto)	65
4.3.4.	Aplicación del instrumento.....	68
4.3.5.	Procesamiento de la información	68
4.3.6.	Interpretación de los resultados y gráficas.....	68
4.4.	ENFOQUE CUALITATIVO	91
4.4.1.	Selección de la técnica.....	91
4.4.2.	Elaboración de la guía/instrumento.....	91
4.4.3.	Prueba/revisión de la técnica	92
4.4.4.	Selección de la muestra.....	92
4.4.5.	Aplicación de la técnica.....	93
4.4.6.	Análisis de datos	93
4.4.7.	Interpretación de resultados	112
	CONCLUSIONES.....	119
	CAPÍTULO V PROPUESTAS	126
	BIBLIOGRAFÍA.....	128
	ANEXOS.....	134
	ENTREVISTAS.....	134
	Curso de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial.....	172

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema de interés creciente en todo el mundo y se ha convertido en un reto para las organizaciones de todos los ámbitos, ya que implica un entramado de decisiones que involucran relaciones con sus colaboradores, sus clientes, accionistas, proveedores, la sociedad en general y otras organizaciones sobre las cuales el quehacer de una empresa puede llegar a incidir positiva o negativamente, así como entidades gubernamentales encargadas de normar y dar seguimiento para que las obligaciones de las empresas sean cumplidas cabalmente.

La popularización del concepto y la necesidad de realizar acciones de Responsabilidad Social, han sido fortalecidas por los grupos que, preocupados por la incidencia del quehacer empresarial en sus entornos, han propugnado la existencia de comportamientos socialmente responsables. Ha influido también la globalización, gracias a la cual el tema se ha trasladado a un debate en ámbitos internacionales, provocando la adopción de prácticas y la firma de acuerdos a favor de la Responsabilidad Social.

Por otro lado, algunas empresas se han mostrado perceptivas a las voces de sus públicos y cuentan ya con programas desarrollados para darles seguimiento y fortalecer su Responsabilidad Social. Este tipo de organizaciones han sido conscientes de la necesidad de cuidar, dialogar y satisfacer a sus grupos de interés y de que empresa y sociedad son entidades dependientes, pero al mismo tiempo reconocen los resultados positivos que esto aporta para su reputación y la aceptación por parte de sus públicos.

Un elemento que conecta a la Responsabilidad Social Empresarial para provocar una Reputación Corporativa positiva, es la comunicación, ya que dar a conocer las acciones que se realizan a través de mensajes contruidos

de forma tal que informen, pero que también provoquen la participación de sus públicos es fundamental para que la empresa planifique sus acciones de forma estratégica, considerando las necesidades del entorno y al mismo tiempo obtengan la credibilidad y confianza que asegure su permanencia en el tiempo.

En este estudio, se abordan los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Reputación Corporativa, en primer lugar desde una perspectiva teórica, a través de la revisión de distintas fuentes que permiten crear un marco de conocimiento sobre estos temas, para utilizarlo como base y ubicar posteriormente las acciones que al respecto son reconocidas y realizadas por la empresa de este caso de estudio.

La estructura del presente trabajo consta de cinco capítulos. En el primero de ellos, se describe el problema, reconociendo la importancia de la Responsabilidad Social y la Reputación Corporativa para las empresas y mencionando algunos detalles sobre la empresa de este caso de estudio, así las preguntas de investigación, las hipótesis, los objetivos que se persiguen y el porqué del estudio.

En el segundo capítulo se aborda la historia de las empresas refresqueras en México, su transformación y la importancia que esta industria tiene en nuestro país, para después describir las características de la empresa de este caso de estudio, su surgimiento, historia, filosofía y las algunas de las actividades descritas como parte de su Responsabilidad Social.

El tercer capítulo está constituido por una revisión del término de Responsabilidad Social Empresarial y su evolución a lo largo de la historia, así como las principales teorías y enfoques desde los cuales puede abordarse el término. De igual modo, se revisa el término de Reputación Corporativa y sus implicaciones para reportar a las empresas lealtad y confianza por parte de sus consumidores.

En el capítulo cuatro, se describe la metodología utilizada que contempla un enfoque cualitativo, abordado a través de entrevistas estructuradas realizadas a tres gerentes de la compañía y un enfoque cuantitativo, para el cual se llevaron a cabo encuestas entre consumidores actuales y potenciales de las marcas producidas por la empresa del caso de estudio. También se encuentran aquí los instrumentos utilizados y el análisis de la información recabada.

El capítulo cinco contiene las conclusiones obtenidas a partir del análisis de las entrevistas y encuestas realizadas, integrando la perspectiva teórica y dando cuenta de los objetivos logrados y las hipótesis aprobadas, para dar paso así al último capítulo donde se realizan una serie de propuestas, a partir de los resultados arrojados como parte de esta investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

De acuerdo con la información obtenida de su página web www.ajegroup.com, AJE es una industria multinacional de origen peruano, fundada en Ayacucho en el año 1988, con holding en España y presencia en más de 20 países, tanto de Latinoamérica, como de Asia y África, entre los cuales destaca México.

AJE produce bebidas gaseosas no alcohólicas, aguas, zumos, bebidas hidratantes y energéticas. Tiene un amplio portafolio de productos, con BIG Cola como su marca más emblemática, y según un informe de investigación de Euromonitor en 2011, citado por la misma compañía en su página web, “Aje ocupa el lugar número 10 entre las empresas de refrescos con mayor volumen de ventas y es la cuarta mayor productora de bebidas gaseosas en el mundo”.

En el apartado denominado Datos Clave, en la misma página web oficial de la compañía, se indica que a la fecha de este estudio, AJE cuenta con “26 instalaciones de fabricación, 89 líneas de embotellado, 20 líneas de inyección de resina para la fabricación de botellas de plástico, 10 líneas de compresión de tapones instaladas en todas sus operaciones alrededor del mundo y 15.000 colaboradores directos e indirectos.” (www.ajegroup.com, 2014).

Una publicación interna de la organización que lleva por título “La internacionalización con el precio justo” y es editada por Balcázar 2008, (p.39), menciona que las operaciones en México se iniciaron en Huejotzingo, Puebla en el año 2002 con la instalación de la primera planta de Producción en nuestro país y el lanzamiento de la marca Big Cola al mercado.

Posteriormente se instalaron 4 plantas de producción más en Monterrey, Guadalajara, Villahermosa, Culiacán y Chihuahua, así como centros de distribución en prácticamente todos los estados de la República Mexicana, los cuales actualmente producen y distribuyen las más de 10 marcas de la compañía.

El tomo 3 de esa misma edición interna, lleva por nombre “Hacer empresa haciendo el bien” (Balcázar, 2008, p.6) y hace mención de que desde el inicio de sus operaciones, la familia Añaños Jerí, fundadora de esta compañía entendió que las empresas no solo deben “cumplir con generar empleo y con sus obligaciones tributarias y laborales, sino que también deben comprometerse con mejorar el bienestar de la comunidad donde desarrollan sus actividades y con todos aquellos a quienes les debe su crecimiento”.

Como parte central de este compromiso, en la publicación se habla del nacimiento de la Fundación Eduardo y Mirtha Añaños, en el año 2003 impulsando actividades con emprendedores y pequeños microempresarios en Perú. La Fundación además ofrece su apoyo permanente a iniciativas educativas en colegios de bajos recursos y promueve el desarrollo humano y académico de los estudiantes. (Balcázar, 2008, pp. 16,17, 26, 29).

Las acciones emprendidas hasta ahora, aunque son consideradas por la compañía como de gran importancia, no forman parte de un Programa de Responsabilidad Social establecido y difundido entre los públicos de la organización y tampoco han sido replicados de manera sistemática en el resto de las operaciones que componen a AJEGROUP.

En México, también se han llevado a cabo esfuerzos aislados en pro de la mejora de la sociedad y el medio ambiente. Actividades como cursos de desarrollo personal para sus colaboradores, obsequio de kits escolares a los hijos de los colaboradores, donación de víveres, apoyo a instituciones y causas como las colectas de Cruz Roja o el Teletón, entrega de víveres a familias de escasos recursos, donación de uniformes deportivos, bebidas

para diversos equipos y eventos locales, o hasta los esfuerzos para la obtención de los Reconocimientos como Empresa Limpia y Empresa Segura, son enunciadas por algunos gerentes de la compañía, como parte de las actividades realizadas por AJEGROUP México, que pueden encuadrarse dentro de la Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo, las buenas intenciones y las acciones no han sido establecidas hasta ahora dentro de un Programa de Responsabilidad Social que guíe las actividades de la empresa en este sentido y AJEGROUP MÉXICO lleva a cabo actos aislados de Responsabilidad Social, sin que esto le permita generar impacto positivo mayor en sus grupos de interés o crear una ventaja competitiva que pueda brindarle otro tipo de beneficios.

Debido a lo anterior, resulta necesario determinar la situación actual, desde la percepción de los tomadores de decisiones de la compañía, hasta el abordaje de los temas de responsabilidad social y la respuesta que se obtiene por parte de sus clientes, a través de una investigación que permita proponer un programa integral, adaptado a los principales públicos de la compañía, que forme parte de su visión estratégica y le permita apoyar sus objetivos de crecimiento.

1.2. Planteamiento del problema

“El medio ambiente actual demanda de las organizaciones dos esfuerzos en paralelo: por un lado la competitividad y por otro la Responsabilidad Social” (Nosnik, 2012, p. 74). Los avances en cuanto a publicidad, calidad en los productos y nuevas tecnologías, hacen que las empresas tengan mejores herramientas para competir, pero al mismo tiempo provocan que sea mucho más difícil para dichas empresas, que sus productos o servicios, puedan diferenciarse del resto.

Resulta necesario entonces, establecer un nuevo punto de comparación que brinde un valor agregado y que sea capaz de convencer a aquellos clientes mejor informados y más preocupados, que ahora son atraídos por las empresas que otorgan una experiencia, una satisfacción y generan una lealtad a la marca, más allá de lo que ofrecen los productos y servicios *per se*.

En este sentido, Fernández, M.L. (2012, p. 105) menciona que además de la mercadotecnia, es también la Responsabilidad Social una vía a través de la cual las organizaciones pueden realzar el valor de su marca, crear buena voluntad y establecer relaciones duraderas con sus grupos de interés, al ofrecerles más que sólo cubrir sus necesidades como mercado meta, un mejoramiento de su bienestar y el de la sociedad.

Por otro lado, Unerman (2008) y Nieto y Fernández (2004), citados por De los Ríos, A., Ruiz, M., Tirado, P. y Carbonero, M. (2012, p.31), señalan que las políticas de Responsabilidad Social “son una herramienta que, cada vez más, las empresas están utilizando para reforzar su reputación corporativa”, ya que la información que se brinda sobre las actividades realizadas en el tema de la Responsabilidad Social estimulan positivamente la valoración que tienen los clientes acerca de una empresa.

Para que estas prácticas de Responsabilidad Social puedan lograr un impacto positivo en la reputación corporativa, un puente indispensable es la comunicación, pensada como una estrategia de integral que defina los mensajes, los canales, los públicos y cómo aumentar la creación de valor

De acuerdo con Orjuela (2011, p.150), la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial debe ser responsable en sí misma. Para ello debe ser confiable, precisa, coherente, oportuna, veraz, y la combinación de estas variables mínimas debe caracterizar a todos los mensajes que sean emitidos por la organización a nivel implícito y explícito

Una compañía que sepa aprovechar las estrategias de Responsabilidad Social para respaldar su reputación, cuenta con un doble reconocimiento: contempla políticas que aportan elementos positivos a su entorno y al mismo tiempo asegura una relación de largo plazo con sus *stakeholders* que perciben de ella una imagen positiva. De este modo, la comunicación contribuye a que la Responsabilidad Social se configure como una actividad estratégica y diferenciadora para afectar positivamente la reputación de una empresa, e impactar en el éxito de una marca o un producto en un entorno cada vez más competitivo.

El presente proyecto tiene como finalidad conocer las actuales prácticas de Responsabilidad Social de AJEGROUP México, productora y distribuidora de bebidas embotelladas, así como saber qué efecto tienen estas actividades sobre la reputación corporativa de la organización y con base en este diagnóstico, proponer un Programa de capacitación en Responsabilidad Social que redunde en una mejora para la reputación corporativa de la compañía.

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Qué es para AJEGROUP México la Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Cuáles son las actividades actuales realizadas por AJEGROUP México que se relacionan con el tema de Responsabilidad Social?
- ¿Qué tanto conocimiento tienen los consumidores de los productos elaborados por AJEGROUP México sobre las actividades de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía?
- ¿Las actividades en materia de RSE que realiza AJEGROUP México, son decisivas para la buena reputación de la empresa?

1.4. Hipótesis de trabajo

H1. La empresa reconoce el término Responsabilidad Social y está consciente de la necesidad de realizar actividades al respecto, sin embargo realiza actividades esporádicas que no se encuentran detalladas ni es medida su eficacia, lo no permite establecer que AJEGROUP México es una empresa socialmente responsable.

H2. A mayor conocimiento de las actividades de Responsabilidad realizadas por AJEGROUP México, mejor percepción por parte de sus consumidores.

H3. En la medida en que son implementados los ejes rectores de la Responsabilidad Social Empresarial, la reputación de una macro empresa será positiva.

1.5. Delimitación

1.5.1. Espacial

La presente investigación se llevará a cabo tomando en cuenta una muestra de población en distintas colonias de la ciudad de Puebla, ya que es en éste estado donde AJEGROUP México tiene establecida la planta de producción más importante en nuestro país y las operaciones comerciales de la parte centro y sur del país se realizan desde dicha ciudad.

Asimismo, se entrevistarán a tres directivos ubicados en Huejotzingo, Puebla, donde AJEGROUP tiene sus oficinas centrales en México.

1.5.2. Temporal

El muestreo se realizará durante el mes de abril de 2014, que es considerada la época en que la compañía tiene mayores ventas y participación en el mercado.

Las entrevistas con los directivos se realizarán durante los meses de Febrero y Marzo.

1.6. Justificación

El informe más reciente sobre Desarrollo Humano publicado en el año 2013 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo lleva por nombre “El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso” y si bien describe una serie de avances respecto a temas como el combate a la pobreza, educación, salud, medio ambiente y equidad de género, entre otros, también indica que América Latina y el Caribe sigue siendo la región más desigual del mundo.

Este informe, que nos habla de las profundas necesidades de los habitantes de esta región y exhorta a los gobiernos a trabajar y esforzarse por cerrar las brechas y disparidades existentes, puede leerse también como una llamado de atención al compromiso que por su parte debe ser asumido por las empresas para desarrollar una conciencia completa de cómo su quehacer incide en cuestiones económicas, laborales, ecológicas y sociales.

Las empresas no pueden dejar a un lado este contexto en el que se desarrollan y sobre el que inciden en cuestiones económicas, laborales y sociales. Resulta entonces importante abrirse a su entorno, conocer las necesidades de la sociedad en la que se insertan, adaptarse y actuar, ya que también de la percepción que sus clientes y consumidores tengan de ella, dependerán sus ventas y ganancias.

Para hacer frente a esta cuestión, la Responsabilidad Social Empresarial, es un tema que ha ido cobrando cada vez mayor relevancia entre las empresas de diversos tamaños y giros, De acuerdo con Trejo, L. (2003) en México, 768 empresas son ya Socialmente Responsables, de las cuales 318 se ubican en el Distrito Federal, 77 son de Sinaloa, 70 de Nuevo León, 49 de Jalisco y 42 de Sonora.

A pesar de los avances logrados, aún existen compañías, como la de este caso de estudio, AJEGROUP México, sin un programa que establezca lineamientos específicos, acciones concretas, planificadas y sostenibles, que sólo realizan esfuerzos aislados respecto al tema sin generar el impacto necesario para lograr una reputación social sobresaliente con repercusiones positivas a largo plazo.

Una empresa con presencia en varios países, con plantas de producción y centros de distribución en los estados más importantes de nuestro país, objeto de diversos estudios por su acelerado crecimiento en ventas y éxito en el mercado que le ha permitido competir con los más grandes gigantes en ventas de su área, no puede pasar por alto la construcción de un programa de Responsabilidad Social que le permita mantener la posición hasta ahora lograda y consolidar una imagen corporativa que perdure en el tiempo.

A partir de este escenario y considerado los antecedentes, así como la importancia de esta empresa en la economía local donde se encuentra inserta, se pretende ofrecer una propuesta que permita en primer lugar, conocer las prácticas actuales de Responsabilidad Social en la Planta de AJEGROUP ubicada en Huejotzingo Puebla, identificar cómo éstas inciden en la percepción de los consumidores, establecer los lineamientos de un Programa de Responsabilidad Social aplicable a las características y objetivos de la compañía, así como indicar sus alcances y potencial dentro de esta empresa de manufactura de bebidas, diseñando un proyecto que establezca líneas estratégicas con miras a lograr impactos sociales a largo plazo.

Con el establecimiento de un Programa de Responsabilidad Social para la planta de AJEGROUP en Huejotzingo, Puebla, se busca no sólo favorecer la imagen corporativa que permita brindar una ventaja competitiva a la compañía en nuestro país, sino también, a través de la implementación de este proyecto, brindar una mejor calidad de vida a los colaboradores de esta organización, la comunidad en la que se encuentra instalada, así como beneficiar a sus públicos en los ámbitos económico, social y medioambiental.

La Responsabilidad Social Empresarial podrá integrarse así como un elemento indispensable dentro de la gestión estratégica de la empresa, basado en acciones planificadas y llevadas a cabo con miras a contribuir al desarrollo de sus públicos, sin olvidar, por supuesto sus necesidades monetarias.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General:

Analizar la función de los elementos de Responsabilidad Social Empresarial existentes en una macroempresa, para el reforzamiento de su reputación.

1.7.2. Objetivos Particulares:

O1. Identificar los elementos de Responsabilidad Social Empresarial que debe contener una macroempresa para reforzar su reputación.

O2. Definir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la organización AJEGROUP.

O3. Diagnosticar las acciones de responsabilidad social de la organización.

O4. Conocer el nivel de conocimiento que tienen los consumidores de bebidas respecto a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por AJEGROUP México.

O5. Determinar el impacto que las actividades de RSE generan sobre la reputación de AJEGROUP México.

1.7.3. Objetivo específico

Diseñar una propuesta de capacitación sobre el tema de Responsabilidad Social para AJEGROUP México

1.8. Alcances y limitaciones

Para llevar a cabo esta investigación, ha sido necesario entrevistar a directivos de la empresa que se hacen cargo de temas de responsabilidad social para que brinden un panorama de las acciones que se están llevando a cabo actualmente, las necesidades y la visión de la compañía respecto a la Responsabilidad Social. Asimismo, fue necesario realizar encuestas entre consumidores ubicados en la ciudad de Puebla, identificando las colonias y públicos en los que se tiene mayor número de ventas.

La investigación sólo se realiza para conocer la opinión de uno de los principales grupos de interés de la organización: los clientes, ya que después de los empleados, es el grupo de interés en el que la empresa busca tener mayor incidencia, debido a sus necesidades y objetivos de mejorar las ventas en su negocio.

1.9. Metodología

Esta es una investigación de carácter mixto, ya que requiere de la aplicación de una técnica cuantitativa, como lo es la encuesta para conocer la opinión de los consumidores, así como la realización de entrevista para recoger información respecto a las prácticas efectuadas por la empresa estudiada en términos de Responsabilidad Social Empresarial.

1.10. Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
Responsabilidad Social Empresarial	Público interno
	Medio ambiente
	Consumidores y clientes
	Compromiso con la comunidad
	Gobierno y sociedad
Reputación	Calidad de los productos
	Imagen
	Confianza generada
	Innovación
	Prestigio económico
Buen trato al consumidor	

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. La industria refresquera en México

La agencia de investigación de mercados Euromonitor Internacional, citada por Parametría (2014), indica que México ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de consumo de refresco el mundo, con un promedio de 119 litros por persona al año, lo que nos da una idea de la importancia de nuestro país para esta industria, que ve en los mexicanos a unos de sus mayores consumidores.

De acuerdo con la información obtenida de la página web de la Asociación Nacional de productores de Refresco y Agua carbonatada (“Historia de la ANPRAC”, s.f.), la industria refresquera mexicana tiene su origen hacia fines del S. XIX., con la fundación de La Montañesa en 1886, que después formó parte de la compañía Topo Chico, S.A. la cual empezó a embotellar agua mineral desde 1895.

Desde sus inicios y hasta principios del siglo XX, estas empresas eran pequeñas, de carácter familiar y prácticamente artesanales, tanto en sus procesos de producción, como de distribución, primero a través de carritos de madera y posteriormente ocupando carretas tiradas por mulas o caballos. (“Historia de la ANPRAC”, s.f.)

Sin embargo, con el paso y del tiempo y la llegada de los avances tecnológicos, como la corcholata y las máquinas automáticas, las refresqueras mexicanas fueron capaces de envasar con mayor rapidez y conservar sus productos por más tiempo, para lograr así su consolidación, e incluso la adquisición de franquicias de marcas extranjeras que dieron un empuje importante a la industria.

La Asociación Nacional de productores de Refresco y Agua carbonatada (“Historia de la ANPRAC”, s.f.), asegura que para los años cuarenta la

industria empleaba a 30 mil trabajadores y contaba con una flota de 4,000 camiones que realizaban el reparto de refrescos a 100 mil pequeños comercios y debido a que demandaba grandes cantidades de insumos, pudieron impulsarse otras industrias importantes en el país, como la del azúcar, botellas de vidrio, gas carbónico y fabricación de corcholatas.

A partir de 1950, la industria refresquera tuvo que hacer frente al control gubernamental de precios, lo cual implicó un congelamiento en el precio del refresco, que desde ese momento dependió de la autorización del gobierno de México para realizar un incremento en el costo para el consumidor.

Otra serie de regulaciones que afectó a la industria refresquera fue el aumento de impuestos a bebidas envasadas y la falta subsidios durante las década de los sesentas, ya que éstos se brindaban a quienes consumían únicamente materia prima de origen nacional, sin considerar que los insumos para la elaboración de estas bebidas no podían ser encontrados en México.

El aumento de precios de insumos básicos para esta industria, como el azúcar en la década de los setenta produjo una caída del 7% en las ventas y en esa época se presentaron también movimientos huelguistas en cinco embotelladoras de la ciudad de México, de manera simultánea, crisis de las que salió adelante la industria refresquera.

De acuerdo con la página de la ANPRAC, la década de los ochentas se caracterizó por una fuerte regulación a la introducción de nuevas presentaciones y tamaños, además fue la etapa en la que más incrementos de precios tuvo la industria, que apenas fueron suficientes dado el aumento de precios en sus insumos más importantes como el azúcar y la gasolina.

En los noventa, la industria reportó un aumento en ventas, gracias a nuevas regulaciones fiscales que la eximían del pago del impuesto especial sobre producción y servicios y poco a poco ha ido obteniendo disminuciones en los gravámenes, además de lograr poner fin al control de precios por parte del gobierno.

En fechas más recientes, el impuesto especial de un peso por litro para bebidas azucaradas puso a la industria refresquera en el centro del debate por parte de la opinión pública, que cuestionó la influencia de este tipo de bebidas en temas de salud y obesidad. Este aumento provocó una disminución del 10% en el consumo de refrescos en México, de acuerdo con información de Notimex, publicada en el periódico El Financiero (2014), aunque también un aumento del 13% en el consumo de agua embotellada, fabricada por estas mismas industrias.

2.2. Ajegroup México

Específicamente sobre la empresa del caso de estudio, el tomo uno, de tres publicaciones internas editadas por Balcázar en el año 2008, que lleva por título “Ganas de trabajar: La Historia de Aje”, indica que AJEGROUP es una empresa familiar fundada por los Añaños Jerí en el año de 1991 en la ciudad de Ayacucho, en Perú (p. 30). “Sus productos decidieron romper paradigmas en referencia al precio y al tamaño, lo que les permitió ir ganando una progresiva participación en el mercado”. Asimismo, su constante crecimiento rebasó las fronteras de Perú para instalarse en otros países del continente americano, entre ellos México.

Después de instalar plantas de producción en Venezuela, Ecuador y Colombia, AJEGROUP llega a México en el año 2002. De acuerdo con “El planeta es grande: La internacionalización con el precio justo” tomo dos de las publicaciones de Balcázar (2008, p. 39)

El ingreso a México en 2002 significó un paso estratégico en la expansión y crecimiento de AJE, ya que este mercado está altamente concentrado, es el segundo mercado de consumo de refrescos en el mundo y el primero en el consumo per cápita de sabor cola.

Las operaciones en México iniciaron en Puebla y el primer producto en lanzarse al mercado fue Big Cola. Gracias al importante crecimiento de esta empresa en el país, se instalaron posteriormente plantas de producción en Monterrey, Guadalajara Villahermosa, Culiacán, Chihuahua y la cartera de productos creció hasta ofrecer, además de las bebidas carbonatadas, néctares, aguas y energéticos. “La gradual expansión de la cobertura de sus productos generaron incrementos de 40% y 30% en las ventas en 2004 y 2005, respectivamente, y México se convirtió en la operación más importante de AJE” (Balcázar, 2008, p. 39).

Desde su nacimiento, los fundadores de AJEGROUP hicieron hincapié en la importancia de la familia y su fuerte base sustentada por valores. En su filosofía organizacional declarada en su página web, brindan indicios de su responsabilidad social como empresa generadora de empleos que busca incrementar el bienestar y las oportunidades en donde opera e incluso cuentan con la Fundación Mirtha y Eduardo Añaños, surgida en el año 2003.

Los Añaños entendieron que las empresas no solo deben cumplir con generar empleo y con sus obligaciones tributarias y laborales, sino que también deben comprometerse con mejorar el bienestar de la comunidad donde desarrollan sus actividades y con todos aquellos a quienes les debe su crecimiento. (Balcázar, 2008, p.6)

Bajo esta perspectiva, la fundación que sólo opera en Perú, cuenta con tres ejes de acción: el primero se enfoca a la motivación y la capacitación para el emprendimiento, brindando herramientas para emprendedores, el segundo es el fomento a la producción local y la autosuficiencia para lo cual ha establecido vínculos con productores de durazno, quienes se han convertido en sus principales proveedores de insumos para la elaboración de los néctares de la compañía. El tercer eje es el de la ayuda social, que va desde premiación a alumnos destacados, entrega de juguetes a niños de

escasos recursos o la donación monetaria para solventar operaciones de alto riesgo. (Balcázar, 2008, pp. 16 y 17).

Los alcances de esta fundación no han llegado hasta nuestro país, ya que si bien existe la idea de que para los fundadores de esta compañía la Responsabilidad Social es importante y existen actividades y lineamientos desarrollados a nivel corporativo, en México las acciones parecen escasas y desconectadas entre sí.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1. La empresa

Reyes (2011, p. 83) indica que la empresa es una organización cuyo fin inmediato es la producción de bienes y servicios y realiza una distinción entre la empresa pública y la empresa privada, considerando que:

La empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

De acuerdo a su tamaño e ingresos, en el Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009) se estratifica a las empresas considerando las siguientes características:

Tabla 1.
Estratificación de las empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota. Datos tomados de la página web del Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009).

A pesar de que esta clasificación incluye sólo a tres tipos de empresa, para efectos prácticos, puede asumirse que las grandes empresas son aquellas que cuentan con una planta de más de 250 trabajadores y venden anualmente más de 250 millones de pesos.

Perdiguero (2003) indica que en los años ochenta las empresas causaban admiración y reconocimiento porque eran asociadas al progreso y bienestar de la población. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de los noventa comenzaron las críticas por la inclinación de muchas de ellas exclusivamente a satisfacer necesidades económicas, por lo que su imagen dio un giro y las llevó a límites negativos y en algunos casos pasaron a ser vistas como espacios de explotación, violencia y conflictos (p.13).

Lo anterior, se ve reforzado por con Blasco Vázquez, citado por Gilli (2011), quien afirma que la empresa ha pasado por distintas etapas influidas por factores circundantes y que son básicas para determinar su carácter. La primera etapa, conocida como la del logro económico, “está guiada por el impulso del lucro y enfocada en la producción como fin último” (p. 41).

La segunda etapa, conocida como de legalidad, “surge con la aparición de leyes para limitar y controlar el accionar de las empresas”. En esta etapa, las empresas se ven obligadas a cumplir con requisitos legales para su funcionamiento, dado su inicial desenvolvimiento que aprovechó las distintas lagunas para ejercer sus actividades sin demasiado control. (Gilli, 2011, p.42)

En la tercera etapa, llamada de la legitimidad, “la creación de regulaciones termina por ser insuficiente y es ahora el juicio de la sociedad quien obliga a las empresas a asumir nuevas responsabilidades”. Una empresa se legitima entonces, de acuerdo a la consideración del juicio público que se basa en la medida en que ésta es responsable con sus grupos de interés. (Gilli, 2011, p.42)

Las etapas descritas anteriormente no han sido superadas por todas las empresas, sin embargo, es un hecho que campañas de denuncia y activismo emprendidas por asociaciones de consumidores, grupos de derechos civiles, movimientos ecologistas y organizaciones no gubernamentales, coloca a las empresas en la necesidad de regular las conductas no aceptables por la sociedad y se comienza a hablar de la necesidad de una mayor responsabilidad por parte de la comunidad empresarial, para brindar un equilibrio y mejorar la imagen ante la opinión pública.

La actividad de la empresa tiene por tanto demandas propias de su quehacer de producción, pero también aquellas derivadas de su impacto en la sociedad.

La empresa no es un grupo humano cualquiera. Nos hallamos ante un grupo capaz de generar riqueza, de responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad. Y será así en la medida en que se plantee como una institución legitimada en el marco de unos valores éticos compartidos por quienes se relacionan con ella, desde los trabajadores a los directivos, pasando por los proveedores y los clientes. (Cortina, p.55, 1996, citada por Gilli, p.43, 2011).

Paralelamente a esta concepción de la empresa, se repara en que los denominados recursos tangibles de la empresa, ya no son suficientes para generar ventajas competitivas, por lo que una organización requiere algo más que sus productos para mantenerse en el gusto de sus consumidores.

De acuerdo con Carrillo y Nuño (2010, p.123) La competitividad entre las empresas no radica tanto en los diversos productos que ofrecen sino en la capacidad de diferenciarse a través de la gestión de lo que se denominan activos intangibles: imagen corporativa, marca, reputación y gestión del conocimiento, entre otros, donde también se incluye la Responsabilidad Social.

3.2. La responsabilidad social

Si bien desde el nacimiento de la vida empresarial algunas organizaciones se preocuparon por pagar buenos sueldos a sus empleados, apoyar actividades culturales o de carácter comunitario, entre otras cosas, Gond y Mond (2011) mencionan que es hasta 1953, cuando Howard Bowen, economista americano a quien se le ha postulado como “Padre de la Responsabilidad Social Corporativa”, provoca el nacimiento del periodo moderno de literatura sobre el tema, al publicar su libro *Social Responsibilities of the Businessmen*. (p.6)

En dicho trabajo, Bowen, citado por Gond y Moon (2011, p.7) definió la Responsabilidad Social de los “Hombres de negocios” como “aquella que se refiere a la obligación de los empresarios de perseguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”. Esta definición fue sólo el primer paso para el comienzo de un amplio debate respecto a las obligaciones y límites de la actividad empresarial en los años subsecuentes.

Alvarado (2008, p.40) indica que pronto surgieron impugnaciones a la posición planteada por Bowen. Fue Theodore Levitt, economista americano y profesor en la escuela de negocios de Harvard, quien entabló el debate cuando advirtió en su artículo *The Dangers of Social Responsibility* que “el trabajo del gobierno no son los negocios y el trabajo de los negocios no es el gobierno”, refiriéndose a que la actividad empresarial no debía asumir responsabilidades que consideraran el bienestar social. (Levitt, 1958, citado por Alvarado, 2008, p. 40),

Más adelante, en 1970, Milton Friedman publica un artículo titulado “La Responsabilidad Social de los negocios es aumentar sus utilidades”, donde menciona que la responsabilidad primaria de quien dirige un negocio es hacia sus empleadores y menciona que la única responsabilidad de la

empresa es maximizar los beneficios respetando las reglas básicas de la sociedad, reflejadas en la ley y la ética, sosteniendo que son el gobierno y la legislación quienes deben ocuparse de los problemas sociales. (Quevedo, 2003, p. 5)

Esta visión utilitarista, si bien es apoyada por diversos autores de la época, también tiene su contraparte a partir de los años sesenta y setenta cuando surge una evolución en la toma de conciencia respecto a las necesidades y demandas de quienes tienen algún tipo de relación con la empresa, además de sus accionistas.

De este modo, Adam Smith (1776) en su libro “Ensayo sobre la naturaleza de la riqueza de las naciones”, citado por Vélez (2011, pp 57-58) pone de manifiesto la importancia que debe tener para las organizaciones el bien común y aunque indica que en el marco del mundo empresarial, muchas veces es el interés propio lo que permite beneficiar a la sociedad, hace hincapié en la necesidad de maximizar beneficios, por un lado acumulando capital para la empresa y por otro, trasladando esos beneficios a la sociedad.

Alvarado (2008, p.39) Resume la intervención de otros autores, a favor de la Responsabilidad Social, de la siguiente forma:

Otros investigadores se sumaron a esta postura, señalando que las responsabilidades empresariales “no solamente van más allá de la responsabilidad tradicional de la propiedad privada sino que además son diferentes” (Drucker, 1954), trascienden los intereses económicos o técnicos de la empresa (Davis, 1960) y son más amplias que los “estrechos intereses circunscritos a las personas y empresas privadas” (Frederick, 1960) pues tienen que ver con el bien público (Drucker, 1954; Frederick, 1960).

Bajo la idea de que existe una especie de contrato implícito entre la sociedad y la empresa, la cual tiene que cumplir con ciertos requisitos para poder operar, en 1991, Carroll desarrolla un modelo conocido como la pirámide de la Responsabilidad Empresarial, donde si bien distingue como base a la responsabilidad económica, agrega también las responsabilidades legales, éticas y sociales o filantrópicas. (Castillo, 2009, p. 225)



Gráfico 1. Pirámide de la Responsabilidad Social de Carroll (1991)

Así, Carroll distingue que en la base de la responsabilidad de las empresas, se encuentra el generar beneficios económicos que la hagan una organización rentable. Asumir esta responsabilidad primaria es vital para asegurar la existencia de la empresa, ya que no pueden entenderse el resto de las responsabilidades sin que esta sea primero cubierta.

La Responsabilidad legal, que ocupa el segundo nivel en la pirámide de Carroll, implica el cumplimiento de leyes y regulaciones en turno, con el fin de asegurar que se está trabajando sin trasgredir la ley impuesta, a la que también se ciñen las empresas.

El tercer nivel de la pirámide, lo constituye la responsabilidad ética, que significa hacer lo correcto y lo que es justo, tratando de evitar algún daño a la sociedad y a quienes las componen. Se espera que las empresas sean honestas y responsables en su quehacer y que tome en cuenta las normas y valores que rigen a una sociedad a la hora de decidir y actuar.

La responsabilidad social o filantrópica, se encuentra en la punta de la pirámide y se trata de poner en práctica la buena ciudadanía corporativa, logrando que a empresa se haga cargo de los impactos que tienen la ejecución de sus operaciones, en los ámbitos económico, social y medio ambiental, enfocándose a apoyar a la comunidad y contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de esta.

Aunque la trascendencia del modelo de Responsabilidad Social es importante, García-Marzá (2004), citado por Castillo (2009, p. 225-226), asegura que la visión de la responsabilidad social debe ampliarse más allá de simples actividades filantrópicas y avanzar a un siguiente nivel, “en el cual existe un diálogo permanente con los públicos que mantienen intereses recíprocos con la empresa y con los que debe observar un comportamiento exigente y riguroso”.

En lo que respecta a nuestro país, Trejo (2013) publica un artículo donde indica que de acuerdo con la información proporcionada en el VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables (ESR) organizado por el Cemefi, Aliarse y la red Forum Empresa, para esa fecha, en México 768 empresas eran ya Socialmente Responsables, de las cuales 318 se ubicaban en el Distrito Federal, 77 en Sinaloa, 70 en Nuevo León 49 en Jalisco y 42 en Sonora, aunque si tomamos en cuenta que en nuestro país

existen 5.144.056 empresas censadas por el INEGI (2010), podemos reconocer que aún queda un largo camino por recorrer.

Para el caso de México, Verduzco (2003) citado por Pérez (2009, p. 25), señala que México ha tenido muestras de responsabilidad social por parte de organizaciones como el Calpulli en la época prehispánica y la iglesia católica en años posteriores, las cuales eran fuentes de ayuda social.

Más adelante, a finales del siglo XIX y principios del XX los empresarios fundadores de grandes empresas en nuestro país, se distinguieron por sus preocupaciones sociales provenientes de una profunda tradición cristiana, para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, tales como vivienda, asistencia médica, creación de escuelas, incluso antes de que aparecieran los beneficios sociales por parte del estado.

Cabe señalar que esta visión de la Responsabilidad Social Empresarial en México, tiene, además de fuertes implicaciones religiosas en su base, así como un uso paternalista, ya que a través de ella se busca obtener la simpatía y aceptación de los empleados, lo que significa al final de cuentas una buena reputación.

Organizaciones como el Centro Mexicano para la Filantropía y el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa trabajan ya hace algunos años con metodologías muy definidas, para la medición en temas de Responsabilidad Social Empresarial y Reputación Corporativa, configurándose como las entidades que miden y certifican los logros de las compañías mexicanas en estos temas.

La discusión en torno a los alcances de la Responsabilidad Social Empresarial se ha mantenido a lo largo del tiempo tanto en nuestro país, como a nivel internacional, sin embargo, con la llegada del nuevo milenio, los avances de las nuevas tecnologías, y la posición que va ganando la opinión pública junto con las entidades internacionales en la lucha por proteger los derechos humanos y el medio ambiente, entre otras causas, ha llevado a las empresas a revalorar sus activos intangibles y se ha dado pie al surgimiento

de prácticas y políticas que apoyan cada vez más la Responsabilidad Social Empresarial.

Existen diversas aportaciones por parte de organismos nacionales e internacionales para definir a la Responsabilidad Social Empresarial. Entre ellas destacan la que se describe en el Manual de apoyo al programa de formación “La dimensión laboral de la responsabilidad social de la empresa: de los principios a la práctica” (Miraglio, Hunter, Lucci y Pinoargote, 2008), donde se explica que para la Comisión Europea en su Libro Verde de 2001, la Responsabilidad Social Empresarial es:

La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (marzo, 2006), define a la Responsabilidad Social Empresarial como:

El reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

Una referencia obligada en nuestro país es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que de acuerdo con Cajiga (s.f., p. 3), define a la Responsabilidad Social Empresarial como:

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.

Las definiciones anteriores coinciden en que la responsabilidad social empresarial implica un actuar ético por parte de las organizaciones empresariales hacia la sociedad en general, haciendo énfasis en que debe ir más allá del cumplimiento legal de sus obligaciones, buscando el bienestar social, económico y medioambiental tanto de quienes las integran o de los públicos más cercanos a ellas, como de quienes componen su entorno y se ven de alguna manera afectados por su actuar.

Es importante destacar que si bien esta estrategia brinda a las empresas un valor añadido que mejora la situación competitiva de la empresa, “uno de los beneficios de la Responsabilidad Social es otorgar legitimidad social a las organizaciones que les permita permanecer y reproducirse en la sociedad en la que se desempeñan” Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus (2012, p.35).

3.3. Niveles de la Responsabilidad Social

Rodríguez, (2008) citado por Rebeil (p. 35-37, 2012) asegura que los niveles de Responsabilidad Social “proveen un marco importante para ayudar a toda organización a convertirse en una auténtica empresa socialmente responsable” y propone la siguiente división.

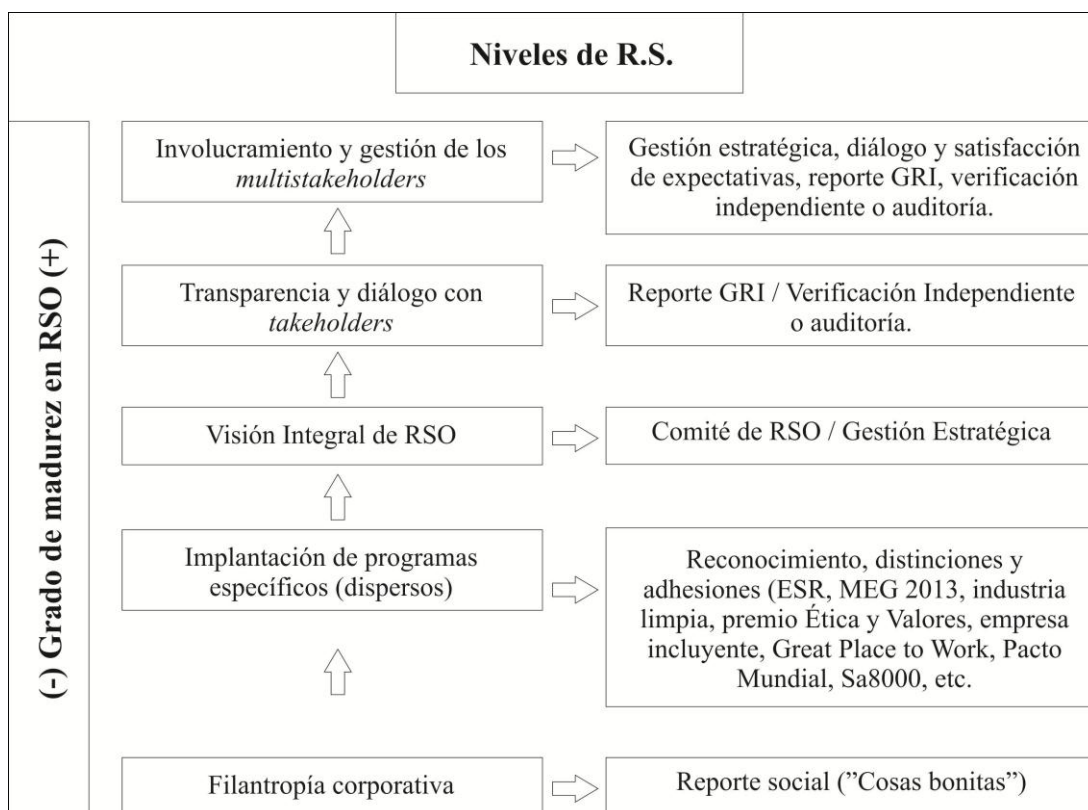


Gráfico 2. Niveles de la RSE. Rodríguez (2012)

Este esquema nos muestra cómo es que las empresas se han acercado al tema de la Responsabilidad Social desde actividades básicas como la filantropía corporativa, a través de la realización de donaciones monetarias o en especie a ciertas causas afines a la empresa, el impulso del voluntariado por parte de quienes trabajan en la empresa, o bien actividades que benefician de manera interna a sus empleados, familiares de éstos, comunidades cercanas o asociaciones civiles que solicitan algún apoyo en específico. Generalmente, la filantropía corporativa se enfoca en aquellos temas relacionados con el giro de la empresa y que pueden brindar un impacto positivo “reportando año con año cosas bonitas, sin ir más allá de su compromiso con sus accionistas, sus integrantes y su entorno” (Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2012, p.36)

En el nivel denominado Implantación de programas específicos, se encuentran aquellas empresas que “se involucran en una serie de proyectos serios y de envergadura y que tienen reconocimiento internacional” (Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2012, p.36). Para ello, la empresa cuenta con diversas opciones, ofrecidas por organismos gubernamentales, como es el caso de los reconocimientos como Empresa incluyente, otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o el certificado de Industria Limpia, que otorga la Procuraduría Federal de Protección al ambiente, entre otros. Asimismo, existen distintivos otorgados por organizaciones como el CEMEFI o la Alianza por la Responsabilidad Social (AliaRSE), como el de Empresa Socialmente Responsable y normas de certificación como la SA8000 que promueve el establecimiento de condiciones laborales seguras, justas y no discriminatorias o la misma ISO 26000, específicamente enfocada a reconocer la responsabilidad social empresarial.

La visión integral de Responsabilidad Social avanza un paso más, hacia la creación de un comité encargado de RSE al interior de la organización que se responsabiliza de establecer un programa con planes estratégicos para todas las áreas de la organización y en todas las fases de su proceso. Posteriormente se encuentra la fase de transparencia y diálogo con *stakeholders*, para lo cual las empresas se valen del uso de auditorías y la emisión de reportes den cuenta a sus grupos de interés sobre las actividades efectuadas y cómo éstas los afectan. (Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2012, p.36).

El nivel más elevado en la madurez de Responsabilidad Social de una empresa, está constituido por el involucramiento y gestión de los *multistakeholders*. Esto significa que los reportes presentados llegan a un proceso de diálogo a través del cual se satisfacen las expectativas de los grupos de interés. (Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2012, p.37).

3.4. Entidades certificadoras

Para evaluar la eficacia de toda práctica, es necesario establecer indicadores que determinen si los objetivos han sido cubiertos. En el caso de la Responsabilidad Social, Boza, J. (2011, p. 6) sostiene que dichos indicadores:

Emanan de organismos internacionales como la Organización Internacional de Trabajadores (no a la explotación laboral, no al trabajo infantil, no a la discriminación laboral, etc.), Naciones Unidas (defensa a los Derechos Humanos) y otros organismos internacionales especializados en la certificación, como son: la Social Accountability (SA 8000); International Standards Organization (ISO 26000); Global Report Initiative (GRI); etc.

En el caso de nuestro país, el Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), realizan de manera anual la entrega del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, con base en una serie de estándares que han desarrollado para calificar a las empresas que están interesadas en participar en su proceso.

3.4.1. SA8000

Esta norma fue creada por Social Accountability International (SAI), organización que de acuerdo con López y Vázquez (2002, p. 139) “trata de responder a las inquietudes que los consumidores tienen respecto a las condiciones laborales que existen en el mundo”, considerando que diversas empresas han sido objeto de denuncia social por conductas desarrolladas en

contra de sus trabajadores y condenadas por los distintos grupos de interés, entre ellos, los consumidores.

A pesar de que en cada empresa existen códigos de ética y reglas de operación, la SAI consideró necesario desarrollar la norma Social Accountability 8000, con el fin de brindar una guía universal y un sistema de verificación basado en elementos definidos desde la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los Convenios de la OIT, las normas internacionales sobre derechos humanos y las leyes nacionales del trabajo.

Bollaín (2001), citado por López y Vázquez (2002, p. 140), indica que esta norma fue desarrollada y publicada en el año de 1997, por un panel de expertos conformado por representantes de todos los sectores involucrados, tales como sindicatos, fabricantes, minoristas, organismos académicos, organizaciones no gubernamentales y empresas de consultoría y certificación.

Esta norma, de acuerdo con la Social Accountability International (junio 2014, s.p.), está dividida en nueve capítulos. En el gráfico 3 se explican los 8 requisitos de la norma y en el gráfico 4, los criterios del sistema de gestión.

<p>Capítulo 1 Trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no debe tomar parte o apoyar el uso de mano de obra infantil. • Debe establecer, documentar, mantener y comunicar efectivamente políticas y procedimientos para la remediación de trabajadores infantiles, y debe proporcionar apoyo financiero y de otro tipo para permitir que dichos niños asistan y permanezcan en la escuela. • La organización puede emplear trabajadores jóvenes, estos deben trabajar solo fuera de los horarios escolares. En ningún caso deben los trabajadores jóvenes trabajar por más de 8 horas en un día. Los trabajadores jóvenes no podrán trabajar durante horario nocturno. • La organización no debe exponer a los trabajadores infantiles o jóvenes a condiciones que sean peligrosas o inseguras para su salud o desarrollo físico y mental.
<p>Capítulo 2 Trabajos forzados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no debe tomar parte o apoyar el uso de mano de obra forzosa u obligatoria. • Ni la organización ni cualquier entidad que provea mano de obra a la organización debe retener cualquier parte del salario, ni prestaciones, propiedad o documentos del personal. • La organización debe asegurar que no se apliquen cuotas o cargos de contratación. • El personal debe tener el derecho de abandonar las instalaciones del lugar de trabajo después de completar el día de trabajo estándar y ser libre de renunciar al empleo. • Ni la organización ni cualquier entidad que provea mano de obra a la organización debe involucrarse o apoyar la trata de personas.
<p>Capítulo 3 Salud y seguridad en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe proporcionar un medio ambiente de trabajo saludable y seguro. • La organización debe evaluar los riesgos del lugar de trabajo para las madres nuevas, gestantes o lactantes. • En el caso que persistan ciertos riesgos, la organización debe proporcionar al personal el equipo de protección personal necesario y brindar asistencia médica. • La organización debe designar a un responsable de asegurar un medio ambiente de trabajo seguro y saludable para todo el personal. • Un Comité de Salud y Seguridad, integrado por un grupo bien balanceado de representantes de la gerencia y de los trabajadores, debe ser establecido y mantenido. • La organización debe proporcionar al personal, de manera regular, capacitación efectiva en salud y seguridad. • La organización debe establecer procedimientos documentados para detectar prevenir, minimizar, eliminar o responder de cualquier otra manera ante riesgos potenciales a la salud y seguridad del personal. • La organización debe proporcionar, para el uso de todo el personal, libre acceso a: sanitarios limpios, agua potable, espacios adecuados para tomar los alimentos. • La organización debe asegurar que todos los dormitorios proporcionados para el personal estén limpios, sean seguros y cubran sus necesidades básicas. • Todo el personal debe tener el derecho de apartarse de cualquier peligro grave inminente sin buscar el permiso de la organización.
<p>Capítulo 4 Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal debe tener el derecho a formar, unirse y organizar sindicatos de su elección y negociar un contrato colectivo en su representación con la organización. • En situaciones donde el derecho de libertad sindical y de negociación colectiva estén restringidos por Ley, la organización deberá permitir a los trabajadores elegir libremente a sus propios representantes. • La organización debe asegurar que los miembros del sindicato, los representantes de los trabajadores y cualquier personal involucrado en organizar a los trabajadores no sea sujeto a discriminación, acoso, intimidación o represalias.

Gráfico 3. Capítulos de la norma SA8000. Fuente: Elaboración propia (2014)

<p>Capítulo 5 Discriminación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no debe tomar parte o apoyar la discriminación en la contratación, remuneración, acceso a capacitación, ascenso, cese o retiro. • La organización no debe interferir con el ejercicio de los derechos del personal a cumplir principios o prácticas o a satisfacer necesidades relacionadas con su raza, origen nacional o social, religión, discapacidad, género, orientación sexual, responsabilidades familiares, membresía sindical, opiniones políticas • La organización no debe permitir ningún comportamiento que sea amenazante, abusivo, explotador, o sexualmente coercitivo. • La organización no debe someter al personal a pruebas de embarazo o virginidad bajo ninguna circunstancia.
<p>Capítulo 6 Medidas disciplinarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe tratar a todo el personal con dignidad y respeto. La organización no debe tomar parte o tolerar el uso de castigos corporales, coerción mental o física o abuso verbal al personal. No se permite el trato rudo o inhumano.
<p>Capítulo 7 Horario de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe cumplir con las leyes, contratos colectivos de trabajo (donde aplique) y estándares industriales aplicables relacionados con horarios de trabajo, descansos y días festivos. • El personal debe recibir al menos un día de descanso después de cada seis días consecutivos de trabajo. • Todo el tiempo extraordinario debe ser voluntario y no debe ser solicitado de manera frecuente.
<p>Capítulo 8 Remuneración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización debe respetar el derecho del personal a un salario básico digno y asegurar que los salarios para una semana normal de trabajo, sin incluir el tiempo extraordinario, cumplan al menos con los estándares mínimos por Ley o de la industria, o los contratos colectivos. • La organización no debe hacer deducciones de los salarios como medida disciplinaria. • La organización debe asegurar que se detalle clara y regularmente por escrito al personal sus salarios y la composición de sus prestaciones en cada periodo de pago. • Todo el tiempo extraordinario debe ser compensado con una prima de acuerdo a lo que defina la ley nacional o lo establezca el contrato colectivo. • La organización no debe usar acuerdos de contratación de mano de obra, contratos consecutivos de corto plazo y/o de falsos aprendices u otros esquemas para evitar cumplir sus obligaciones para con el personal bajo las leyes y regulaciones laborales y de seguridad social aplicables.

Gráfico 3. (Cont.) Capítulos de la norma SA8000. Fuente: Elaboración propia (2014)

Políticas, procedimientos y registros

- La alta dirección debe establecer por escrito una política para informar al personal, que ha decidido cumplir con la SA8000.
- Esta política debe incluir el compromiso de la organización para asegurar la conformidad con los requerimientos de la Norma SA8000.
- Esta política y la Norma SA8000 deben ser publicadas en lugares destacados y visibles. a organización debe desarrollar políticas y procedimientos para implementar la Norma SA8000.
- Estas políticas y procedimientos deben ser comunicados efectivamente .
- La organización debe mantener los registros necesarios para demostrar la conformidad con y la implementación de la Norma SA8000.
- La organización debe realizar de manera periódica una revisión por la dirección de la declaración de su política, las políticas y procedimientos de implementación de esta Norma .
- La organización debe poner su política a disposición del público y partes interesadas..

Equipo de Desempeño Social

- Un Equipo de Desempeño Social (EDS) debe ser establecido para mantener todos los elementos de la SA8000.
- En instalaciones sindicalizadas, la representación de los trabajadores en el EDS debe estar constituida por uno o más representantes del (os) sindicato(s) reconocido(s)

Identificación y Evaluación de Riesgos

- El EDS debe conducir evaluaciones de riesgo periódicas y dejarlas por escrito para identificar y priorizar las áreas de no conformidad reales y potenciales con referencia a esta Norma.
- El EDS debe conducir estas evaluaciones con base en los datos y las técnicas de recolección de datos que él recomiende y consultando significativamente con las partes interesadas.

Monitoreo

- El EDS debe monitorear efectivamente las actividades el lugar de trabajo.
- El EDS debe también facilitar auditorías internas rutinarias y producir reportes para la alta dirección acerca del desempeño y los beneficios de las acciones tomadas para cumplir con la Norma SA8000.
- El EDS debe también tener reuniones periódicas para revisar el avance e identificar acciones potenciales para fortalecer la implementación de esta Norma.

Gráfico 4. Sistema de Gestión de la norma SA8000. Fuente: Elaboración propia (2014)

Involucramiento y Comunicación Internas

- La organización debe demostrar que el personal entiende efectivamente los requerimientos de la SA8000, y debe comunicar regularmente los requerimientos de la SA8000 mediante comunicaciones rutinarias.

Gestión y Resolución de Quejas

- La organización debe establecer un procedimiento documentado de quejas que sea confidencial, imparcial, sin represalias, y accesible y disponible para todo el personal y las partes interesadas.
- La organización debe tener procedimientos para investigar, dar seguimiento y comunicar el resultado de las quejas.
- La organización no debe disciplinar, despedir o discriminar de cualquier otra manera a su personal o cualquier parte interesada por proporcionar información acerca del cumplimiento de SA8000 o por poner quejas de su lugar de trabajo.

Verificación Externa e Involucramiento de las Partes Interesadas

- La organización debe cooperar completamente con los auditores externos para determinar la severidad y frecuencia de todos los problemas que surjan para cumplir con la Norma SA8000.
- La organización debe participar en el involucramiento de las partes interesadas con el fin de
- alcanzar un cumplimiento sostenido de la Norma SA8000.

Acciones Correctivas y Preventivas

- La organización debe formular políticas y procedimientos para la implementación puntual de acciones correctivas y preventivas y debe proporcionar los recursos necesarios para ello.
- El EDS debe mantener registros, incluyendo líneas de tiempo, que incluyan como mínimo, las no conformidades relacionadas a SA8000, la causa raíz, las acciones correctivas y preventivas tomadas y los resultados de su implementación.

Entrenamiento y Capacitación

- La organización debe implementar un plan de entrenamiento para todo el personal para implementar efectivamente la Norma SA8000.

Gestión de Proveedores y Contratistas

- La organización debe asegurarse del cumplimiento de la Norma SA8000 de sus proveedores/contratistas, agencias privadas de empleo y subproveedores. Este enfoque debe ser aplicado al seleccionar nuevos proveedores/contratistas, agencias privadas de empleo y subproveedores.

Gráfico 4. Sistema de Gestión de la norma SA8000. Fuente: Elaboración propia (2014)

Esta norma, para el 2014 presentó su cuarta versión y del mismo modo que diversas certificaciones relativas a la Responsabilidad Social, es de carácter voluntario, lo que significa que a pesar de que las empresas obtienen un certificado de auditoría que pueden refrendar cada año, esto no es una exigencia a la que se debe responder, sino que la aplicación de los principios de la norma está sujeta a la buena voluntad de la organización y quien la dirige.

3.4.2. ISO 26000

De acuerdo con Orjuela (2011, p.179), la ISO 26000 fue aprobada y publicada en septiembre de 2010 y ofrece una guía en temas de Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones tanto en los sectores público, como privado de cualquier país, con el fin de ayudarles a operar de la manera socialmente responsable que en los últimos años se exige cada vez más.

Es importante destacar que la ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no se utiliza como una norma de certificación. Básicamente esta norma brinda un panorama sobre los antecedentes, características y conceptos de la Responsabilidad Social, así como sus principios y las prácticas que pueden realizar las organizaciones para considerarse socialmente responsables.

Como puede apreciarse en el gráfico 3, existen 7 materias fundamentales en las que se basa la norma ISO 26000 para gestionar la Responsabilidad Social: El gobierno organizacional corporativo, los Derechos Humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas de negocio, los asuntos de los consumidores, la participación activa y desarrollo de la comunidad.



Gráfico 5. Materias Fundamentales de la norma ISO 26000. www.iso.org (2010)

Orjuela (2011, p. 188) Explica que la Norma ISO 26000 proporciona una guía detallada sobre:

1. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la Responsabilidad Social.
2. Antecedentes, tendencias y características de la Responsabilidad Social.
3. Principios y prácticas relativos a la Responsabilidad Social.
4. Troncales y las cuestiones de Responsabilidad Social.
5. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
6. Identificar y colaborar con las partes interesadas.
7. Comunicar los compromisos, el rendimiento y otra información relacionada con la Responsabilidad Social.

En algunos países ciertos temas que se incluyen en la norma ISO 26000 ya están incorporados en el marco legal y por lo tanto implican obligatoriedad, sin embargo esta norma representa una orientación con recomendaciones para las empresas que tienen la disposición de exceder lo obligatorio para operar de manera responsable con sus distintos grupos de interés.

En el documento realizado para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) por Alonso (2006, pp. 26-27), en el caso de México son las empresas multinacionales y las grandes empresas quienes han adoptado los principios de la Responsabilidad Social y desde la aparición de la norma ISO 26000, se ha demostrado una activa participación a nivel nacional, sobre todo desde la industria y la academia.

Sin embargo, Alonso (2006, pp. 27-28) también indica que han sido pocas Organizaciones No Gubernamentales las que se han sumado a los debates nacionales respecto a la adhesión a esta Norma ISO 26000 y con mucha menor participación se encuentran los consumidores que, en países como México, poca conexión muestran con el tema de la Responsabilidad Social Empresarial y el consumo, situación a la cual se suma el hecho de que no contamos con agrupaciones de consumidores que se encuentren organizadas en torno a la defensa de sus derechos y a la exigencia de que las empresas sean responsables con la sociedad.

3.4.1. Certificación GRI.

Rebeil (2012, p. 37,) habla del Global Reporting Initiative (GRI) como “un índice estandarizado creado en 1997, que hace referencia al contenido básico que debe tener un reporte de Responsabilidad Social y es promovido por la organización que lleva el mismo nombre”.

Esto quiere decir que el GRI determina las pautas que las empresas deben seguir para elaborar sus memorias de sostenibilidad. De acuerdo con

la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, en su versión 3.1 (2011, p.27), éstas tienen indicadores de desempeño en las dimensiones económica, medioambiental y social, mientras que “los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos”.

Según Bañegil y Chamorro (2001), citado Server y Villalonga (2005, p. 148) las memorias de Sostenibilidad pueden ser definidas como:

Documentos elaborados por la dirección de la empresa que recogen de forma organizada, periódica y objetiva los efectos relevantes (positivos y negativos) de la actividad de la compañía (procesos y productos) en el desarrollo sostenible de su entorno, entendiendo como tal aquel desarrollo económico que no genera injusticias intra e intergeneracionales, es decir que no es ajeno a la conservación del entorno natural y del desarrollo social.

Como en el caso de otras entidades de Responsabilidad Social Empresarial, el GRI también tiene un carácter voluntario y ha sido elaborado a partir del consenso, producto de reuniones celebradas con los distintos actores que son capaces de aportar perspectivas útiles para la elaboración de esta guía, con el objetivo de homogeneizar los reportes y llegar a tener principios de sostenibilidad que sean aceptados y seguidos a nivel global.

La estructura elemental de un reporte basado en la guía GRI, debe contener los siguientes datos:

APARTADO	DESCRIPCIÓN	CONTENIDO BÁSICO
Informe del responsable	Descripción de los elementos principales del informe	Declaraciones de compromiso Reconocimiento de éxitos y fracasos Oportunidades de integración de aspectos sociales, medioambientales y económicos.
Perfil de la organización	Conocer el contexto y características de la entidad	Actividad, países en los que opera, propiedad, tipo de clientes, información cuantitativa relevante sobre la actividad, análisis de costes
Resumen e indicadores clave	Visión global del informe, destacando la relación empresa-participes	Indicadores utilizados sobre realizaciones medioambientales, económicas, sociales e integración de las anteriores
Visión y estrategia	Perspectiva de la empresa sobre la integración de los aspectos económicos, sociales y medioambientales	Comentarios sobre el equilibrio adoptado por la organización en los tres aspectos. Comentarios sobre la utilización de los resultados. Visión a largo plazo de la sostenibilidad
Política, organización y sistemas de gestión	Revisión de la estructura y los sistemas de gestión adoptados para implementar la visión sobre la sostenibilidad	Políticas y organización (responsabilidad, compromisos suscritos ...). Sistemas de gestión (programas de calidad, selección de proveedores,). Relación con los participes (definición y selección, consultas, uso de la información,...) Realizaciones medioambientales (energía, materiales, agua, ...)
Realizaciones	Recoge las realizaciones alcanzadas en las tres áreas -económica, social y medioambiental- así como una integración de las tres	Realizaciones económicas (beneficios, intangibles, inversiones, salarios, ...). Realizaciones sociales (lugar de trabajo, derechos humanos, proveedores, ...) Integración (sistémica, referencias cruzadas, ...)

Tabla 2. Estructura del informe GRI "El marco de la información social y medioambiental de la empresa: análisis de la Global Reporting Initiative (GRI)". Moneva Abadía, J. M. Revista Interdisciplinar de Gestión Ambiental nº 30 Junio, 2001.

Este tipo de reportes brindan a los públicos de las empresas que se han preocupado por realizarlos, la posibilidad de informarse sobre los logros y compromisos de las mismas, para generar una credibilidad y confianza basadas en la transparencia de los datos públicos sobre las actividades económicas, sociales y medioambientales efectuadas por una organización.

3.4.2. Distintivo Empresas Socialmente Responsables

De acuerdo con la página de la Alianza por la Responsabilidad Social (2014), en 1997 el CEMEFI creó el programa de Responsabilidad Social

Empresarial y en el año 2000, se publicó una convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Es al año siguiente, en el 2001 cuando se crea el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), obtenido por 17 empresas en esa primera convocatoria.

En su página web, CEMEFI (2014) indica que este distintivo es “un elemento gráfico que acredita a la empresa ante sus públicos de relación por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de implantación de una gestión socialmente responsable y de mejora continua, como parte de su cultura y estrategia de negocio”.

El distintivo ESR puede ser obtenido por empresas de cualquier tamaño, aunque no pueden participar aquellas cuyo giro sea la “venta de productos bélicos, tabaco, centros de apuestas y/o entretenimiento exclusivos para adultos” Tampoco pueden hacerlo las empresas con participación gubernamental, aquellas que se encuentren en una situación pública controversial o tengan una situación legal o sentencia judicial en contra, sin resolver (CEMEFI, 2014).

Para participar, una empresa debe nombrar un responsable y completar los formatos de registro, enviar una carta de exposición de motivos y una carta declarando que conoce y asume el Decálogo de Empresa Socialmente Responsable, ambas firmadas por el director general. Asimismo, deberá pagar una cuota de inscripción, completar un cuestionario y enviar las evidencias que respaldarán la información otorgada (CEMEFI, 2014).

CEMEFI (2014) también indica que para obtener este distintivo, se analizan cuatro ámbitos básicos de la responsabilidad social:

- Calidad de vida en la empresa

- Ética empresarial

- Vinculación de la empresa con la comunidad

- Cuidado y preservación del medio ambiente

Además de ofrecer capacitación a los miembros de las empresas con miras a obtener el distintivo ESR, CEMEFI organiza de manera constante talleres, sesiones informativas y encuentros, lo que ha permitido abonar a la discusión e intercambio de conocimientos desde la academia y desde la experiencia de quienes están interesados y producen información sobre la Responsabilidad Social Empresarial.

3.5. Por qué es importante comunicar la RSE

De acuerdo con Scheinsohn (2009) toda empresa tiene que hacerse oír, comprender y diferenciar. Pero esta necesidad trasciende a una mera necesidad comercial. (p. 20). Esto significa que si bien la publicidad de los productos o servicios que una empresa comercializa es básica para que éstos sean conocidos y puedan distinguirse de lo ofertado por otras marcas, en un entorno tan competitivo como el actual las empresas necesitan establecer estrategias que les permitan conocer cómo son percibidas y también hacerse cargo de enviar los mensajes idóneos que les brinden una ventaja competitiva y que promuevan el diálogo constante con sus distintos sus públicos.

Mejía y Newman (2011) aseguran que la comunicación estratégica es indispensable para adoptar las políticas y llevar a cabo las acciones que honren el compromiso que implica la RSE, pues es la manera de conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, de propiciar que los directivos y los colaboradores participen de la responsabilidad social y de que la empresa sea reconocida como responsable tanto por lo que hace como por lo que dice (p. 51).

Esta idea es confirmada por Villafañe, cuando menciona que la gestión de los recursos intangibles constituye hoy la principal prioridad de la política de comunicación de las grandes empresas, no porque éstos se hayan puesto

de moda, como a veces de manera simplista se afirma, sino porque los intangibles añaden mucho valor a las empresas gracias a su poder diferenciador y a su capacidad de fidelización emocional. (Villafañe, 2007, p.7, citado por Mut y Breva, 2012).

Uno de esos intangibles es la Responsabilidad Social Empresarial, para la cual, la comunicación estratégica se vislumbra entonces indispensable en primer lugar de manera interna, para que los miembros de una organización conozcan y asuman la visión de responsabilidad social que quiere manejar la empresa y en segundo lugar, de manera externa para difundir los compromisos de dicha empresa con la sociedad y establecer los vínculos que sean necesarios para mantener una retroalimentación y dejar satisfechos a los distintos públicos clave.

La Responsabilidad Social Empresarial, asegura Middlemiss, no puede ser tratada, a nivel comunicativo, como cualquier otra actividad de marketing o relaciones públicas, sino que debe tener un “tono de voz” adecuado, propio y particular, diferenciado de las actividades de comunicación comercial, e incluso de aquellas ligadas a la comunicación institucional. (Middlemiss, 2003 p.358, citado por Capriotti, 2007), ya que comunicar este quehacer implica adentrarse en un nivel más profundo, vinculado con los valores, los comportamientos y la manera en que la empresa se relaciona con los otros. Orjuela (2011) va más allá, al hablar de la empresa como una generadora de cultura a través de sus mensajes y sus acciones y al afirmar que la empresa debe entender que todo lo que hace (y cómo lo hace) construye significados para el entorno, lo cual es muy importante a tener en cuenta, pues esto se puede aprovechar para la generación de valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus *stakeholders*. (p.144-145)

El acto comunicativo se convierte entonces en una relación bidireccional, a través de la cual la empresa transmite su filosofía, proyecta una imagen, construye una reputación, pero al mismo tiempo influencia a quienes se

encuentran a su alrededor, promoviendo no sólo con sus mensajes planificados, sino con los percibidos a través de su comportamiento, ciertos valores y significados, de ahí la importancia de ver a la comunicación de la Responsabilidad Social como un eje estratégico y no sólo como una herramienta a ocupar sólo en determinadas campañas o temporadas.

3.6. Perspectivas teóricas

Las principales teorías y enfoques de RSC, de acuerdo con Garriga y Melé (2004, p. 52), están enfocadas en alguno de los aspectos de la realidad social, como el económico, político, de integración social y el ético. Esta afirmación, permite clasificar las teorías sobre el tema en los cuatro grupos siguientes:

3.6.1. Teorías instrumentales.

En ellas se ve a la RSE como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos económicos y, en última instancia, la creación de riqueza.

- a) Teoría de la agencia: Intenta describir la relación contractual, explícita o implícita, entre dos partes, una principal que delega y una agente que toma decisiones y ejecuta acciones en nombre y en representación de la primera.

La atención teórica se centra fundamentalmente en los conflictos de interés entre los contratantes y en los mecanismos de control que limitan el comportamiento del delegado. Es claramente económica, ya que considera la maximización de las utilidades de los accionistas como referencia suprema para la toma de decisiones corporativas, lo

cual resulta incompatible con la satisfacción de los intereses de otras personas relacionadas con la empresa. (Garriga y Melé, 2004, p. 53)

b) Estrategias para la parte inferior de la pirámide económica:

Considerando que la mayoría de la población en el mundo es pobre o de clase media baja, las empresas desarrollan ciertas estrategias que puede servir a los pobres y al mismo tiempo brindar a ellas beneficios, al convertir a esta población en consumidores activos. Tal es el caso de las Innovaciones disruptivas (Christensen y Overdorf, 2000; Christensen et al., 2001, citados por Garriga y Melé, 2004, pp. 54-55) que son productos o servicios que se realizan con bajo costo de producción y adaptados a las necesidades de la base de la pirámide económica.

c) Marketing con causa: “Es el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing que se caracterizan por una oferta de la firma para contribuir con una cantidad específica a una causa designada cuando los clientes se comprometen con un intercambio que satisface objetivos organizacionales e individuales” (Varadarajan y Menon, 1988, citados por Garriga y Melé 2004, pp. 55). De este modo, se mejoran los ingresos de la compañía, así como las ventas y las relaciones con los clientes a través de la asociación de la marca con la dimensión ética o dimensión de responsabilidad social. “En cierto modo, se busca la diferenciación de productos mediante la creación de atributos socialmente responsables que afectan la reputación de empresa” (Garriga y Melé 2004, pp. 55).

3.6.2. Teorías políticas.

Garriga y Melé (2004, p. 55), explican que estas teorías están enfocadas a las interacciones y conexiones entre las empresas y la sociedad, el poder, la posición de las empresas y su inherente responsabilidad. Aunque hay una variedad de enfoques, se pueden distinguir dos teorías principales.

- a) Constitucionalismo corporativo: Davis (1960, citado por Garriga y Melé, 2004, pp. 56), sostenía que los negocios son instituciones sociales que deberían utilizar el poder de forma responsable y formuló Davis formuló dos principios que expresan cómo poder social tiene que ser administrado: “la ecuación del poder social” y “la ley de hierro de la responsabilidad”.

El principio de la ecuación del poder social establece que "las responsabilidades sociales de los empresarios se derivan de la cantidad de poder social que tienen" (Davis, 1967 , p. 48, citado por Garriga y Melé, 2004, p. 56), mientras que la ley de hierro de la responsabilidad se refiere a las consecuencias negativas de la ausencia de uso de poder.

Lo anterior significa que las empresas deben ser cuidadosas con el uso de su poder social y hacerlo con responsabilidad, ya que de lo contrario, corren el riesgo de perder su posición a manos de otros grupos u organizaciones, sobre todo si la sociedad exige responsabilidad en los negocios y las empresas no responden a sus demandas.

- b) Teoría integradora del contrato social: es una teoría de ética de negocios originada por Thomas Donaldson y Thomas Dunfee (1994, 1999, citado por Garriga y Melé, 2004, p. 56), y fuertemente influida por las teorías de contrato social de filósofos políticos como Thomas Locke y John Rawls.

En esta teoría se asume que existe un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad, para el cuál se establecen estándares y normas que deben evitar, en la medida de lo posible, entrar en conflicto con las normas morales, religiosas o culturales existentes en determinada sociedad y momento.

- c) Ciudadanía corporativa: Este término se centra en los derechos, responsabilidades y posibles alianzas de negocio en sociedad (Garriga y Melé, 2004, p. 57). Aunque existen varias definiciones al respecto, la mayoría de los autores en general convergen en que para que exista esa ciudadanía corporativa, las empresas deben tener un fuerte sentido de responsabilidad hacia la comunidad local y hacia el medio ambiente.

3.6.3. Teorías integradoras.

Estas teorías buscan cómo integrar en las empresas las demandas sociales, argumentando que los negocios dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento. “Básicamente, las teorías de este tipo, se centran en la detección, escaneo y respuesta a demandas q.255ue brindan legitimidad social, mayor cohesión social aceptación y prestigio a las empresas” (Garriga y Melé, 2004, p. 57)

- a) Gestión de riesgo comunicacional: En este enfoque es importante tener en cuenta la brecha entre el rendimiento que los públicos esperan de una organización y el rendimiento real de ésta. La gestión de riesgo, según Rude (1986, p. 124, citado por Garriga y Melé, 2004, p. 58), ayuda a la empresa a identificar, evaluar y responder a los problemas sociales y políticos que pueden afectarla significativamente'. Añade que la gestión de riesgos intenta minimizar

sorpresas que acompañan el cambio social y político por lo que actúa como un sistema de alerta temprana para amenazas potenciales u oportunidades que pueden ser aprovechadas.

- b) El principio de la Responsabilidad Pública: fue propuesto haciendo hincapié en la importancia del proceso público, en lugar de puntos de vista personales-morales o grupos de intereses estrechos para definir el alcance de responsabilidades. (Garriga y Melé, 2004, p. 58). Según Preston y Post (1975, 1981, citados por Garriga y Melé, 2004, p. 58), "la política pública no incluye sólo el texto literal de la ley y la regulación, sino también un amplio patrón de dirección social reflejado en la opinión pública, los problemas emergentes, requisitos legales, formales y las prácticas de aplicación o ejecución".
- c) Teoría de los *Stakeholders*, es atribuida a un grupo de académicos del Stanford Research Institute y afirma que los directivos de las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de colectivos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir. Esta teoría supone que la implicación de la empresa en determinadas actividades de RSE que los *stakeholders* no financieros perciben como importantes, puede ser beneficiosa para la misma, y la no implicación puede llevar a esos grupos a retirar su apoyo a la empresa. (Garriga y Melé, 2004, p. 59).
- d) La teoría del desempeño social corporativo sostiene que las empresas, además de generar riqueza, tienen una responsabilidad más allá de la puramente legal, en los problemas sociales que ellas mismas generan. (Garriga y Melé, 2004, p. 59).

3.6.4. Teorías éticas.

Este grupo de teorías, Se centran en “los requerimientos éticos que cimentan las relaciones entre las empresas y la sociedad” (Garriga y Melé, 2004, p. 59). Los principales enfoque son:

- a) Teoría normativa de los *stakeholders*: De acuerdo con esta teoría, una empresa socialmente responsable “requiere atención simultánea a los legítimos intereses de todos los *stakeholders* pertinentes y tiene que equilibrar una multiplicidad de intereses, no sólo los de los accionistas de la empresa. (Garriga y Melé, 2004, p. 60).
- b) Derechos Universales: En los últimos años, la responsabilidad social se ha basado en los enfoques derechos humanos como el propuesto por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que incluye nueve principios en las áreas de derechos humanos, laborales y el medio ambiente. (Garriga y Melé, 2004, p. 61).
- c) Desarrollo sostenible: Este enfoque no se inició a nivel corporativo, sino gracias a Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. El desarrollo sostenible “requiere la integración de factores sociales, consideraciones ambientales y económicas a emitir juicios equilibrados para el largo plazo” (Garriga y Melé, 2004, p. 61).
- d) Bien común: “Este enfoque mantiene que las empresas, al igual que con cualquier otro sociales grupo o individuo en la sociedad, tiene que contribuir al bien común, porque es una parte de la sociedad” (Garriga y Melé, 2004, p. 61).

3.7. Reputación corporativa

De acuerdo con Carrillo, Núñez, Tato, Delgado y Castillo (2009, p.27), a finales del siglo XX surgió un nuevo enfoque que aseguraba que el pensamiento empresarial basado en cuatro pilares que son el capital, la organización, la producción y la administración ya no era suficiente para generar valor estratégico en una empresa, por lo que resultaba necesario definir un nuevo concepto en la gestión empresarial llamado ventaja competitiva.

Una ventaja competitiva se define como un desempeño superior en relación con los competidores y debe ser importante para el consumidor, percibida por él y sostenible en el tiempo. Para generarla, los recursos intangibles tienen un gran valor, pues son más difíciles de imitar o copiar, como es el caso de la reputación corporativa.

Carrillo, et al (2009, p. 29) indican que la reputación es el resultado de tener un comportamiento corporativo excelente, una sólida cultura y una sólida y bien gestionada marca-empresa cuyo resultado sea establecer una cuidada promesa que seamos capaces de cumplir.

Para Rao (1994, citado por Quevedo, 2003, p. 2) “la reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa”.

En ambas definiciones, el valor de la reputación es aportado por los públicos a la empresa al entrar en contacto con la marca, por lo que resulta muy importante comunicarla de manera permanente, para que así pueda ser reconocida por los *stakeholders* y estos respondan a la empresa otorgándole su lealtad y confianza.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo

Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que pretende en primer lugar, conocer las actividades actuales respecto a Responsabilidad Social Empresarial, llevadas a cabo por AJEGROUP México, recabando esta información a través de las entrevistas con tres de sus gerentes de área y en segundo lugar, determinar cómo la realización o ausencia de estas actividades inciden en la percepción de los consumidores sobre la Reputación Corporativa de esta empresa, midiendo distintas dimensiones.

Analizar las actividades, acciones y decisiones de Responsabilidad Social Empresarial llevadas a cabo por AJEGROUP México y percibidas por los consumidores, permitirá conocer el grado en que esta variable se asocia con la Reputación Corporativa de la citada compañía.

Con esto, se busca aportar información sobre la relación existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Reputación corporativa y saber que tan determinante resulta una, para generar a la otra.

4.2. Diseño

Para responder a las preguntas de investigación planteadas, se eligió una investigación transversal, con el interés de estudiar la situación actual respecto a las acciones y actividades que está llevando a cabo la empresa AJEGROUP México en el tema de Responsabilidad Social Empresarial, descritas por tres de sus gerentes de áreas relacionadas con la toma de decisiones en esta materia: Recursos Humanos, Marketing y Comercialización.

Asimismo, la investigación pretende recopilar datos sobre la percepción de los consumidores sobre dichas actividad durante la etapa en que se

realiza este estudio y describir de este modo la relación entre las variables Responsabilidad Social Empresarial y Reputación Corporativa, para así determinar si existe un nexo causal entre ellas.

4.3. Enfoque Cuantitativo

Para conocer la percepción sobre el conocimiento de los consumidores respecto a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por la compañía objeto del estudio y conocer también su opinión sobre la reputación corporativa de la misma, se tomó la decisión de aplicar una encuesta a hombres y mujeres mayores de 18 años en colonias donde la marca es distribuida.

Los detalles de la muestra y la naturaleza de las preguntas, se describen a continuación.

4.3.1. Elaboración del instrumento

El instrumento consta de un cuestionario de 14 preguntas, 10 de ellas cerradas, con categorías de respuestas tanto dicotómicas, como preguntas con opciones de respuesta múltiple para ser medidas a través de una escala de Likert.

Las otras cuatro preguntas, son abiertas con el fin de adquirir información un poco más amplia y recoger a través de ellas detalles de la experiencia personal de los encuestados sobre los temas tratados en esta investigación.

Con este instrumento se busca medir tanto el nivel de conocimiento de los consumidores sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, así como la percepción de los mismos sobre las actividades que en este sentido

realiza Ajegroup México y determinar si esto incide en la opinión de los encuestados sobre la reputación de la compañía.

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, con el fin de conocer sus gustos y necesidades de consumo respecto al área de bebidas, tomando en cuenta el tema de Responsabilidad Social. Agradecemos nos brinde unos minutos de su tiempo, indicando la respuesta que mejor refleje su conocimiento y opinión respecto a cada pregunta.

Edad _____

Género F M

Colonia _____

Ocupación _____

1. ¿Conoce o ha escuchado sobre los productos de la marca Big Cola?

- Sí (Pase a la pregunta 2)
No (Fin del cuestionario)

2. ¿Había oído hablar del término Responsabilidad Social?

- Sí (Pase a la pregunta 3)
No (Fin del cuestionario)

3. ¿Qué es lo que conoce o ha escuchado sobre el término?

RESPONSABILIDAD SOCIAL ES HACER NEGOCIOS PREOCUPÁNDOSE POR BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD, CUIDANDO LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS, RESPETANDO EL MEDIO AMBIENTE, LAS REGLAS, LOS VALORES, ESCUCHANDO Y AYUDANDO A LA COMUNIDAD.

4. De acuerdo con la definición brindada, ¿Cómo calificaría la responsabilidad social de Big Cola?

- Excelente
Buena

- Regular
- Insuficiente
- Pobre

5. ¿Sobre qué marcas o productos ha escuchado que son socialmente responsables?

6. En qué aspectos considera que Big Cola sostiene actualmente una responsabilidad con la sociedad? (Enumere del 1 al 3, siendo 1 más importante y 3 menos importante)

- Educación
- Salud
- Medio Ambiente
- Deporte
- Cultura
- Transparencia Informativa
- Respeto a los derechos de los consumidores
- Calidad laboral
- Compromiso con la comunidad
- Ninguno de los anteriores
- Otro: _____

7. ¿A través de qué medios se ha enterado de las actividades de Responsabilidad Social de esta empresa? (Enumere del 1 al 3, siendo 1 más importante y 3 menos importante)

- TV
- Radio
- Periódico o revista
- Internet
- Facebook

- Twitter
- Anuncios Espectaculares o vallas
- Publicidad Móvil
- Ninguno
- Otro _____

8. Mencione alguna actividad o campaña de Responsabilidad Social de Big Cola que recuerde _____

9. Menciona 3 acciones que a su parecer debería reforzar Big Cola en términos de Responsabilidad social? (Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante)

- Realizar donaciones
- Proteger al medio ambiente
- Apoyar al deporte
- Mantener contacto con sus consumidores y darles información
- Ayudar a la comunidad en la que se ubica
- Brindar buenas condiciones de trabajo a sus empleados
- Que sus trabajadores sean voluntarios en la comunidad
- Tener una fundación que ayude a la sociedad
- Dar patrocinios a actividades organizadas por otros grupos
- Apoyar a escuelas
- Apoyar a la cultura

Otro _____

10. Al comprar un producto ¿usted toma en cuenta si este aporta algún beneficio a la comunidad como ayuda a los niños con cáncer, cuidado del medio ambiente, etc.?

Siempre

La mayoría de las veces sí

Algunas veces sí, algunas veces no

La mayoría de las veces no

Nunca

11. ¿Si la empresa fabricante de Big cola ese preocupara por ser responsable con la sociedad, cuidando el medio ambiente, ayudando a niños con cáncer, apoyando a emprendedores, etc., esto influiría para que usted comprara sus productos?

Definitivamente Sí

Probablemente Sí

Indeciso

Probablemente No

Definitivamente No

12. ¿Por qué?

13. Cómo calificaría a Big Cola en los siguientes aspectos:

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Calidad de sus productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen de sus productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza que le inspira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato a sus empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestigio Económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad Ambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Qué medios ha escuchado, visto o utilizado recientemente?

Canal de TV _____

Estación de Radio _____

Página de internet _____

Red social _____

4.3.2. Selección de la muestra

Para determinar la muestra de esta investigación, en el caso de la técnica cuantitativa, se tomó como universo a los habitantes de 52 colonias de la ciudad de Puebla, que de acuerdo con la empresa, son aquellas que forman parte de sus rutas de venta más importantes, con la finalidad de asegurar que los encuestados tuviesen un conocimiento previo de la marca y de sus productos.

La muestra se calculó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de +-5, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$
$$n = 384.16$$
$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16-1}{305309}}$$
$$n = 383.68$$

Los encuestados fueron hombres y mujeres mayores de 18 años, que de acuerdo con datos obtenidos en la página del Instituto Estatal Electoral (enero, 2014) suman un total de 305,309 personas, por lo que la muestra determinada fue de 383.68 personas, aunque para fines prácticos del levantamiento de la encuesta, se aplicaron 400 cuestionarios.

COLONIA	DISTRITO	SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
MORELOS	11	1018	453	545	998
	11	1025	678	776	1454
	11	1038	515	562	1077
HIDALGO	11	1313	1045	1188	2233
	13	1300	476	541	1017
XANENETLA	13	1283	202	257	459
	13	1298	300	326	626
	13	1299	589	723	1312
BUENOS AIRES	13	1285	142	164	306
	13	1286	279	348	627
	15	1241	327	366	693
	16	1242	2506	2692	5198
SANTA MÓNICA	13	989	184	215	399
	13	990	158	207	365
ALTOS SAN FRANCISCO	13	1287	439	508	947
EL ALTO	13	1269	256	277	533
	13	1270	228	211	439
	13	1275	72	98	170
	13	1276	378	425	803
SANTA MARÍA	11	1023	386	418	804
	11	1024	287	336	623
	11	1039	459	556	1015
	11	1310	429	547	976
	11	1311	459	494	953
	11	1329	927	1104	2031
	13	1020	316	373	689
	13	1021	215	288	503
	13	1022	382	411	793
LÁZARO CÁRDENAS	12	1318	43	26	69
	12	1319	765	854	1619
TAMBORCITO	13	0962	563	598	1161
	13	0972	464	485	949
	13	0984	467	483	950
	13	0986	506	563	1069
	13	0987	239	262	501
MODERNA	13				0
ARBOLEDAS DE GUADALUPE	13	1308	605	729	1334
	13	1314	741	890	1631

Tabla 3. Detalle de datos utilizados para muestra. Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la página web del Instituto Electoral del Estado de Puebla (Enero, 2014)

COLONIA	DISTRITO	SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
SAN MIGUEL XONACATEPEC	12	1417	2993	3351	6344
SAN LUIS GONZAGA	12	1303	722	790	1512
BOSQUES DEL PILAR	12	1586	5784	6477	12261
BOSQUES DE SAN SEBASTÁN 1 Y 2	12	1372	891	988	1879
	12	1373	560	650	1210
	12	1383	496	577	1073
	12	1384	513	560	1073
	12	1401	366	401	767
	12	1402	519	565	1084
	12	1403	477	541	1018
	12	1404	597	675	1272
JARDINES DE AMALUCAN	12	1587	4516	5065	9581
GALAXIA	12	1359	1421	1546	2967
	12	1386	1279	1369	2648
	12	1396	1836	2032	3868
BOSQUES DE AMALUCAN / EL NARANJO	12	1596	6024	6568	12592
LA ROSA	13	1323	538	627	1165
10 DE MAYO	12	1316	645	685	1330
	12	1317	524	537	1061
	12	1321	712	772	1484
VILLA VERDE	12	1335	402	469	871
	12	1336	207	240	447
	12	1337	465	522	987
	12	1343	179	204	383
MÉXICO 68	12	1320	1256	1554	2810
AZTECA	12	1305	604	730	1334
	12	1294	405	501	906
CRISTOBAL COLÓN	12	1304	851	983	1834
HUMBOLT NORTE	12	1278	317	352	669
	12	1279	297	375	672
HOGAR DEL OBRERO TELEFONISTA	14	1280	332	351	683
	14	1290	415	524	939
LOMAS 5 DE MAYO	12	1293	601	686	1287
	13	1295	744	775	1519
	13	1296	703	752	1455
	13	1306	649	715	1364
	13	1307	884	944	1828

Tabla 3. (Cont.) Detalle de datos utilizados para muestra. Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la página web del Instituto Electoral del Estado de Puebla (Enero, 2014)

COLONIA	DISTRITO	SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
HÉROES 5 DE MAYO	13	1281	446	539	985
	13	1288	549	641	1190
	13	1297	491	497	988
XONACA	12	1292	732	822	1554
	13	2176	955	1114	2069
	13	1277	203	216	419
	13	1282	357	507	864
	13	1289	519	571	1090
JOAQUÍN COLOMBRES	12	1338	724	836	1560
	12	1341	517	555	1072
CIUDAD SATÉLITE					0
SATÉLITE MAGISTERIAL	12	1592	1131	1251	2382
AMÉRICA NORTE	12	1291	657	764	1421
	12	1302	307	398	705
AMALUCAN	12	1543	374	445	819
	12	1544	437	506	943
	12	1545	497	556	1053
	12	1546	475	512	987
	12	1547	484	544	1028
	12	1572	616	700	1316
	12	1573	520	591	1111
	12	1574	566	677	1243
	12	1575	702	783	1485
12	1576	453	540	993	
UNIDAD MILITAR	14	1485	554	621	1175
VILLA SATÉLITE	14	1552	2302	2792	5094
GONZALO BAUTISTA	14	1581	530	640	1170
PEDREGAL	14	1582	1016	1107	2123
LOS ÁLAMOS VISTA HERMOSA	12	1570	753	751	1504
	14	1549	501	534	1035
VOLCANES	13	1133	513	635	1148
	13	1134	632	668	1300
	13	1136	481	563	1044
	13	1137	545	679	1224
	13	1139	247	328	575
	13	1140	501	565	1066
	13	1147	398	562	960
GUSTAVO DIAZ ORDAZ	13	1148	609	743	1352
	13	1149	427	557	984
12 DE MAYO DE 1916					0

Tabla 3. (Cont.) Detalle de datos utilizados para muestra. Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la página web del Instituto Electoral del Estado de Puebla (Enero, 2014)

COLONIA	DISTRITO	SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PUEBLA CENTRO	13	0933	167	152	319
	13	0969	184	245	429
	13	0989	184	215	399
	13	1261	117	127	244
	13	1262	159	162	321
	13	1263	143	213	356
	13	1264	193	228	421
	13	1265	181	200	381
	13	1271	289	335	624
	13	1272	158	187	345
	13	1273	193	212	405
	13	1284	100	129	229
	13	1285	142	164	306
	13	0934	216	227	443
	13	0935	247	260	507
	13	0936	247	275	522
	13	0937	237	267	504
	13	0965	256	270	526
	13	0966	134	140	274
	13	0967	164	216	380
	13	0968	255	264	519
	13	0970	324	401	725
	13	0971	171	202	373
	13	0987	239	262	501
	13	0988	195	187	382
	13	1082	106	113	219
	13	1083	115	130	245
	13	1084	188	207	395
	13	1104	225	230	455
	13	1105	473	556	1029
	13	1106	237	263	500
	13	1107	169	228	397
	13	1108	134	140	274
	13	1113	147	188	335
	13	1114	198	233	431
	13	1115	168	215	383
	13	1116	216	236	452
	13	1117	375	396	771
	13	1118	427	479	906
	13	1119	203	234	437
	13	1120	571	703	1274
13	1141	348	483	831	
13	1080	332	351	683	
13	1081	446	539	985	
13	1109	105	162	267	
13	1110	114	137	251	
13	1111	507	622	1129	

Tabla 3. (Cont.) Detalle de datos utilizados para muestra. Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la página web del Instituto Electoral del Estado de Puebla (Enero, 2014)

COLONIA	DISTRITO	SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PUEBLA CENTRO	13	1112	117	154	271
	13	1258	750	783	1533
	13	1259	2451	2572	5023
	13	1168	565	616	1181
	13	1176	882	1030	1912
	13	1206	2108	2462	4570
	13	1158	531	640	1171
	13	1159	511	605	1116
	13	1160	323	414	737
	13	1164	497	619	1116
	13	1165	533	651	1184
	13	1166	363	471	834
	13	1167	480	563	1043
MAYORAZGO	13	1168	0590	0654	1244
	13	1176	0914	1071	1985
PRADOS AGUA AZUL	13	1158	551	657	1208
	13	1159	533	642	1175
	13	1160	349	458	807
	13	1164	542	666	1208
	13	1165	541	663	1204
	13	1166	372	491	863
	13	1167	496	583	1079
CARMEN PATRIMONIO	13	1174	676	874	1550
	13	1178	703	860	1563
	13	1183	543	691	1234
	13	1185	921	1034	1955
SAN JOSE MAYORAZGO	13	1176	882	1030	1912
	13	1186	750	940	1690
	13	1187	813	974	1787
	13	1191	1063	1278	2341
	13	1192	599	716	1315
FOVISSSTE SAN ROQUE	15	1189	404	501	905
	15	1190	837	1001	1838
MATEO DEL REGIL	15	1188	1344	1599	2943
	15	1205	4291	4885	9176
LOS PINOS MAYORAZGO	15	1191	1063	1278	2341
	15	1192	599	716	1315
	15	1205	4291	4885	9176
LOMA ALTA VISTA	16	1605	2807	3100	5907

Tabla 3. (Cont.) Detalle de datos utilizados para muestra. Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la página web del Instituto Electoral del Estado de Puebla (Enero, 2014)

COLONIA	DISTRITO	SECCIÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
GRANJAS DEL SUR	13	1195	924	1047	1971
	13	1196	1342	1587	2929
	14	1201	1416	1657	3073
	15	1194	1232	1401	2633
	15	1204	1547	1715	3262
	15	1202	861	985	1846
	15	1203	794	921	1715
EL CAPULIN					0
VICENTE GUERRERO	13	1185	921	1034	1955
	15	1193	1378	1622	3000
	15	1194	1232	1401	2633
	15	1204	1547	1715	3262
TOTAL:					305309

Tabla 3. (Cont.) Detalle de datos utilizados para muestra. Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en la página web del Instituto Electoral del Estado de Puebla (Enero, 2014)

Cabe destacar que sobre 4 de las 56 colonias reportadas en la ruta del área de ventas de Ajegroup México, no se encontró información en la página del IEE Puebla, por lo que la suma de la muestra se realizó sobre 54 colonias del total de las sugeridas por la organización.

Se llevó a cabo un muestreo aleatorio simple, visitando zonas concurridas de cada colonia, como avenidas y calles principales, salidas de centros comerciales y mercados. Sólo se aplicó la encuesta a personas mayores de 18 años, cuyo domicilio se ubicaba en las colonias especificadas en la Tabla 3.

Las entrevistas estructuradas se aplicaron al Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Comercialización y el Gerente de Marketing, por ser las personas a cargo de actividades que tienen alguna relación con la Responsabilidad Social por parte de AJEGROUP México.

4.3.3. Prueba del instrumento (prueba piloto)

Para confirmar la confiabilidad y eficacia del instrumento, fueron aplicados 20 cuestionarios piloto, en el centro de la ciudad de Puebla, utilizando el método de mitades partidas, explicado en el libro Metodología de la investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 302).

El conjunto total de reactivos del cuestionario se dividió en dos mitades equivalentes y se compararon los resultados de ambas, encontrando que las respuestas en ambos casos estaban muy relacionadas y que sólo en un par de preguntas era necesario agregar algunas observaciones con el fin de hacerlas más entendibles a los encuestados.

En un mismo día, se aplicaron dos versiones distintas del instrumento, que se reproducen a continuación, encontrando que para hacer más comprensibles las preguntas 10 y 11, era necesario ejemplificar con actividades realizadas por algunas empresas que reflejan su compromiso con la Responsabilidad Social y que era necesario agregar el punto de Responsabilidad Ambiental en los aspectos para medir la reputación de la compañía, ya que a pesar de no estar presentes en el cuestionario eran mencionadas por los encuestados.

Asimismo, la encuesta piloto, sirvió para reconocer algunos aspectos que permitirían hacer más ágil la aplicación de los cuestionarios a la muestra elegida.

ENCUESTA RESPONSABILIDAD SOCIAL 1

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, con el fin de conocer sus gustos y necesidades de consumo respecto al área de bebidas, tomando en cuenta el tema de Responsabilidad Social. Agradecemos nos brinde unos minutos de su tiempo, indicando la respuesta que mejor refleje su conocimiento y opinión respecto a cada pregunta.

Edad _____

Género F M

Colonia _____

Ocupación _____

1. ¿Conoce o ha escuchado sobre los productos de la marca Big Cola?Sí No **2. ¿Había oído hablar del término Responsabilidad Social?**Sí No

Responsabilidad Social es hacer negocios preocupándose por brindar productos de calidad, cuidando la calidad de vida de los empleados, respetando el medio ambiente, las reglas, los valores, escuchando y ayudando a la comunidad.

3. ¿Sobre qué marcas o productos ha escuchado que son socialmente responsables? Mencione 3

4. En qué aspectos considera que Big Cola sostiene actualmente una responsabilidad con la sociedad? (Enumere del 1 al 3, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante)Educación Salud Medio Ambiente Deporte Cultura Transparencia Informativa Respeto a los derechos de los consumidores Calidad laboral Compromiso con la comunidad Ninguno de los anteriores

Otro: _____

5. Mencione 3 acciones que a su parecer debería reforzar Big Cola en términos de Responsabilidad social? (Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante)Realizar donaciones Proteger al medio ambiente Apoyar al deporte Mantener contacto con sus consumidores y darles información Ayudar a la comunidad en la que se ubica Brindar buenas condiciones de trabajo a sus empleados Que sus trabajadores sean voluntarios en la comunidad Tener una fundación que ayude a la sociedad Dar patrocinios a actividades organizadas por otros grupos Apoyar a escuelas Apoyar a la cultura

Otro: _____

6. ¿Si supiera que Big Cola es una empresa con Responsabilidad social, esto influiría para que comprara sus productos?Definitivamente Sí Probablemente Sí Indeciso Probablemente No Definitivamente No **7. Mencione para cada caso lo que escuchado, visto o utilizado recientemente**

Qué Canal de TV _____

Cuál Estación de Radio _____

Página de internet _____

Red social _____

ENCUESTA RESPONSABILIDAD SOCIAL 2

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación, con el fin de conocer sus gustos y necesidades de consumo respecto al área de bebidas, tomando en cuenta el tema de Responsabilidad Social. Agradecemos nos brinde unos minutos de su tiempo, indicando la respuesta que mejor refleje su conocimiento y opinión respecto a cada pregunta.

Edad _____

Género F M

Colonia _____

Ocupación _____

1. ¿Conoce o ha escuchado sobre los productos de la marca Big Cola?

Sí No

2. ¿Había oído hablar del término Responsabilidad Social?

Sí No

Responsabilidad Social es hacer negocios preocupándose por brindar productos de calidad, cuidando la calidad de vida de los empleados, respetando el medio ambiente, las reglas, los valores, escuchando y ayudando a la comunidad.

3. De acuerdo con la definición brindada, ¿Cómo calificaría la responsabilidad social de Big Cola?

Excelente Insuficiente Buena Pobre Regular

4. ¿A través de qué medios se ha enterado de las actividades de Responsabilidad Social de esta empresa?

(Enumere del 1 al 3, siendo 1 más importante y 3 menos importante)

TV Twitter Radio Anuncios Espectaculares o vallas Periódico o revista Publicidad Móvil Internet Ninguno Facebook Otro _____

5. Al momento de realizar una compra, ¿usted toma en cuenta si la empresa es reconocida como Socialmente Responsable?

Siempre La mayoría de las veces no La mayoría de las veces sí Nunca Algunas veces sí, algunas veces no

6. Cómo calificaría a Big Cola en los siguientes aspectos:

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Calidad de sus productos					
Imagen de sus productos					
Confianza que le inspira					
Innovación de productos					
Compromiso con la sociedad					
Trato a sus empleados					
Prestigio Económico					

7. Mencione para cada caso lo que escuchado, visto o utilizado recientemente

Qué Canal de TV _____

Cuál Estación de Radio _____

Página de internet _____

Red social _____

4.3.4. Aplicación del instrumento

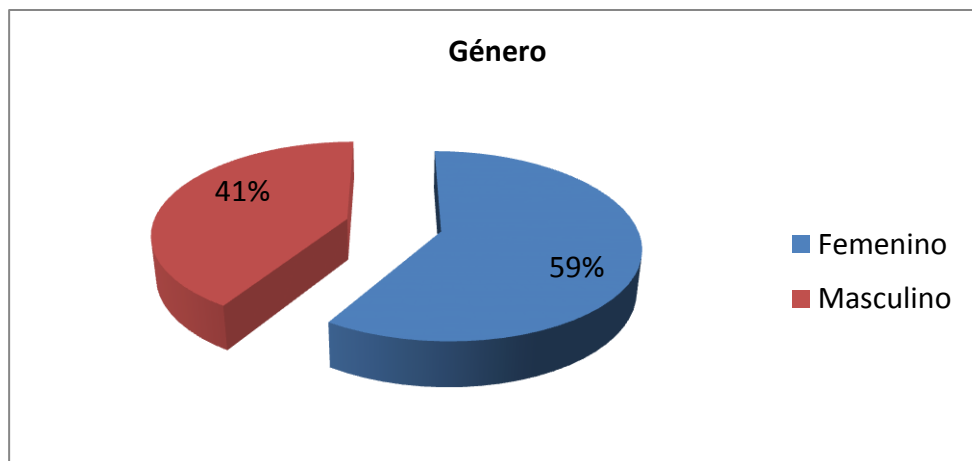
Las encuestas se llevaron a cabo durante los meses de febrero y marzo, en puntos estratégicos como avenidas, calles principales y a las afueras de centros comerciales y mercados en las colonias donde la empresa reporta mayores ventas.

4.3.5. Procesamiento de la información

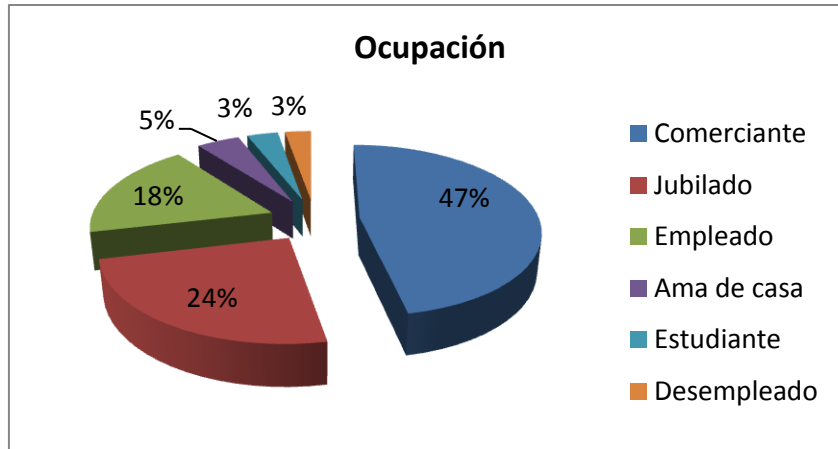
Las respuestas obtenidas a través de la encuesta aplicada, fueron vaciadas en una tabla de Excel, donde fueron codificadas y graficadas para su posterior análisis e interpretación.

4.3.6. Interpretación de los resultados y gráficas

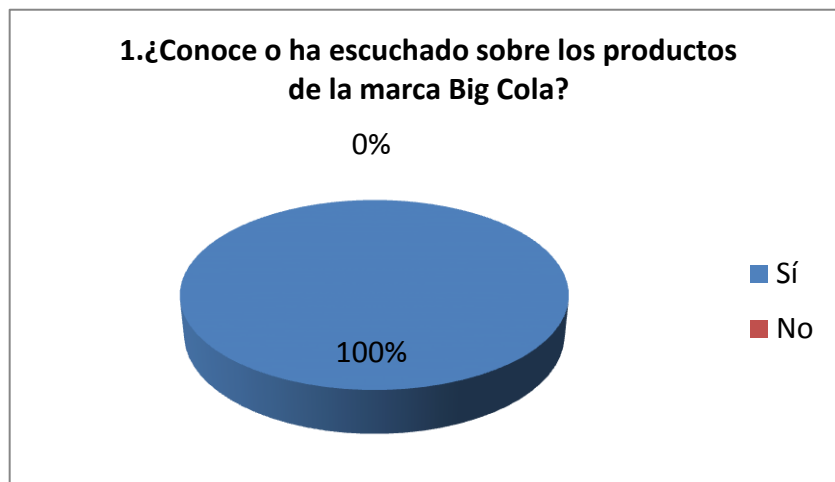
Para conocer la percepción de clientes y posibles consumidores, se aplicaron cuestionarios a una muestra conformada por 59% de mujeres y 41% de hombres, provenientes de colonias de la ciudad de Puebla donde la compañía de este caso de estudio tiene las rutas de venta más fuertes, con el fin de que esto asegurara que los entrevistados reconocieran los productos comercializados por Ajegroup México.



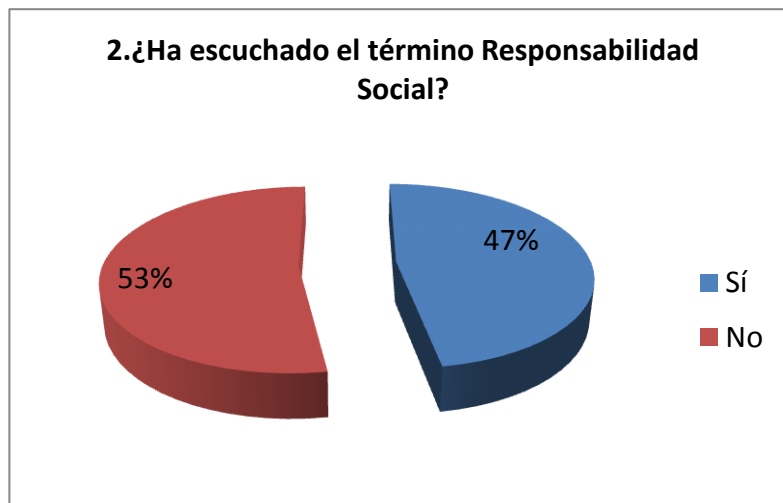
Del total de los entrevistados, un 47% dijo dedicarse al comercio, 24% ser jubilados, 18% empleado de algún negocio o empresa de la zona, un 5% fueron amas de casa, un 3% estudiantes, y otro 3% ser desempleados.



La primera pregunta buscaba saber si los encuestados conocían los productos de la marca Big Cola. Como se mencionó anteriormente, debido a que los cuestionarios se aplicaron en las colonias indicadas por la empresa como las más visitadas para surtir sus productos, el cien por ciento de los encuestados dijo tener conocimiento de los productos de la marca Big Cola.

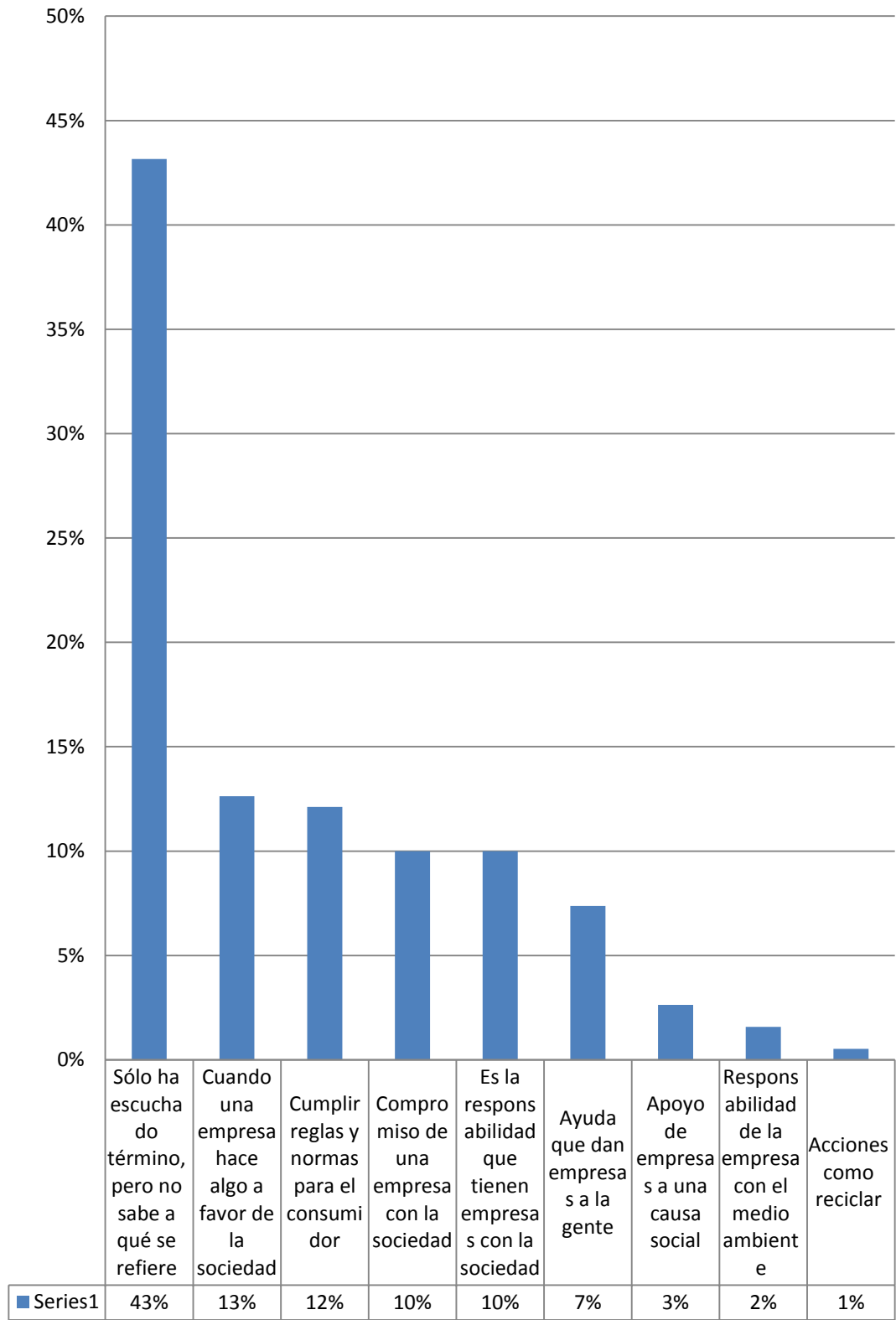


Respecto a la segunda pregunta, el 47% de los encuestados dijo haber escuchado el término Responsabilidad Social, en su mayoría empleados que trabajan en empresas que ostentan el título de socialmente responsables y estudiantes, mientras que el 53% dijo no haberlo escuchado con anterioridad, porcentaje en el que se incluían en su mayoría a empleados y amas de casa.

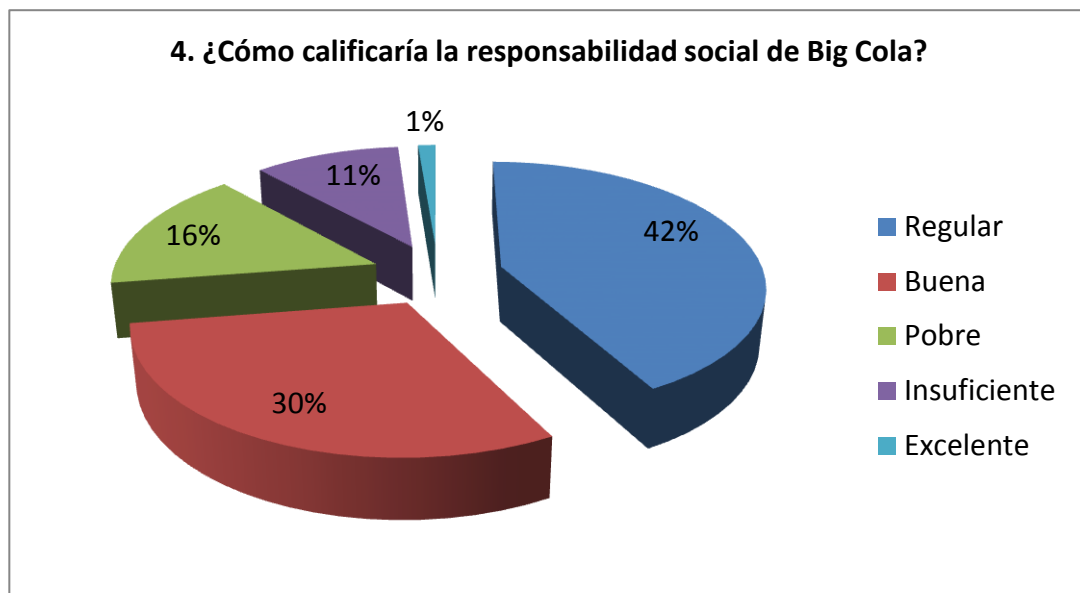


Al preguntar a quienes dijeron haber escuchado el término Responsabilidad Social qué es lo que sabían sobre él, el 43% de los encuestados sólo ha escuchado el término, pero no sabe a qué se refiere, el 13% únicamente lo define como cuando una empresa hace algo a favor de la sociedad, el 12% menciona que se refiere al cumplimiento de reglas y normas, el 10% menciona la palabra compromiso, de la empresa hacia la sociedad, otro 10% más vincula el valor de la responsabilidad como algo que debe tener la empresa hacia la sociedad, un 7% indica que es el apoyo de las empresas hacia la gente, un 3% vincula el término con apoyos a causas sociales y un 2% indica que se trata de la responsabilidad hacia el medio ambiente por parte de las empresas y sólo un 1% especifica la acción en concreto de reciclar, como parte de la Responsabilidad Social Empresarial.

3. ¿Qué es lo que conoce o ha escuchado sobre el término?

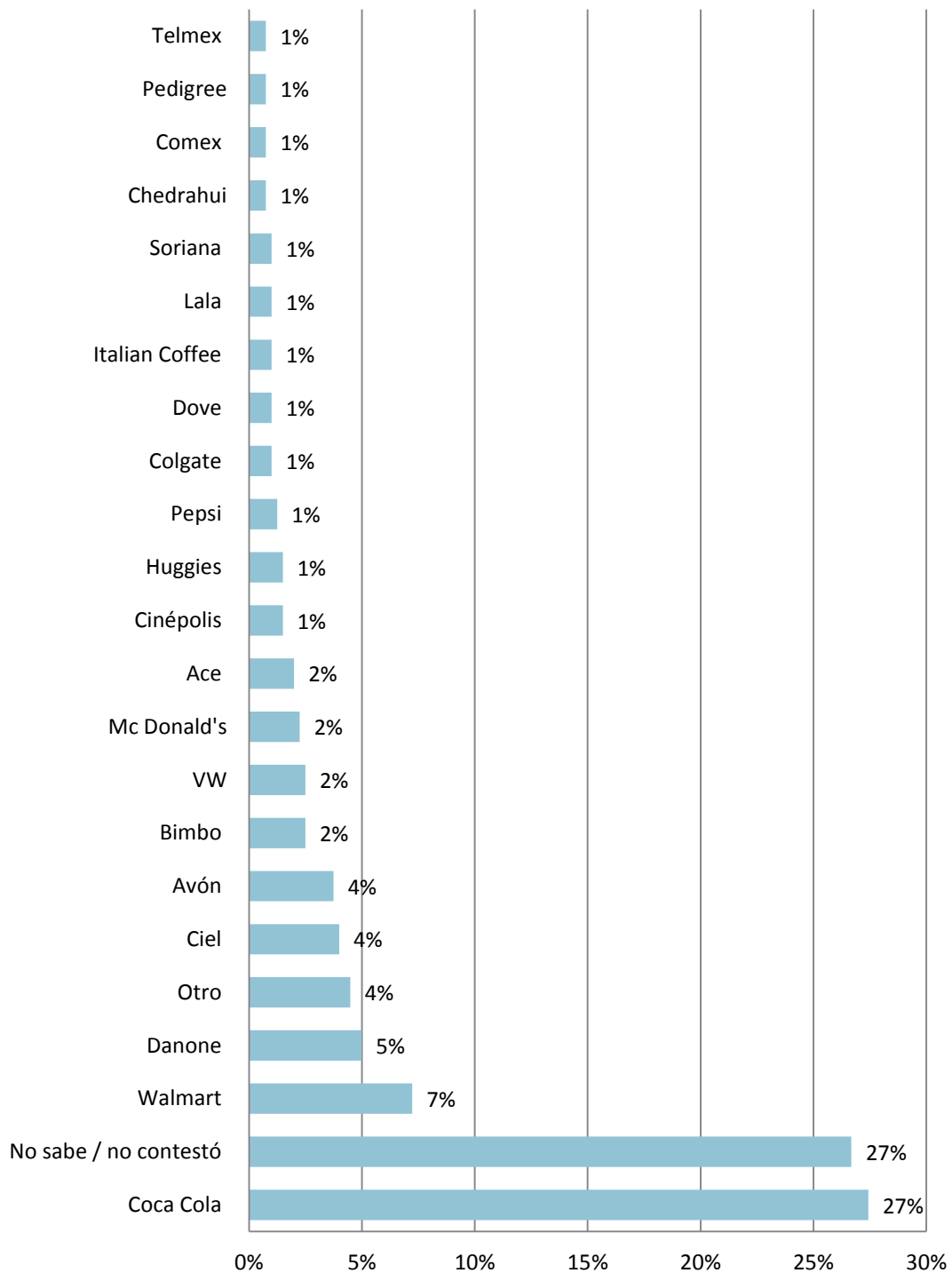


Para que los encuestados asimilaran en término de Responsabilidad Social, sobre el cuál girarían las siguientes preguntas, se les brindó una breve explicación al respecto y una vez compartidos los detalles del término, se les pidió calificar la Responsabilidad Social de la empresa de este caso de estudio. Los polos negativos como insuficiente y pobre, suman un 27% de las respuestas, mientras que los polos positivos de las respuestas, excelente y buena, suman un 31%, y el 42% de los encuestados califica la Responsabilidad Social de Big cola como regular, lo que nos habla de que no existe una percepción positiva de a la compañía en este tema.

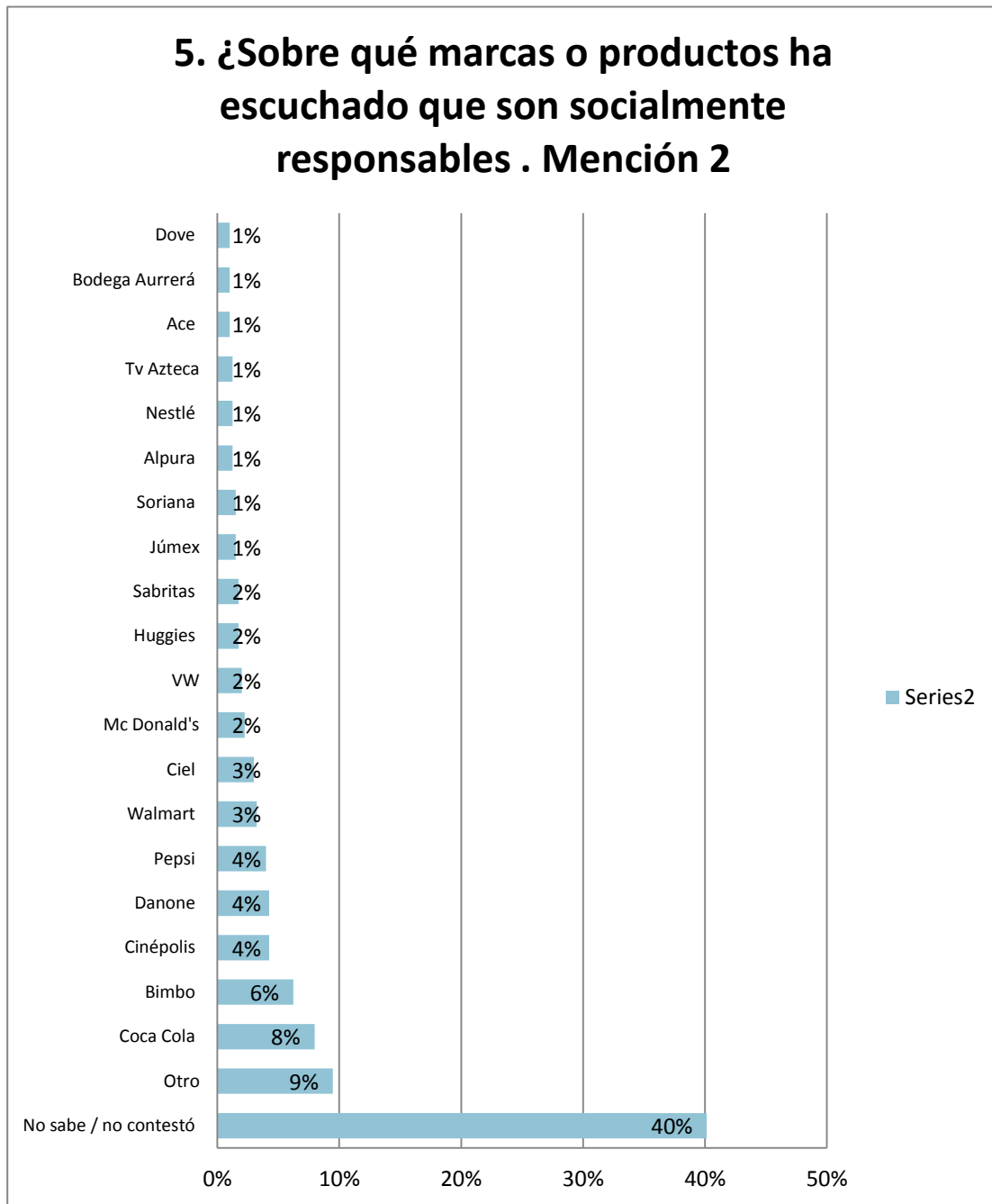


En la pregunta número 5 se pidió a los encuestados que mencionaran 3 marcas a las cuales consideraran socialmente responsable. Resultó evidente que entre más marcas se solicitaron, fue más difícil para los encuestados recordar alguna. Debido a esto, para la primera marca a mencionar, el 27% no pudo recordar alguna y la primera que se les vino a la mente, fue Coca Cola, mencionada por otro 27%.

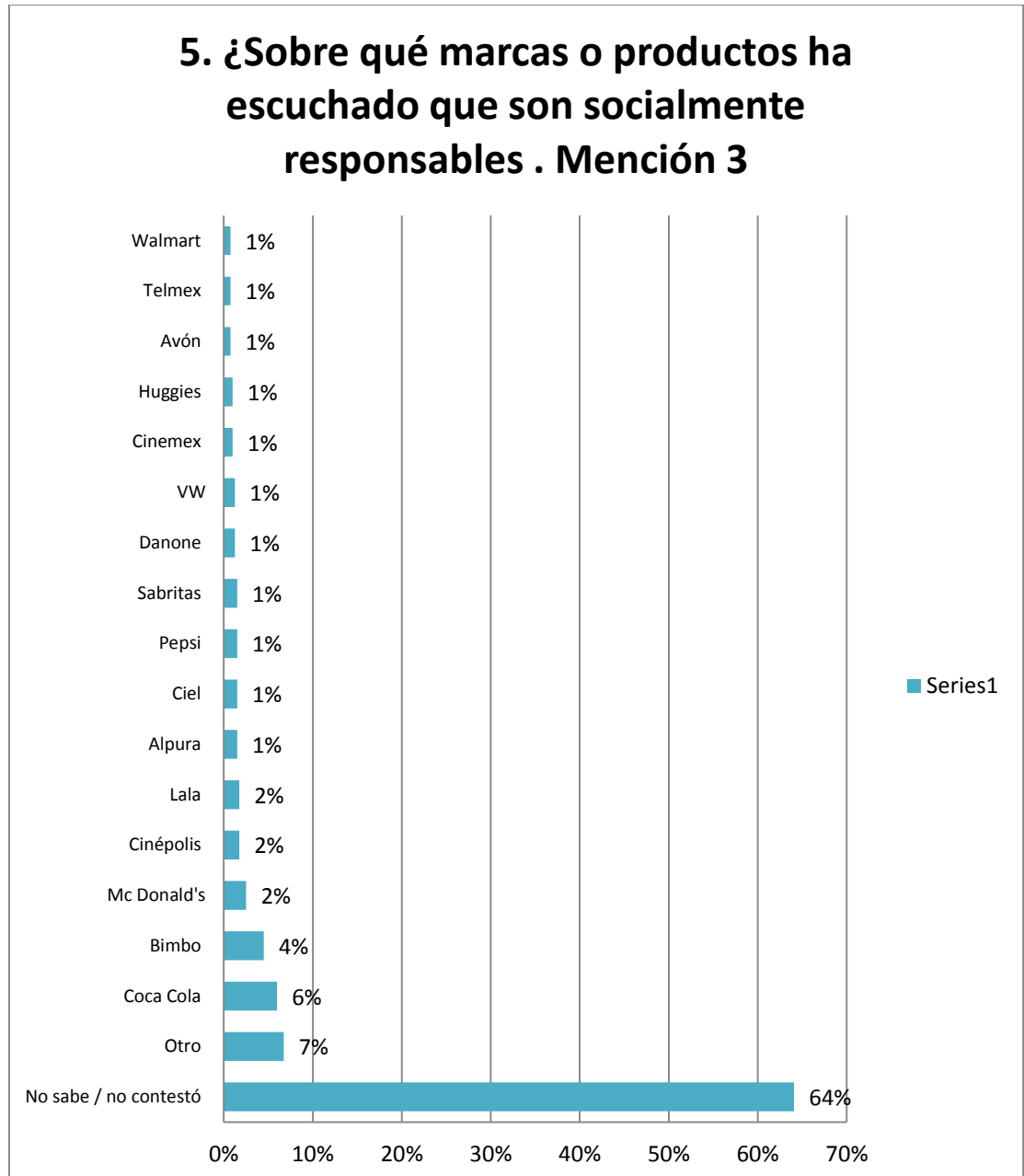
5. ¿Sobre qué marcas o productos ha escuchado que son socialmente responsables . Mención 1



Al preguntar por una segunda marca, el porcentaje de encuestados que no pudo recordar alguna, aumentó al 40%, el 8% mencionó nuevamente a Coca Cola, el 6% a Bimbo y el 4% a Cinépolis, Danone y Pepsi, respectivamente.

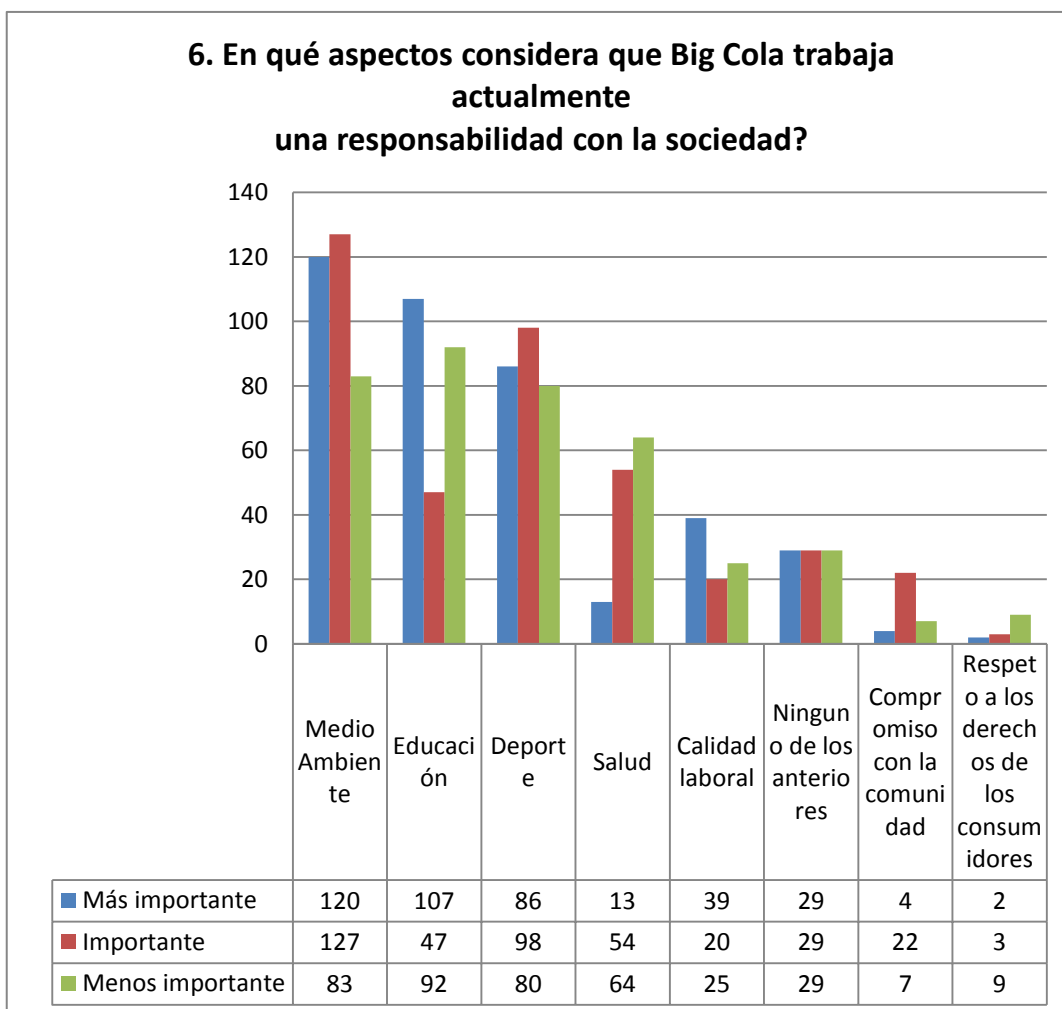


Al pedir una tercera, el 64% dijo no recordar más marcas, apareció mencionada nuevamente Coca Cola por un 6% de los encuestados que no la habían nombrado en primer o segundo lugar. Bimbo también fue mencionada por un 4% de los encuestados, así como Mc Donalds, Cinépolis y Lala, con un 2% de menciones para cada marca.

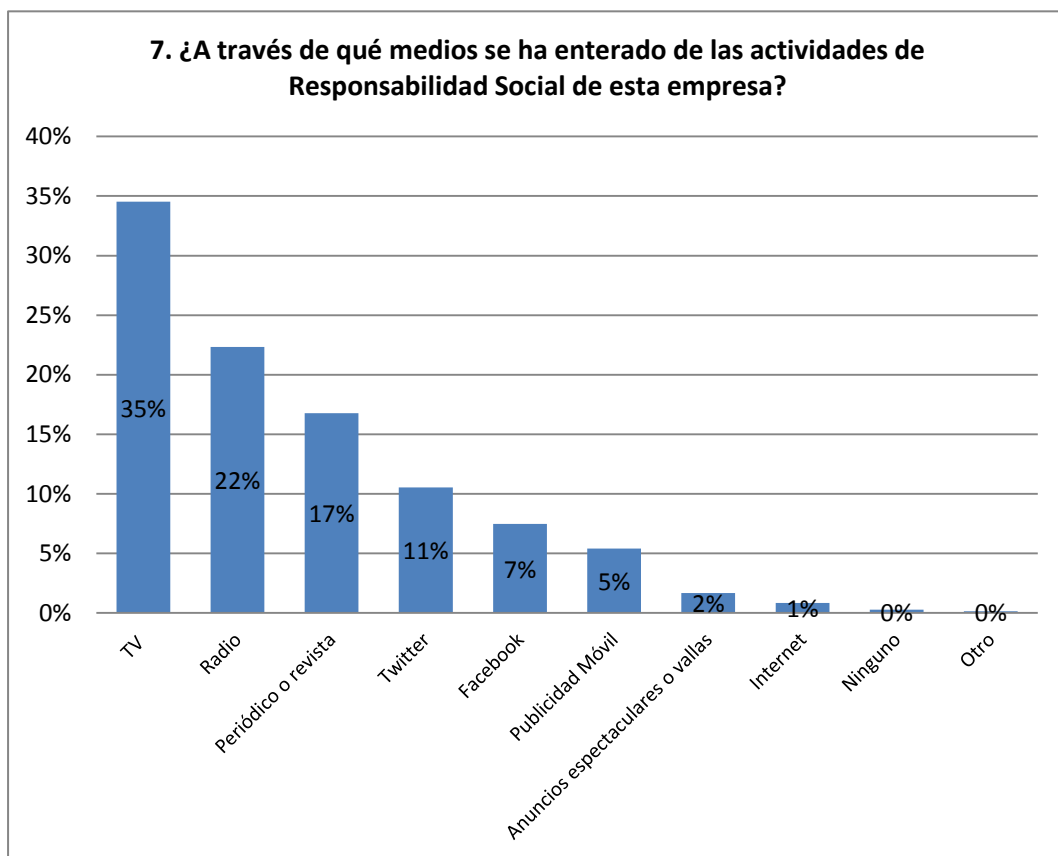


Es importante destacar que la mayoría de las marcas mencionadas pertenecen a productos y sólo una a servicios, que es el caso de Cinépolis y que dos de las marcas mencionadas, Coca Cola y Pepsi, se encuentran dentro de la misma categoría de productos que los fabricados por la empresa de este caso de estudio.

Medio ambiente, educación y deporte, fueron en orden de importancia, los temas respecto a los cuales los encuestados creen que Big Cola está abordando la cuestión de la responsabilidad social, mientras que los temas menos asociados con esta marca fueron la cultura, la transparencia informativa y el respeto a los derechos de los consumidores.

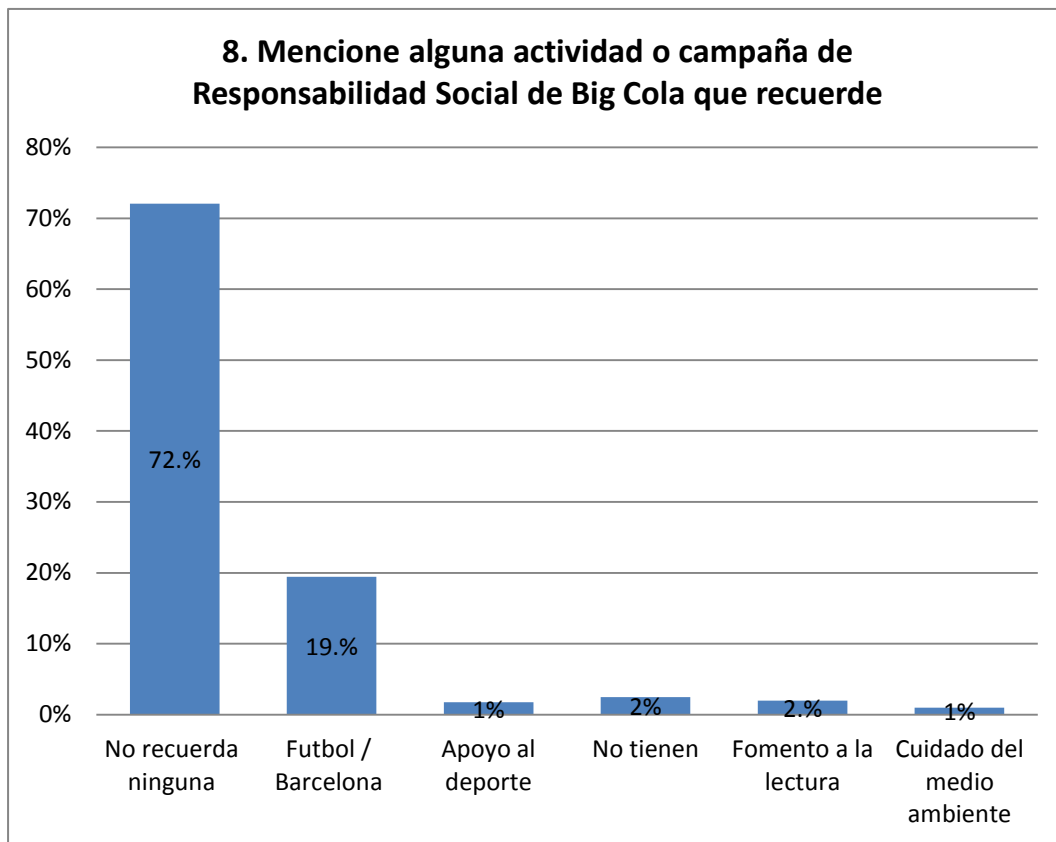


Respecto a los medios nombrados por los encuestados como aquellos a través de los cuales se han enterado de las actividades de Responsabilidad Social de la empresa, un 35% mencionó en primer lugar a la televisión, el 22% a la radio, 18% redes sociales como twitter y Facebook, el 17% a periódicos o revistas y el resto de los medios con menor porcentaje de menciones, son la publicidad móvil con un 5%, los anuncios espectaculares o vallas con un 2%, el internet con un 1%.



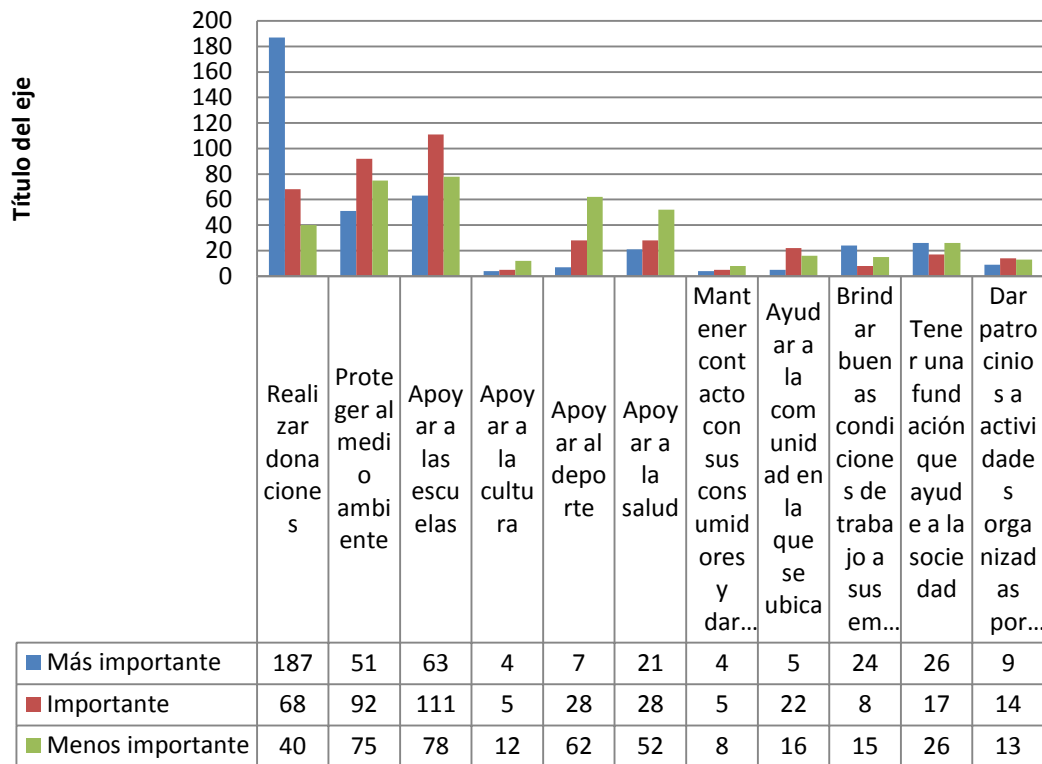
Si bien los encuestados mencionaron medios en los que dicen haberse enterado de las actividades de Responsabilidad Social de Big Cola, al preguntarles por alguna campaña, el 72% no recuerda ninguna, el 19% menciona la campaña de Fútbol con el equipo Barcelona, el 2%

respectivamente menciona el apoyo al deporte, el fomento a la lectura o que la empresa no tiene campañas de este tipo, mientras que un 1% habla del cuidado al medio ambiente. Lo anterior, es reflejo del hecho de que la compañía en este momento no está realizando actividades en este sentido y por supuesto no invierte en medios. Por otra parte, hay que destacar la confusión de los clientes actuales y potenciales entre el tema mercadológico y el de Responsabilidad Social, ya que la campaña mencionada sobre el Barcelona F.C., sólo es parte de una actividad publicitaria y no comunica actividades de Responsabilidad Social realizadas por la empresa.



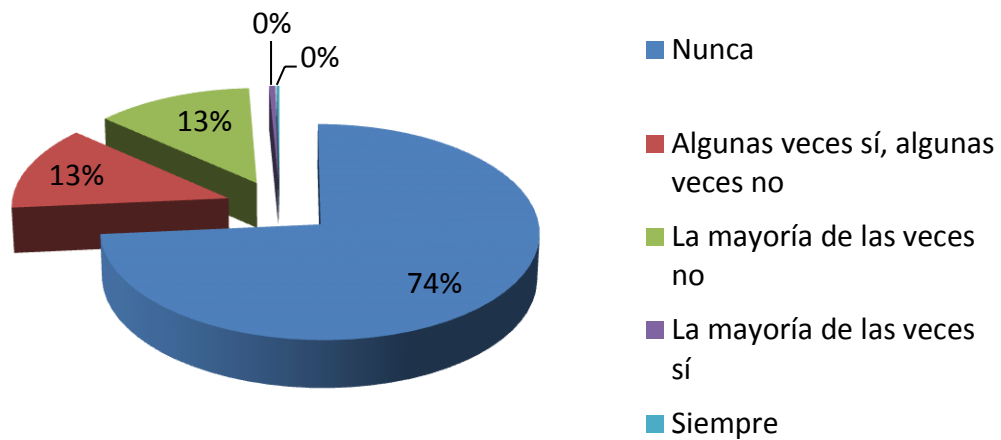
Las acciones hacia las que de acuerdo con los encuestados, debería enfocar la empresa Big Cola sus esfuerzos de Responsabilidad Social son, en primer lugar, la realización de donaciones, el apoyo a las escuelas y la protección al medio ambiente.

9. Mencione 3 acciones que a su parecer debería trabajar en un futuro Big Cola, en términos de Responsabilidad Social? (Siendo 1 la más importante y 3 la menos importante)



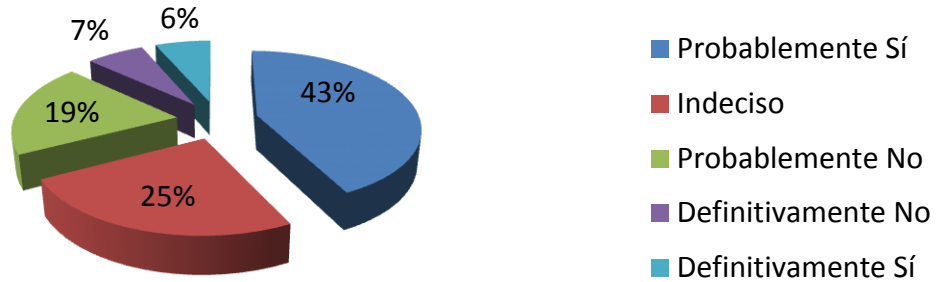
Al preguntar a los encuestados si a la hora de realizar una compra tomaban en cuenta que los productos que estuvieran por adquirir aportaban algún beneficio a la sociedad, el 74% dijo nunca tomar en cuenta este aspecto y el 13% dijo que la mayoría de las veces no lo hacía. Otro 13% mostró un comportamiento de compra variante al decir que en algunas ocasiones tomaba en cuenta este detalle y sólo 3 personas que no son un porcentaje representativo, dijeron que la mayoría de las veces esto era decisivo para realizar su compra. Estos datos permiten inferir que en el momento de la compra, la gran mayoría de la muestra no toma en cuenta los beneficios que puede aportar un producto a causas sociales.

10. Al comprar un producto, ¿usted toma en cuenta si este aporta algún beneficio a la sociedad, como ayuda a los niños con cáncer, cuidado del medio ambiente, etc.?



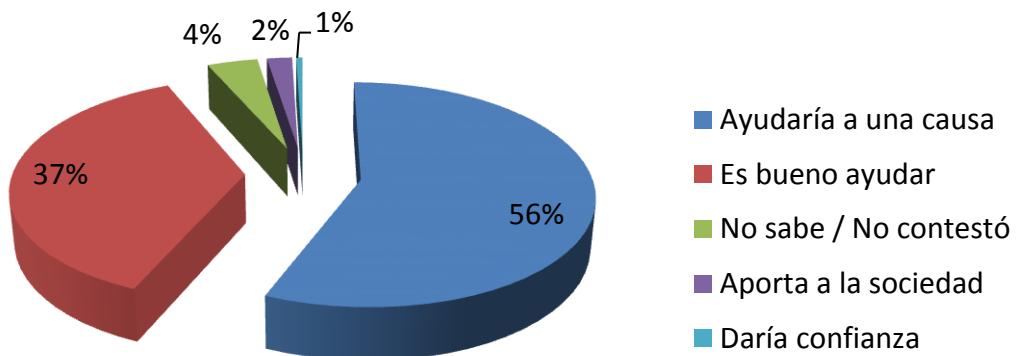
Sin embargo en la pregunta siguiente, el 43% dijo que si Big Cola realizara actividades de Responsabilidad Social, probablemente esto sí influiría para comprar productos de esta empresa y otro 6% dijo que definitivamente este hecho influiría en su decisión de compra. Por otro lado, un 25% se dijo indeciso ante este panorama, mientras que un 7% dijo que las actividades de Responsabilidad Social definitivamente no influirían en ellos para comprar productos Big Cola y un 19% contestó que probablemente no.

11. ¿Si la empresa fabricante de Big Cola se preocupara por ser responsable con la sociedad, cuidando el medio ambiente, ayudando a a niños con cáncer, apoyando a emprendedores, etc., esto influiría para que usted comprara sus productos?

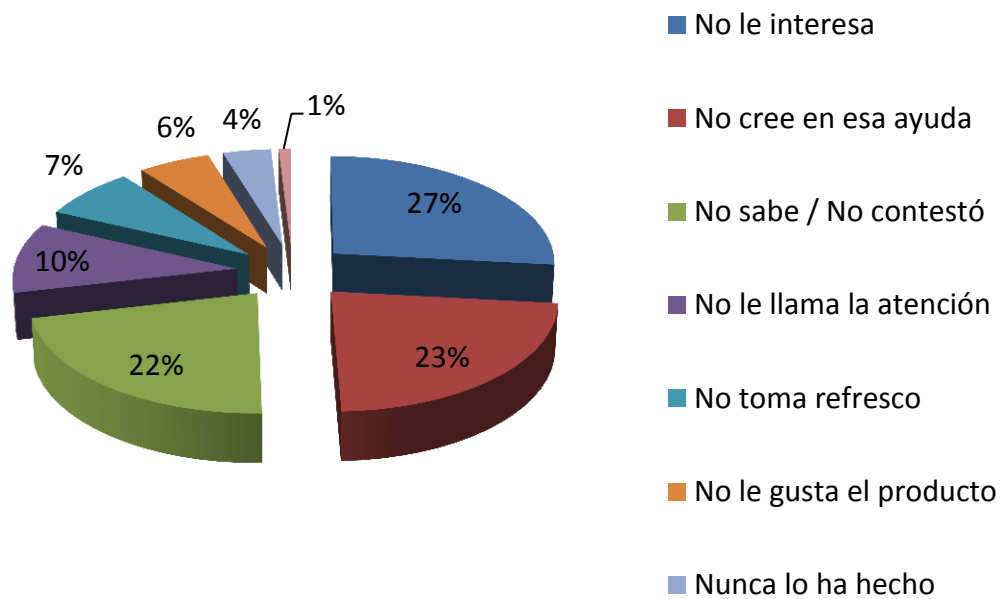


Para quienes contestaron positivamente a la pregunta anterior, que la empresa ayude a una causa les parece el motivo más importante para comprar sus productos (56%) Porque consideran que es bueno ayudar (37%), porque aportaría algo a la sociedad (2%) y le inspiraría confianza (1%) son también aspectos positivos para los encuestados que tomarían en cuenta para decidirse por la compra de los productos ofertados por esta empresa.

12. ¿Por qué sí?

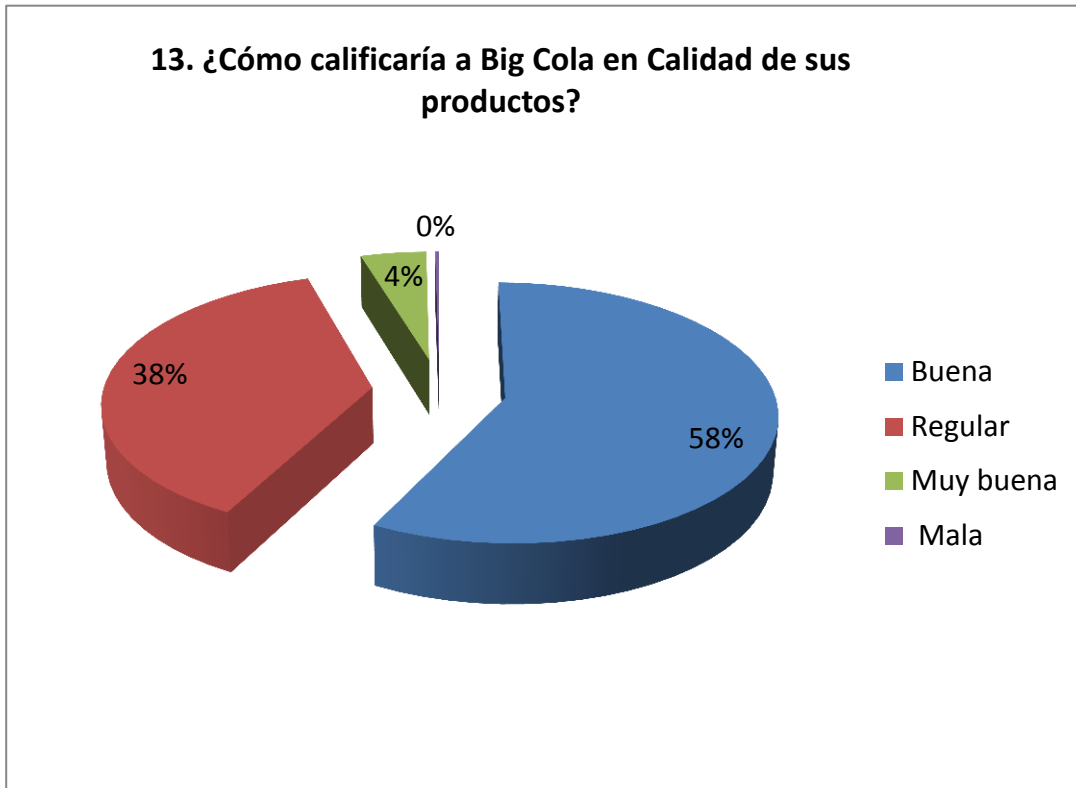


12. ¿Por qué no?



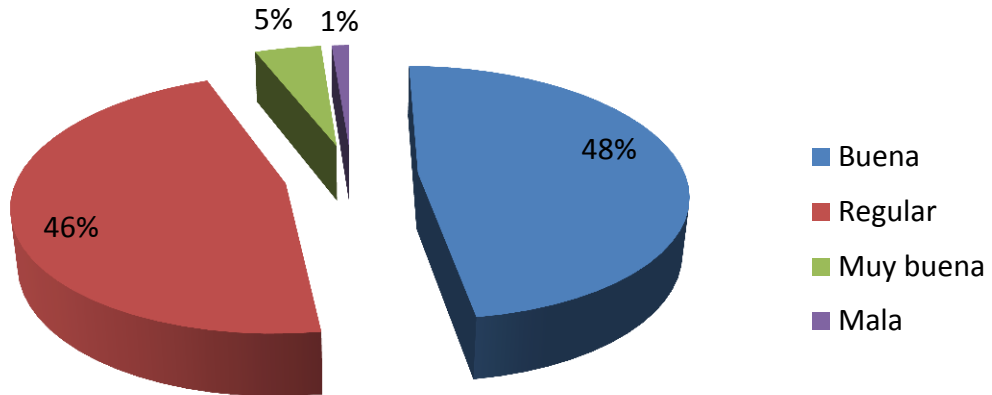
En el caso de quienes contestaron negativamente, el 22% no supo argumentar su respuesta, mientras que 27% dice que no le interesa y el 10% que no le llama la atención. 23% menciona no creer en la ayuda que las empresas pueden ofrecer a través de las ganancias de sus productos. Otro 7% justifica su respuesta negativa diciendo que no toma refresco, mientras que el 6% dijo que el producto no le gusta. Un 4% más, nunca ha tomado en cuenta aspectos de Responsabilidad Social para tomar una decisión de compra y un 1% finalmente dice que las empresas en realidad aportan muy poco a la causa social y por esta razón no toma en cuenta si son Responsables Socialmente para decidirse por sus productos.

Respecto a los aspectos que determinan la Reputación Corporativa de la empresa de este caso de estudio, un 58% de los encuestados califica como buena la calidad de los productos Big Cola y un 4% como muy buena, mientras que el 38% dice que la calidad es regular, por lo que puede decirse que en este aspecto, la percepción de los consumidores actuales es positiva.



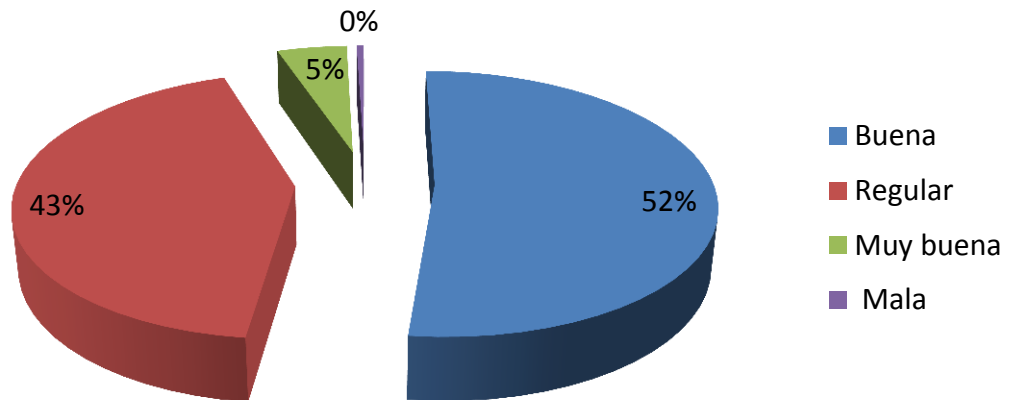
Para el caso de la imagen, la cifra disminuye un poco, a un 48% de buena percepción, casi igualándose con el 46% de percepción regular, al mismo tiempo que un 5% percibe la imagen de los productos de Big Cola muy buena y un 1% como mala.

14. ¿Cómo calificaría a Big Cola en Imagen de sus productos?

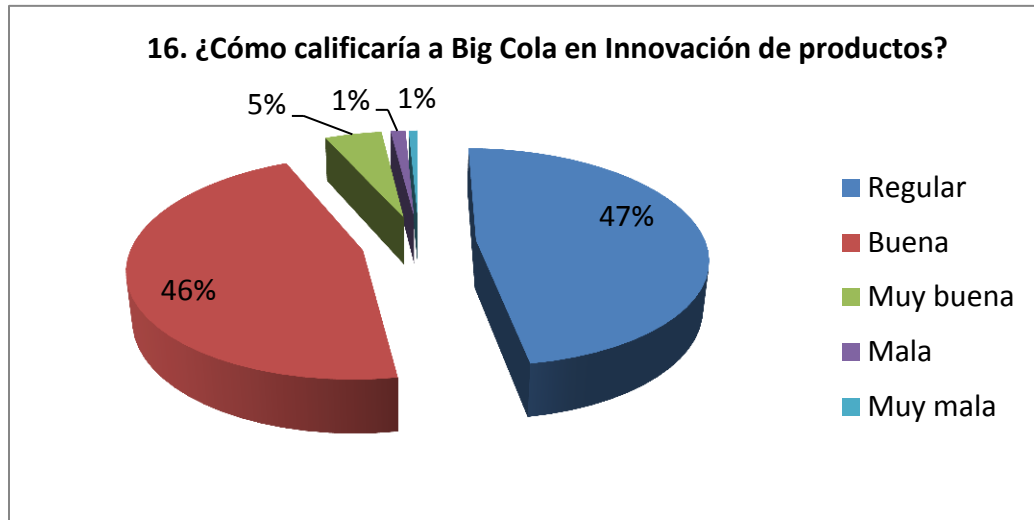


El 52% de los encuestados Big Cola opina que es una empresa que les inspira confianza, 43% opina que esa confianza les parece regular y sólo el 5% indicó que le parecía muy buena para inspirar confianza.

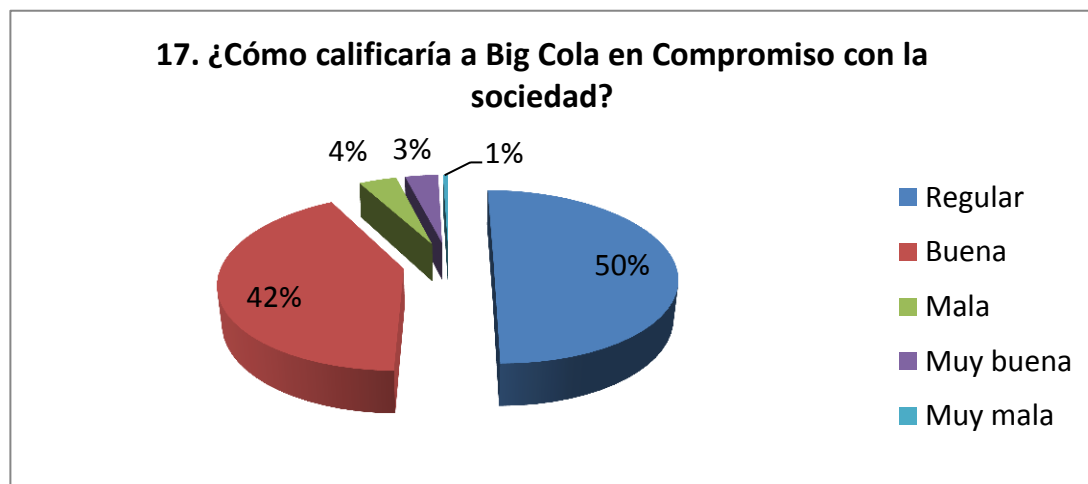
15. ¿Cómo calificaría a Big Cola en Confianza que le inspira?



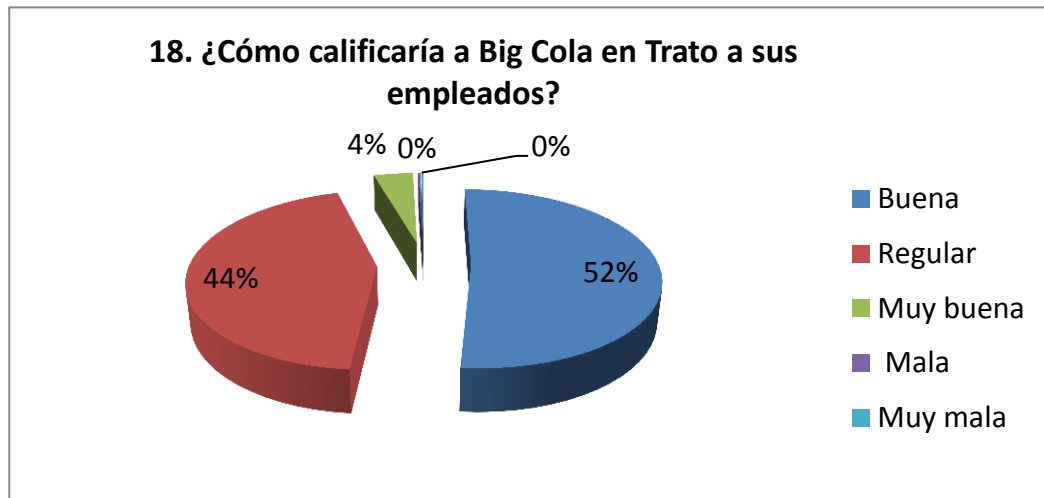
Al 46% de los encuestados, Big Cola le parece una empresa innovadora en sus productos, y el 5% indica que la considera muy buena innovando. El 47% la califica como regular en este tema y sólo el 1% para cada caso, la considera mala y muy mala en el tema de la innovación



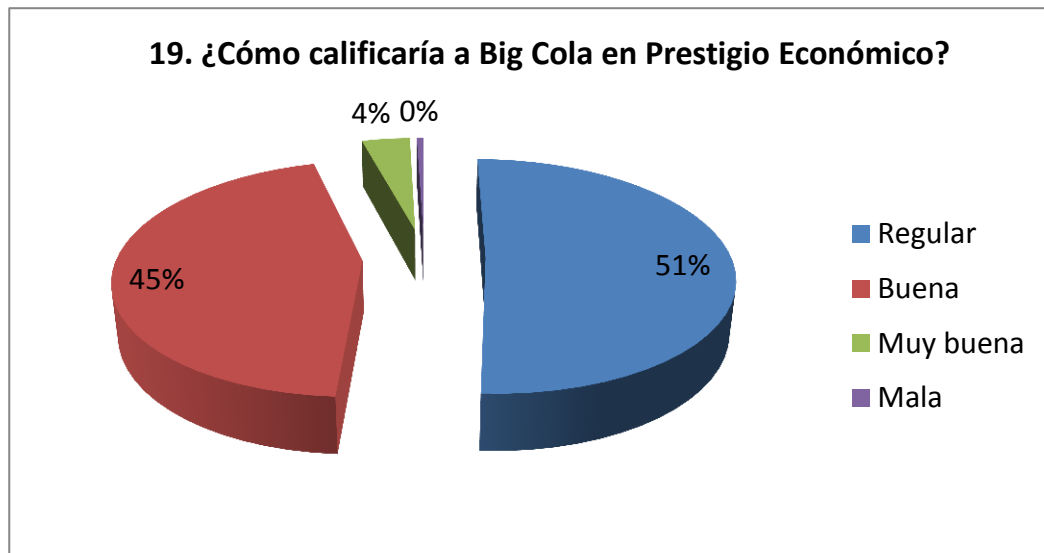
En el caso del compromiso con la sociedad, si bien los números positivos son mayores, ya que un 42% calificó como bueno, un 3% como muy bueno y sólo un 4% como malo y un 1% como muy malo, lo cierto es que un mayor porcentaje de los entrevistados (50%) sólo ve el compromiso de Big Cola con la sociedad como regular, lo que indica que es necesario que las actividades actuales se vean reforzadas en este sentido para mejorar la percepción de la sociedad.



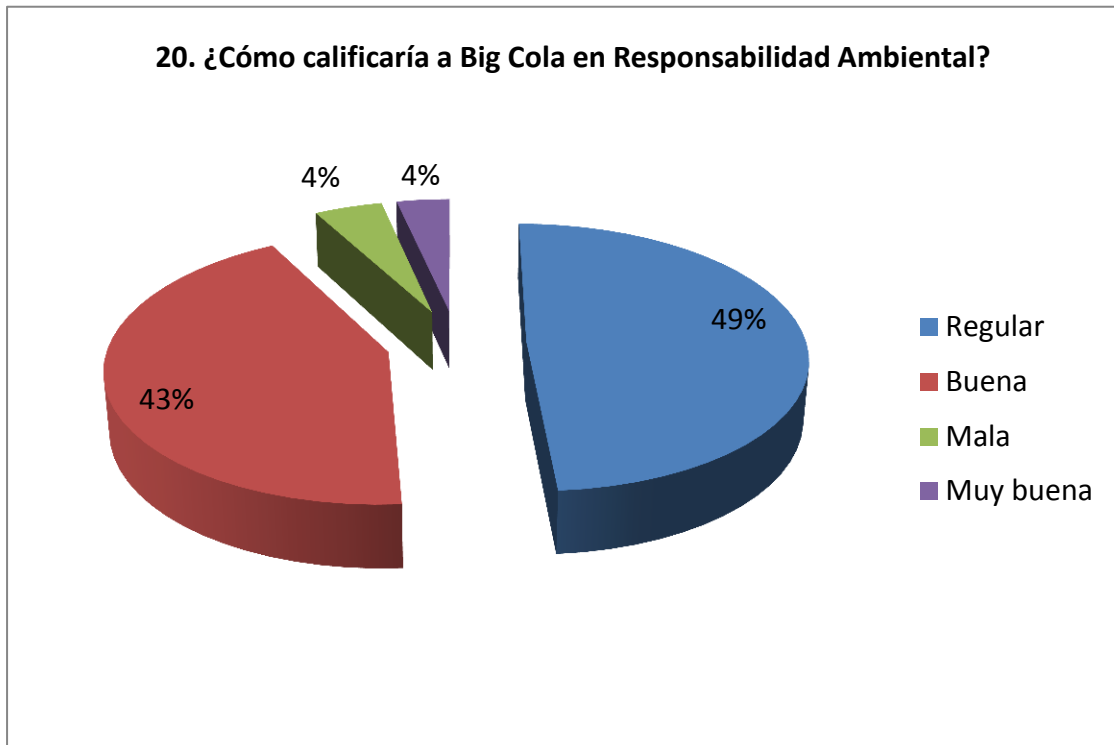
Aunque los encuestados dijeron no saber demasiado sobre la vida interna de la compañía, el 52% tiene la percepción de que ésta ejerce un buen trato hacia sus empleados, 4% que es muy bueno y a un 44% le parece que el trato es regular, mientras que los aspectos negativos en este ítem no sobresalen.



Respecto al prestigio económico de la compañía, el 51% lo califica de regular, el 45% de bueno y el 4% de muy bueno. Tampoco los elementos negativos sobresalen en este caso.

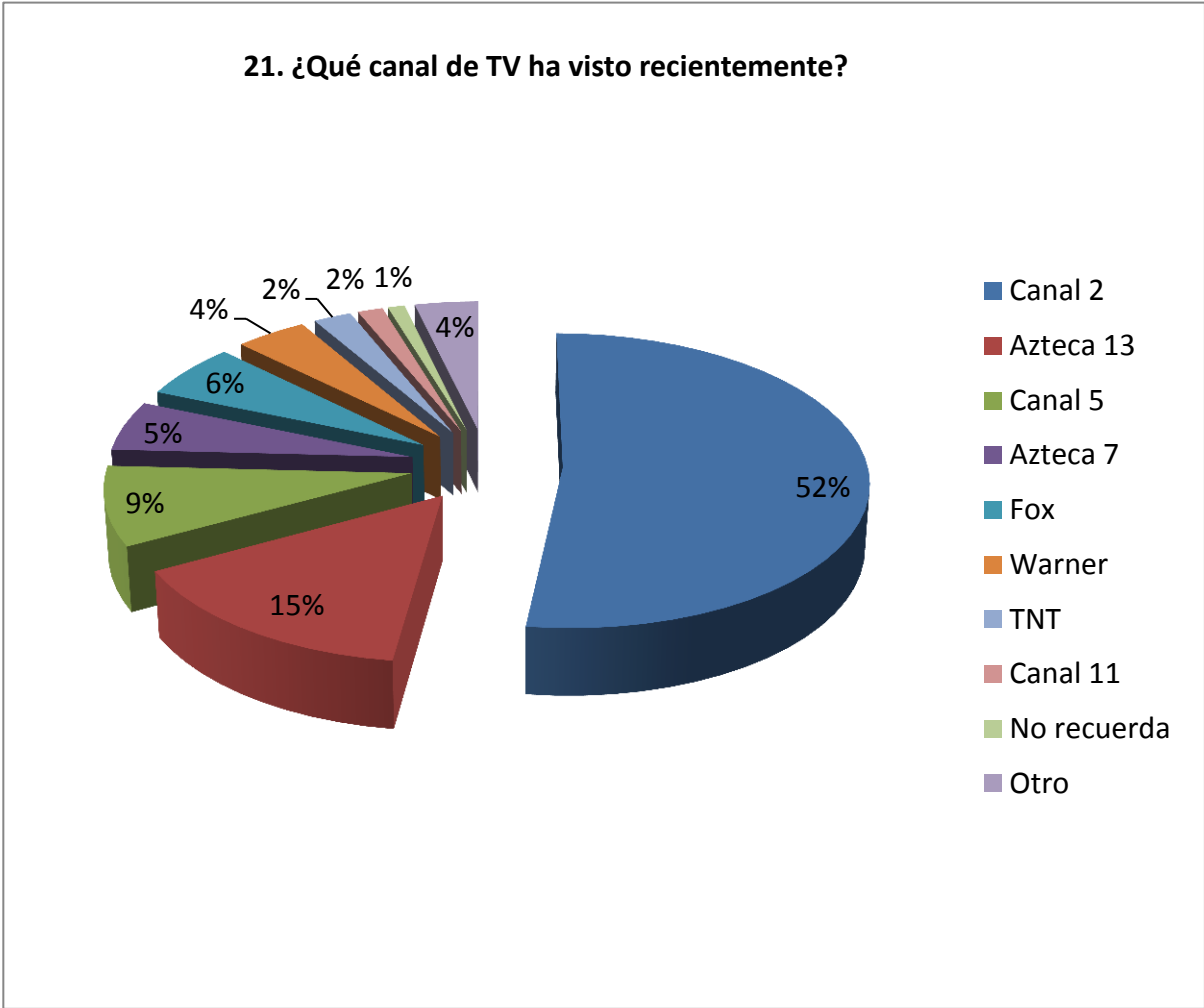


La opinión de los encuestados sobre la Responsabilidad de Big Cola con el medio ambiente es regular para el 49%, buena para el 43%, mala para el 4% y otro 4% la considera muy buena.

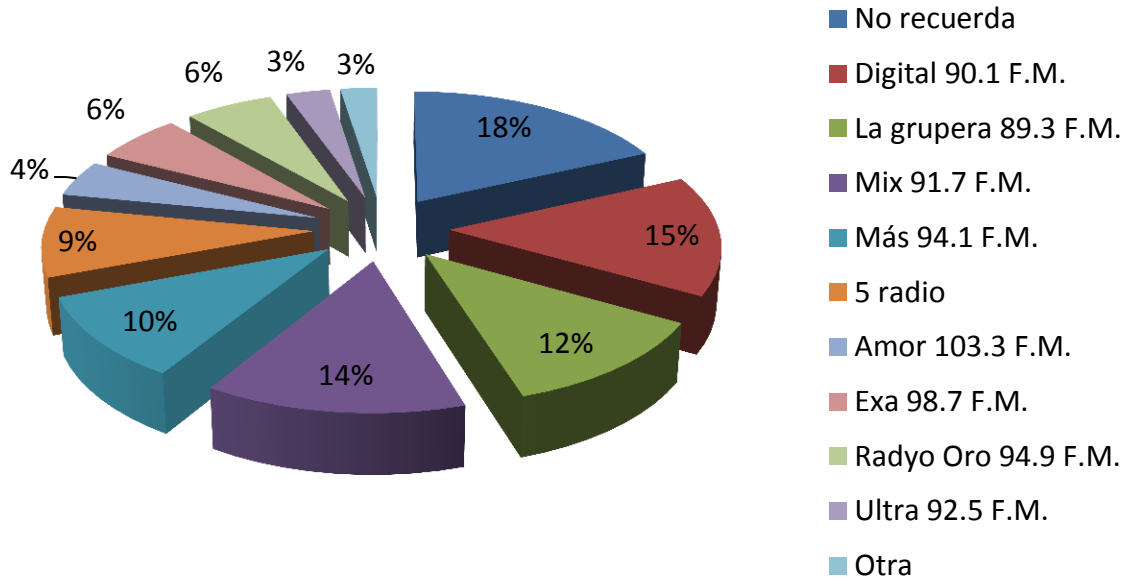


Las preguntas para determinar la percepción de la muestra respecto a elementos de reputación de la empresa, arrojaron en general resultados que van de lo regular a lo bueno y sólo en el caso de la innovación de productos, los encuestados calificaron negativamente a la empresa. Si bien no existe una percepción negativa generalizada, el término regular tampoco debe ser suficiente si la empresa desea diferenciarse de su competencia y tener una mejor reputación.

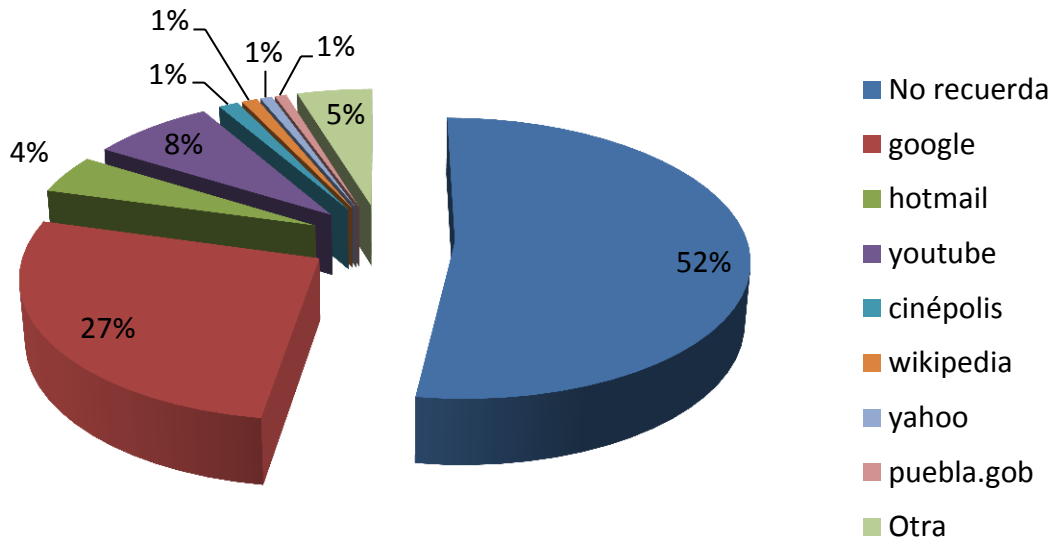
Respecto a la última pregunta sobre consumo de medios, la mayoría de los entrevistados recuerda haber visto últimamente canales de televisión abierta, escuchado estaciones en su mayoría pertenecientes al grupo 5 radio y puede percibirse un bajo consumo de contenidos en internet, pues al preguntarles sobre páginas o redes sociales, un 52% en el primer caso y un 46% en el segundo, no supo dar una respuesta, mientras que Google fue la página de internet más mencionada (27%) y Facebook la red social más utilizada (51%).



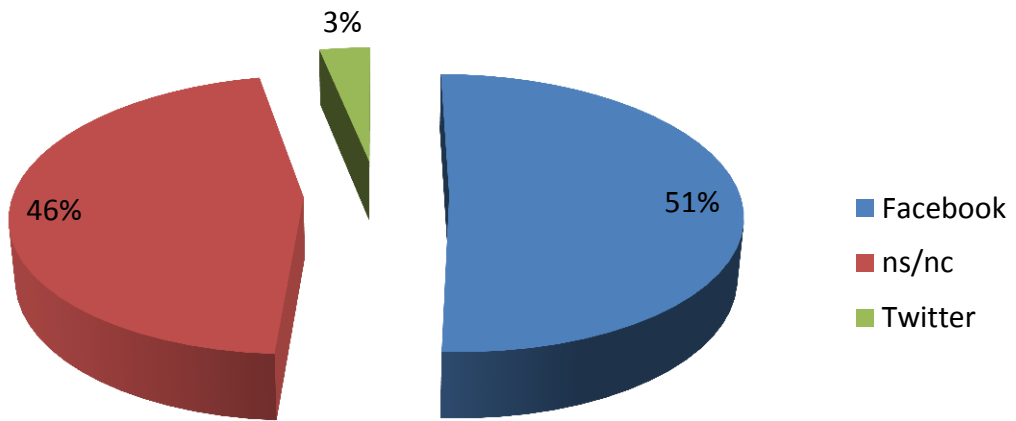
22. ¿Qué estación de radio ha escuchado recientemente?



23. ¿Qué página de internet ha visitado recientemente?



24. ¿Qué red social ha visitado recientemente?



4.4. ENFOQUE CUALITATIVO

4.4.1. Selección de la técnica

Para complementar las opiniones obtenidas de la encuesta y poder contrastarlas con lo que la empresa realiza respecto al tema, se realizaron también entrevistas estructuradas con tres de los gerentes de área de la empresa Ajegroup México.

Los sujetos tipo fueron elegidos, en primer lugar debido a su posición dentro de la compañía, ya que ocupan la segunda posición en la línea de mando de Ajegroup México, y estar en puestos gerenciales les permite tomar decisiones, así como ser una guía en temas como la Responsabilidad Social. Asimismo, son las áreas de Recursos Humanos, Marketing y Comercialización, quienes han establecido algunas acciones de Responsabilidad Social en la empresa de este caso de estudio y quienes en algún momento han determinado a quiénes se brindan los apoyos.

A través de las entrevistas, se buscó ahondar en las concepciones de los propios gerentes de la compañía sobre los temas Responsabilidad Social Empresarial y Reputación Corporativa, así como sobre las actividades que se han realizado hasta ahora, relativas a esos temas.

4.4.2. Elaboración de la guía/instrumento

1. ¿Cómo definen en AJEGROUP México la Responsabilidad Social?
2. ¿Qué actividades realizan en AJEGROUP México que consideras pueden incluirse dentro del término Responsabilidad Social?
3. ¿Cómo se determina la realización de estas actividades?
4. ¿Cada cuánto tiempo se llevan a cabo?
5. ¿Quiénes son los responsables de ponerlas en marcha?
6. ¿Cómo conocen los resultados obtenidos?
7. ¿Qué hacen con esos resultados?
8. ¿Sobre qué grupos inciden estas actividades y de qué manera?
9. ¿Cuáles son los temas respecto a los que AJEGROUP México trabaja responsabilidad social?

10. ¿Cómo deciden estos temas?
11. ¿Realizan alguna actividad para conocer la opinión de sus públicos respecto a las actividades de responsabilidad social que emprende la compañía?
12. ¿Cada cuánto realizan estas mediciones?
13. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que puede tener AJEGROUP al involucrarse en temas de Responsabilidad Social?
14. ¿Poseen algún material impreso que describa las actividades de Responsabilidad Social realizadas a lo largo del año?
15. ¿Cuentan con alguna capacitación o programas de adiestramiento respecto a Responsabilidad Social Empresarial?
16. ¿La empresa cuenta con alguna certificación en Responsabilidad Social?
17. ¿Cómo enteran a sus públicos de las actividades de Responsabilidad Social emprendidas por la empresa?
18. ¿Cuáles crees que son los principales obstáculos para establecer planes de RSE en esta compañía?
19. ¿Qué es para ustedes la reputación corporativa?
20. ¿De qué manera consideran que se relaciona la reputación que ustedes tienen como empresa con las actividades de responsabilidad social que han emprendido hasta ahora?

4.4.3. Prueba/revisión de la técnica

Las preguntas de la entrevista fueron adaptadas de acuerdo a los criterios que se pretendían medir y organizadas, de manera tal que ésta lleva una línea temática que permite un desenvolvimiento idóneo.

4.4.4. Selección de la muestra

Para fines de esta investigación, se decidió de realizar tres entrevistas, a los gerentes de Recursos Humanos, Marketing y Comercialización, tomando en cuenta que a falta de un área de Responsabilidad Social en la empresa de este caso de estudio, son ellos quienes toman decisiones respecto a este tema y en quienes recae la

responsabilidad directa de aprobar o elegir apoyos para los sectores de la sociedad que se acercan haciendo alguna solicitud de apoyo.

4.4.5. Aplicación de la técnica

Las entrevistas se llevaron a cabo durante el mes de febrero, en las instalaciones de la Planta de Producción de AJEGROUP México, ubicadas en Huejotzingo Puebla, obteniéndose las siguientes respuestas.

4.4.6. Análisis de datos

Tema	Entrevistado	Opinión
Definición de la Responsabilidad Social	Rey David Salinas	Un apoyo a la comunidad, un apoyo a nuestros trabajadores, es lo que hacemos en beneficio de ambos. Esto nos otorga una buena imagen entre la comunidad
	Edgar Sánchez	Es un tema que apenas estamos empezando a trabajar, es un tema creo que importante en el contexto. Tiene que ver con el tema de obesidad, otro que tiene que ver con el manejo del agua que es otro tema importante de responsabilidad social y otro como las acciones que debemos empezar a emprender para ser entendido como un mejor participante con la sociedad donde estás operando.

		<p>Yo creo que en el momento crítico en el que estamos ahorita, el tema de la responsabilidad social, aunque es una obligación, y es un tema importante que debemos atender, se convierte un poquito como que en un lujo.</p> <p>Yo creo que a lo largo del año vamos a empezar a definir algunas actividades. Pocas, pero sí consistentes.</p>
	Mauricio Torres	<p>Entiendo que tenemos o estamos incorporados a un programa de Empresa Responsable que tiene que ver básicamente con el cuidado del medio ambiente y que tiene que ver también con las condiciones dentro de la compañía del personal.</p> <p>Es decir necesitamos seguir ganando dinero con lo que hacemos porque si no, no lo podemos seguir haciendo, pero no es todo lo que hacemos, también está el tema humano y social que a los dueños les preocupa mucho, siempre lo han enunciado.</p>
<p>Actividades de Responsabilidad Social Realizadas por la compañía</p>	Rey David Salinas	<p>Trabajamos la sensibilización para que la gente pueda hacer donativos, campañas de donativos hacia la comunidad. Acabamos de pasar la de los Reyes (Magos) “Dona un juguete”, la de Navidad, “Dona una despensa” para la ayuda de la comunidad. El año pasado con las inundaciones en San Martín Texmelucan lo que necesita la gente</p>

		<p>son víveres.</p> <p>La empresa también hace donativos con el agua.</p>
	<p>Edgar Sánchez</p>	<p>Realmente son pocas las actividades que se están trabajando. Entiendo que en algunos lugares cuando hay solicitudes estamos apoyando.</p> <p>Salvo que nos pidan un apoyo, casi no tenemos una acción específica.</p> <p>Cumplimos con todas las normas, porque hay unas normas que se tienen que cumplir para cuidado de agua, lo que es la parte de la cantidad de calorías que deben tener nuestros productos. Hay una serie de lineamientos gubernamentales. Fuera de esos lineamientos gubernamentales, no estamos haciendo algo específico para responsabilidad social.</p>
	<p>Mauricio Torres</p>	<p>Ahorita básicamente las vertientes más importantes es el tema del tratamiento de agua, del agua de proceso para que la huella hídrica del producto sea del menor impacto posible.</p> <p>Estamos comprando resina reciclable en este momento, pero hay un proyecto también para poner una planta de reciclado de resina y hay otro que anda por ahí que tiene que ver con la generación de energía,</p>

		de una energía digamos más amigable con el entorno
Toma de decisiones sobre actividades de RSE	Rey David Salinas	Tomamos esa decisión a través de los medios y de qué es lo que necesitan las zonas afectadas. Si ellos nos dicen necesitamos medicamento, enlatados, pañales o esto, eso es como nosotros tomamos la decisión
	Edgar Sánchez	Entiendo que hay una parte que tiene que ver con Responsabilidad Social, que tiene que ver con el tipo de personas que se contratan, con la contratación de personas discapacitadas, ahí estamos haciendo algunos esfuerzos que es la parte de Responsabilidad Social.
	Mauricio Torres	Tiene que ver con las regulaciones que tienen los países en cuanto al cuidado del ambiente y el costo de los proyectos, obviamente porque si emprendes una inversión en esa dirección, tienes un doble impacto, uno hacia el medio ambiente que es no ser tan agresivos con el medio ambiente y el otro es que tienes un ahorro en el costo del proceso.
Frecuencia de las actividades de RSE	Rey David Salinas	Unas son las emergentes y las otras son una campaña que ya se hace cada año en navidad y en día de reyes para los niños.
	Edgar Sánchez	Tendremos que ponernos de acuerdo como

		<p>corporación y empezar a poner un plan.</p> <p>No hay un mensaje unificado, ni hay como temas de programas, fuera de Perú donde entiendo que ya se dan algunos temas continuos de apoyar algunas fundaciones y algunos temas, aquí nosotros todavía no hemos definido esa parte.</p>
	Mauricio Torres	<p>Con el caso de la resina sí es una actividad constante porque todo el tiempo estamos envasando. En el caso de la cogeneración, no sabría decir en qué etapa está, pero vamos hacia allá porque es un tema importante.</p>
Responsables	Rey David Salinas	<p>En estas actividades que te estoy dando, esto es recursos humanos y lo coordinamos a través de nuestra dirección general. Si hay que donar el agua lo coordinamos con Marketing</p>
	Edgar Sánchez	<p>Está como muy fragmentado. En ocasiones llegan a nosotros, en ocasiones llegan hacia la parte de manufactura y en ocasiones llegan a la parte de Recursos Humanos, así es como se canalizan las solicitudes que tenemos.</p>
	Mauricio Torres	<p>Básicamente como tiene que ver con el proceso como tal, están las plantas básicamente, los responsables de las plantas cargo de estas acciones.</p>

Manejo de Resultados	Rey David Salinas	<p>Con la expresión, basta la expresión de la gente, la sonrisa de un niño. Suena así, pero es la verdad, que con eso tienes un resultado fabuloso. La satisfacción del beneficiado.</p> <p>Te podría decir que por escrito no lo tenemos, pero sí realmente con la expresión de la gente</p>
	Edgar Sánchez	No hay un seguimiento, está desarticulado ahorita.
	Mauricio Torres	<p>Obviamente pega directamente en el estado de resultados, cuando tienes un proceso más barato en resina, tienes un ahorro en el estado de resultados de materia prima.</p> <p>Todos los costos, siempre el esfuerzo va dirigido hacia reducirlos y aumentar las ventas.</p>
Stakeholders	Rey David Salinas	A quienes estamos beneficiando y con quienes nos estamos dando a conocer es prácticamente con nuestros propios colaboradores en mi materia de Recursos Humanos y con algunas empresas que nos conocen del grupo, a través de las buenas prácticas que nosotros manejamos
	Edgar Sánchez	Depende de la gente que nos los está pidiendo, pero prácticamente te puedo decir que no existe. Seguramente serán algunas organizaciones que están en pro de algún

		tema en específico.
	Mauricio Torres	<p>Hay una serie de programas de apoyo para los empleados, para los niños los cursos de verano o para los muchachos que ya están trabajando hay cursos de capacitación y son no solamente cursos de capacitación para el trabajo sino también en el aspecto conductual para mejorar la actitud.</p> <p>La fundación también trabaja mucho ahí en Perú para ayudar a gente que tiene necesidades, madres solteras, niños sin hogar, entonces se canalizan recursos para apoyar estas causas y dentro de la compañía se hacen los esfuerzos para que la gente tenga bien claro cuál es el objetivo de la compañía.</p>
Temas	Rey David Salinas	<p>Yo creo que lo que estamos afectando más es en la salud. Somos una empresa certificada como una empresa segura y eso con la comunidad lo damos a conocer.</p> <p>Les damos a conocer que somos una empresa segura, que todas las medidas de seguridad están perfectamente bien identificadas y que estamos certificados por la autoridad laboral.</p> <p>Hay un programa de actividades, buscamos las fechas importantes, por ejemplo ahorita el 14 de febrero, un detalle buscando la</p>

		<p>integración de la gente, darles un pequeño presente, un mensaje. De ahí viene el día del niño.</p> <p>Viene el día de la madre el día del padre, buscar siempre eso, buscar la integración de nuestra gente, buscar la identidad, que busquemos nosotros que la gente se sienta a gusto dentro de la empresa,</p> <p>Nuestro campamento de verano que es un éxito, cada año se ha ido incrementando y eso ya lo espera también nuestra gente, lo espera y son los hijos de los trabajadores</p> <p>Por el lado del deporte, por supuesto que hacemos aquí mucho deporte. De hecho traemos martes y jueves de deporte, cuida tu salud, cuida esto, y hacemos partícipes a los trabajadores.</p>
	Edgar Sánchez	
	Mauricio Torres	<p>Dentro del grupo sí, hay una fundación que está dedicada básicamente a hacer actividades de beneficio social para devolverle un poco a la sociedad el beneficio de la actividad comercial de la compañía, entonces está la fundación y dentro de la compañía también hay una serie de programas de apoyo para los empleados, para los niños los cursos de verano o para los muchachos que ya están</p>

		<p>trabajando hay cursos de capacitación.</p> <p>La fundación también trabaja mucho ahí en Perú para ayudar a gente que tiene necesidades, madres solteras, niños sin hogar, entonces se canalizan recursos para apoyar estas causas y dentro de la compañía se hacen los esfuerzos para que la gente tenga bien claro cuál es el objetivo de la compañía.</p>
Decisión	Rey David Salinas	Uno, la obligatoriedad es como número uno como imagen y como empresa segura, uno es obligatorio, nos lo da la secretaría del trabajo.
	Edgar Sánchez	<p>Esa parte de la Responsabilidad Social es un lujo, o sea no estamos atacando eso.</p> <p>Ahorita empezamos apenas con el tema de los clientes, porque estamos reconstruyendo toda la historia.</p>
	Mauricio Torres	Ignoro el proceso que se sigue para tomar este tipo de decisiones, yo te puedo hablar de lo que se hace, pero no de cómo se toma la decisión. No hay una política, claro.
Influencia de la filosofía	Rey David Salinas	<p>Muy importante para nosotros lo hemos considerado. Por supuesto que hay un código de ética, por supuesto que tenemos los valores.</p> <p>Para nosotros es muy importante eso y eso</p>

		es predicar con el ejemplo para los siguientes niveles, para que todos estén preocupados por el ambiente que se tiene
	Edgar Sánchez	Ahorita estamos viendo qué vamos a decir alrededor de la empresa y ya iremos construyendo. Seguramente que en el transcurso de este año que entra, estaremos armando los pilares y si hay dinero, este año lo podemos soltar, yo lo veo complicado,
	Mauricio Torres	Bueno, en el tema de la visión y los valores, probablemente no esté enunciado expresamente el tema del cuidado del medio ambiente porque nuestros valores cambiaron recientemente. No está expresado uno que esté dirigido expresamente a la Responsabilidad Social como tal. Entonces aunque no está dentro de los valores, sí está dentro de tu mínimo requerido para poder operar
Herramientas para medir opinión de sus públicos	Rey David Salinas	Se hace una encuesta para saber qué opinan con respecto de los eventos o de las actividades que realizamos y de ahí partimos.
	Edgar Sánchez	Sí, hay un 01800 en donde se recopilan las sugerencias o quejas que llegamos a tener de clientes y consumidores, principalmente

		<p>la ocupan más los clientes que los consumidores y en las páginas que tenemos de Facebook para cada una de las marcas, los consumidores de cada país dejan sus comentarios, entonces ahí es donde recibimos la retroalimentación.</p>
	Mauricio Torres	<p>No sé si la sociedad esté ahorita en un nivel donde le preocupe la Responsabilidad Social de las compañías. Yo veo que ahorita en este momento del país, la gente está más enfocada a obtener satisfactores de precios accesibles y no se preocupan tanto de cómo se obtienen, porque el día a día de cada quién es diferente, vivimos en un país donde el sesenta por ciento de la gente vive en la banda de pobreza y el día a día es complicado para esta parte de la población que es la mayoría.</p> <p>Es como un trabajo de la sociedad completa este tipo de preocupaciones donde este tipo de cosas las veo más en países de primer mundo, por ejemplo Estados Unidos, y menos en los nuestros, estamos poco preocupados en general como sociedad por esos temas, entonces la gente realmente no se preocupa por eso.</p>
Ventajas	Rey David Salinas	<p>Yo creo que es la imagen, el reconocimiento del personal interno. A través de ellos también queremos llegar a sus familias, que</p>

		<p>es lo que estamos haciendo y a través de la familia, trascender, seguir trascendiendo.</p> <p>Nos reconocen en esta zona por ser la empresa Big Cola.</p> <p>Nos ha dado resultado en imagen con la gente. Sí tenemos una buena imagen aunque nuestro producto de repente no.</p>
	Edgar Sánchez	<p>Por un lado ser reconocido como empresa que tiene trabajo enfocado hacia la sociedad, el tema de los beneficios de imagen de alguna manera esa imagen nos ayuda a hacer mejores negocios con los clientes.</p>
	Mauricio Torres	<p>Claro, por ejemplo tenemos el programa social del gobierno. Tenemos, por ejemplo dentro de nuestra actividad como fabricantes, estamos participando ahorita dentro de un programa para la alimentación de la infancia. Estamos promoviendo este producto que es un producto que hicimos bajo un requerimiento específicamente del DIF, entonces desarrollamos el producto con el perfil que ellos necesitaban para poder incluir en los programas de despensas y de desayunos infantiles y estamos involucrados.</p> <p>Está ayudando a reclutar consumidores para un futuro porque la gente va a ver, a Big Cola, este me lo tomaba cuando era</p>

		<p>chiquito, pero ya de grande ve el refresco, las aguas, entonces eso de alguna manera también te permite interactuar con el consumidor en una etapa temprana de la vida.</p> <p>Como negocio tiene un objetivo de ventas un objetivo de rentabilidad y se está cubriendo, pero aparte obviamente estás participando en un programa social que de alguna manera está permitiéndote llegar a los niños en una etapa muy temprana de la vida donde están tomando contacto con la marca.</p>
Desventajas	Rey David Salinas	La desventaja es que lo dejes de hacer, que pierdas la credibilidad con la gente y no ser constante, porque así como lanzamos el comunicado, tenemos que hacer mucho trabajo en equipo para ser constantes y conseguir los resultados. No puedes dejar de hacer una cosa
	Edgar Sánchez	Nada más son los tiempos y los recursos, lo que hemos tenido ahorita lo hemos reenfocado hacia lo urgente, más que hacia lo prioritario.
	Mauricio Torres	Obtención de materia prima
Comunicación de RSE	Rey David Salinas	Sí, por supuesto que necesitamos tener algún material, es en línea e impreso, porque o manejamos a través de tableros

		<p>cuando lo leen, por ejemplo lo de las despensas, lo que vas a donar. Tenemos que hacer que la gente conozca a dónde fue su aportación, su donación, entonces eso lo debemos hacer transparente.</p> <p>Todo lo que hace cada planta, lo hacemos electrónico.</p> <p>A lo mejor no hemos tenido esa estrategia de impacto para poderles llegar, y decirles esto va a ser un beneficio, esto va a impactar de esta manera a la organización y de qué manera tú participas.</p> <p>Televisión, anuncios espectaculares, en el punto de venta hay demasiada publicidad respecto a lo que es trade marketing y se busca mucho tratar de manejar el desplazamiento de la marca, voy a autoservicios o a donde está la mayor aglomeración de la gente</p>
	Edgar Sánchez	<p>Hay un área de comunicación y relaciones públicas que se está creando globalmente y una de las tareas que le están dejando es, por un lado el tema de definir un mensaje en cada uno de estos temas, e ir moviendo qué tipo de actividades podemos trabajar, porque AJE particularmente ha trabajado el tema de responsabilidad social, me parece</p>

		que nada más en Perú.
	Mauricio Torres	<p>Debe haber, pero esa no es mi área, habría que hablar con la gente de seguridad o protección civil.</p> <p>Tenemos nuestras actas de protección civil, nuestra licencia de funcionamiento.</p> <p>Sí, la actividad del área de relaciones públicas, por ejemplo si se hace algo que se tenga que comunicar, hay un área que se encarga de tener el contacto con los medios para hacer este tipo de anuncios y estos se publican a veces en medios especializados o también se abre al público, tenemos hasta un comercial institucional donde hablamos de quiénes somos y lo que hacemos.</p>
Capacitaciones	Rey David Salinas	No
	Edgar Sánchez	Entiendo que se cumple con las normas, pero no estoy seguro. Se está haciendo más un tema de cumplir con la norma, más que un tema de crear un programa a partir del cual empezamos a trabajar con consumidores y clientes.
	Mauricio Torres	Claro, el área de aseguramiento de la calidad y de mejora continua todo el tiempo están difundiendo ese tipo de cosas: separa los desechos, por ahí tenemos ya unos

		<p>papeleros rotulados.</p> <p>Todo este tipo de cosas ya es una actividad constante porque ya es un tema de cómo tienes que funcionar para operar y a lo mejor la gente afuera no lo conoce mucho porque aquí adentro ya es algo normal, lo tienes que hacer todo el tiempo para poderte mantener certificado</p>
Certificaciones	Rey David Salinas	De hecho nos acaban de dar, el gobierno del estado, un reconocimiento por ser una de las empresas incluyentes.
	Edgar Sánchez	Que yo sepa no
	Mauricio Torres	Somos socialmente responsables, allá abajo están colgados los papelitos.
Obstáculos	Rey David Salinas	Uno podría ser el presupuesto que es muy importante, y otro, mostrar mayor interés por algún proyecto que lo manejemos en este nivel.
	Edgar Sánchez	Yo creo que número uno, tener los recursos para poderlo hacer, número dos, elaborar una estrategia.
	Mauricio Torres	Mira, yo creo que como obstáculos no hay tales porque más bien el gobierno te incentiva si emprendes acciones en esta dirección, no creo que sea un tema de obstáculos, más bien el tema es la oportunidad, la oportunidad de las acciones

Temas pendientes	Rey David Salinas	Tenemos que hacer una concientización con la gente y buscar nuevos productos que reduzcan
	Edgar Sánchez	Van a ser sobre tres pilares, el pilar del agua que es un tema importante, el otro va a ser un tema sobre obesidad y el tema de diversidad va a ser otro tema sobre el que seguramente estaremos desarrollando planes porque son temas importantes para la gente allá afuera.
	Mauricio Torres	Ahorita todo el programa de comunicación está dirigido a dos cosas: uno es el bienestar de las personas de la organización y otro el ofrecer productos más saludables porque es una tendencia a nivel mundial. Eso es algo ya que el mismo negocio te exige, a lo mejor no está con ese título de la Responsabilidad Social, pero es algo que tienes que hacer para estar en el juego porque si no te quedas atrasado, la gente deja de consumir tus productos
Definición de Reputación	Rey David Salinas	<p>El tema reputación, pues tienes que cuidarlo, suena muy fuerte, tenemos que cuidar mucho la parte de imagen, la parte de sensibilidad de la gente, que nos vean diferente.</p> <p>Pero sí cuidamos mucho la reputación de la empresa. Ser una empresa coherente, ser una empresa responsable. Aquí lo que yo te</p>

		<p>puedo decir es que siempre lo que yo he escuchado de los señores accionistas es “somos muy respetuosos de todas las leyes de cada país” y debemos de cumplirlas, entonces a través de eso no somos una empresa conflictiva.</p>
	Edgar Sánchez	<p>Es la imagen que tiene la empresa con sus clientes y sus consumidores, cómo nos van percibiendo.</p>
	Mauricio Torres	<p>Eso es muy claro, como compañía somos un ente social, convivimos y vivimos dentro de la sociedad y el grupo tiene actividades. Yo no sé en otras partes porque no conozco, yo te puedo hablar de aquí de México y es importante porque básicamente puedes perder un mercado por una mala reputación.</p> <p>Es mejor tener un bajo perfil y que no te oigas mucho y si te vas a oír mucho, que sea por algo positivo, porque si te oyes mucho por algo negativo, es contraproducente.</p>
Reputación de Aje	Rey David Salinas	<p>Somos una empresa responsable de todas las obligaciones legales, fiscales y laborales. No se le debe nada a nadie, esa es parte importante de la reputación de la empresa.</p> <p>No se le debe nada a nadie, esa es parte importante de la reputación de la empresa.</p>

		<p>Tenemos equipos de punta</p> <p>lo que hacemos es buscar las certificaciones del ISO 9000, ser una empresa segura, una empresa incluyente, pero eso nos da la reputación a nosotros.</p> <p>No somos una empresa que nos busquemos tener conflictos laborales y colectivos. No se ha tenido una sola huelga ni maltrato de la gente.</p> <p>En la parte comercial buscamos que nuestra gente esté capacitada y orientada hacia el cliente, que tenga la capacitación para llegar directamente al cliente y manejar lo que es una venta efectiva.</p>
	Edgar Sánchez	<p>Yo creo que la gente visualiza a la empresa como una empresa que se sale del molde por su forma de pensamiento, que ayudó a cambiar el molde de la industria de carbonatadas, con nuestra llegada cambió la industria.</p> <p>Nos ven como una empresa emprendedora, nos conocen como una empresa mexicana, no saben que somos peruanos, nos identifican con marcas con las que tuvimos mucho éxito por ahí del 2006 y mucho a gente piensa que nos desaparecimos</p>
	Mauricio Torres	<p>Yo creo que la comunicación que permeó más en el mercado fue calidad a precio</p>

		justo, esa publicidad fue muy potente en su momento y básicamente se quedó arraigada en el subconsciente colectivo.
Influencia RSE en Reputación	Rey David Salinas	En todo, porque nos va a dar buena imagen, nos va a dar que estamos preocupados por el personal, nos preocupamos por su salud, nos preocupamos por su integridad dentro de una planta, por sus temas de seguridad.
	Edgar Sánchez	Mira, yo creo que realmente han afectado poco porque no las hemos dado a conocer, entonces yo creo que hoy el impacto no es positivo ni negativo. Seguramente si lo hubiéramos hecho, hubiéramos tenido una mejor reputación como empresa
	Mauricio Torres	Eso también tiene un costo en imagen, entre más inviertes en ese tipo de temas, eres mejor percibido.

4.4.7. Interpretación de resultados

Los gerentes coinciden en que la Responsabilidad Social Empresarial es un tema que en AJEGROUP aún no se ha trabajado completamente y aunque consideran que es importante, anteponen la necesidad de solucionar temas urgentes, antes de invertir en Responsabilidad Social.

Aseguran que a los dueños de la compañía les preocupa lo humano y lo social y ven a la RSE como una oportunidad de apoyar a la comunidad, a sus trabajadores, al cuidado del medio ambiente y específicamente el agua. Sin embargo, se encuentran

todavía en el nivel pragmático, ya que consideran que invertir en Responsabilidad Social les aportará beneficios en imagen y por el momento consideran que aunque es una obligación que deben atender, es un lujo que no pueden darse, debido a que tienen necesidades más apremiantes en cuanto a mejorar la distribución y publicidad de sus productos.

Las actividades realizadas actualmente por la compañía, van desde lo interno, donde se trabaja convenciendo al personal brindar apoyo a la comunidad a través de juguetes, víveres o despensas, hasta los donativos en especie otorgados por la empresa a solicitud de algún grupo o asociación.

Los entrevistados mencionan al cuidado del agua, el reciclaje y la generación de energía amigable con el entorno, como temas de Responsabilidad Social importantes para la compañía y esto coincide con la percepción de los clientes encuestados, que ven al medio ambiente como un tema en el que Big Cola está realizando actividades de Responsabilidad Social.

Sin embargo, el tema de compromiso con la comunidad, en segundo orden de importancia para la empresa, es uno de los más bajamente percibidos por los clientes.

Es importante destacar que los gerentes entrevistados perciben que cumplir con los lineamientos gubernamentales sobre normas de operación o índices calóricos para sus productos, significa ser socialmente responsables y tratan de cumplir con estas obligaciones más que como un compromiso constante con la sociedad, como una vía para evitar sanciones y poder seguir operando en México.

La frecuencia en que AJEGROUP realiza actividades de responsabilidad social no está definida y la mayoría de ellas se lleva a cabo de manera emergente, en caso de que exista una contingencia o algún grupo se acerque a pedir apoyo. El resto, que son básicamente donaciones, se realizan en fechas como navidad o día de reyes y para el tema del cuidado del medio ambiente, el seguimiento es constante, precisamente porque se trata de cumplir con una obligación exigida por el gobierno. Es una opinión unánime de los entrevistados que resulta necesario elaborar un plan al respecto, que especifique fechas y un mensaje unificado por parte de la compañía.

Esta falta de constancia y consistencia al llevar a cabo actividades de Responsabilidad Social Empresarial, se ve reflejada en el hecho de que 73% de los

encuestados, dice no recordar actividades o campañas realizadas por Big cola en temas de RSE y confunden los mensajes publicitarios, como es el caso de la campaña que utiliza la imagen del Barcelona F.C, con mensajes de Responsabilidad Social.

No existe tampoco un acuerdo entre los gerentes entrevistados respecto a quién toma las decisiones en relación a las actividades de Responsabilidad Social que se llevarán a cabo y quiénes son los responsables de ejecutar las acciones correspondientes, pues dependiendo de quién se acerque y de la actividad que se realice, puede ser la gerencia de Recursos Humanos quien se encargue de organizar al personal para hacer donaciones o asegurar condiciones de equidad en la contratación; las gerencias de Marketing , Manufactura o incluso Recursos Humanos gestionan donaciones de producto fabricado por la empresa y en el caso del tema del cuidado del medio ambiente y el cumplimiento de las regulaciones propias para la fabricación del producto, son responsables los encargados del área de manufactura.

Dadas las anteriores condiciones, resulta evidente y es aceptado por los entrevistados, que no tienen un método para medir si las escasas actividades de RSE realizadas, tienen éxito o efectos positivos para su reputación o imagen, aunque en el caso de las actividades asociadas al cumplimiento de normas en el proceso de fabricación de los productos, asumen como medida, la reducción de costos reflejada en su estado de resultados.

Respecto a los públicos identificados por los entrevistados como aquellos que son atendidos por la empresa, se encuentran en primer lugar, los propios colaboradores, así como también organizaciones sociales y grupos vulnerables como niños en situación de calle y madres solteras.

En ningún momento los entrevistados mencionan que se haga trabajo de Responsabilidad Social dirigido a los consumidores, lo cual también se refleja en la opinión de los encuestados, siendo el respeto a los derechos de los consumidores y la transparencia informativa, dos de los aspectos menos considerados por los encuestados como temas de Responsabilidad Social con los que la empresa se comprometa.

Los temas que también son mencionados por los gerentes de AJEGROUP entrevistados, son la salud, ya que se asumen como una empresa segura que

garantiza la inocuidad de sus productos, la integración a través de actividades con sus empleados, el deporte que se fomenta a través de torneos internos, la capacitación a sus colaboradores y el apoyo a grupos vulnerables, como madres solteras o niños sin hogar, con el fin de “devolverle un poco a la sociedad del beneficio de la actividad comercial”.

La salud y el deporte, están identificados por los consumidores, sin embargo, esto se debe a la confusión de la campaña publicitaria “Piensa en grande” que hace un par de años ha emprendido la compañía con la explotación de la imagen del club de fútbol Barcelona.

Ahondando más en los temas sobre los que se trabajan actividades de Responsabilidad Social en AJEGROUP, dos de los entrevistados aseguran que no existe una política clara para definirlos e insisten en que dadas las condiciones actuales de la compañía, invertir en RSE representa para ellos un lujo, mientras que el tercer entrevistado menciona que las actividades de RSE se realizan en primer lugar porque es obligatorio y en segundo, porque es bueno para la imagen de la compañía.

Respecto a si la filosofía de la empresa influye para realizar acciones de Responsabilidad Social, sólo uno de los gerentes entrevistados dijo que ésta es muy importante, pues los valores y el código de ética les ayudan a predicar con el ejemplo. El segundo entrevistado dijo que más que la filosofía, es necesario contar con dinero suficiente para poder echar a andar actividades de RSE y el tercer entrevistado mencionó que los valores de la compañía no enuncian específicamente que deban realizarse actividades de Responsabilidad Social, pero sí lo requieren para poder operar sin inconvenientes.

Los entrevistados indican que no existe capacitación específica en temas de Responsabilidad Social y sólo se brindan con el fin de cumplir normas en temas específicos como aseguramiento de la calidad y mejora continua, con el fin de mantenerse certificados.

AJEGROUP México, tampoco cuenta con certificaciones de empresa socialmente responsable o alguna otra en este sentido y lo único cercano al tema es un reconocimiento recientemente otorgado por el gobierno estatal como empresa incluyente.

Al preguntar por las herramientas para medir los resultados de las actividades de Responsabilidad Social realizadas, los entrevistados mencionan encuestas de satisfacción sobre eventos internos, una línea 01800 donde recogen quejas, sobre todo de sus repartidores y la página de Facebook.

Para comunicar sus actividades de Responsabilidad Social, de manera interna se utilizan los tableros de avisos y boletines electrónicos. De manera externa, aún se está trabajando a nivel corporativo a través del área de comunicación y relaciones públicas para definir inicialmente los temas y mensajes en México, pues hasta ahora, sólo el corporativo en Perú tiene planes y actividades definidas en este sentido. Las actas de protección civil, licencias de manejo y certificaciones, son vistas también como medios para comunicar que se cumplen con los requisitos básicos de operación.

Por su parte, los encuestados mencionan haberse enterado de actividades de Responsabilidad Social a través de televisión un 37%, de radio un 29% de publicidad móvil un 9% y de espectaculares o vallas e internet un 5% respectivamente.

Estas respuestas se contraponen a lo dicho por los gerentes entrevistados y dejan en claro una vez más que existe una confusión por parte de los consumidores entre lo que es un mensaje publicitario y un mensaje de Responsabilidad Social, pues efectivamente la televisión, la radio y la publicidad móvil son los medios más utilizados por Big Cola para hacer publicidad de sus productos.

Si bien el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social en AJEGROUP México es incipiente, los entrevistados aceptan que es necesario trabajar al respecto ya que consideran que esto puede traerles beneficios en imagen, reconocimiento y por supuesto en mejores negocios con sus clientes, lo que significaría mejores resultados en ventas y rentabilidad.

Los obstáculos que perciben para llevar a cabo actividades de Responsabilidad Social son el tiempo y los recursos, así como tener que establecer una estrategia y actividades constantes para evitar que se pierda credibilidad en la compañía.

Como temas en los que tienen pensado trabajar en un futuro como empresa, está la innovación en productos que sean reducidos en azúcares, es decir, ofrecer productos más saludables para no ser tachados como causantes de obesidad entre los mexicanos y porque más que una preocupación de la compañía, obedece a una

tendencia mundial a la que tienen que sumarse porque el negocio lo exige. Lo mismo sucede con el tema del cuidado del agua y el bienestar de las personas en la organización.

Sin embargo, para los consumidores, las tres acciones más importantes que consideran que AJEGROUP México debería trabajar son la realización de donaciones, apoyo a las escuelas y protección del medio ambiente.

Para el caso de la reputación, los gerentes entrevistados asocian este tema con la imagen y el cómo son percibidos por sus clientes, consumidores, colaboradores y la sociedad en la que conviven. Consideran que cuidar la reputación de la empresa es muy importante, ya que el no hacerlo puede provocarles pérdidas en ventas.

A pesar de que buscan ser una empresa coherente, responsable y respetuosa de las leyes, uno de los gerentes mencionó que es mejor tener un bajo perfil y que la gente no escuche mucho de ellos.

Como temas importantes que determinan la reputación de AJEGROUP, está precisamente el cumplimiento de las obligaciones legales, fiscales y laborales, la innovación y tecnología de punta en sus instalaciones, las certificaciones como empresa segura, limpia, incluyente. Se asume también que hacia afuera, la gente percibe a AJEGROUP como una compañía emprendedora y que provocó un cambio en la industria refresquera, así como la oferta de productos de calidad a precio justo.

Por su parte, los consumidores encuestados brindan una mejor calificación en reputación al apartado de calidad en el producto, prestigio económico y compromiso con la sociedad y el que tiene una calificación regular es el de innovación de productos, con lo que queda claro que lo que la compañía considera que son sus puntos fuertes en reputación, no son percibidos así por sus consumidores, que los califican de manera buena y regular en casi todos los aspectos preguntados, como imagen, confianza que inspira, trato a empleados y responsabilidad ambiental.

Al preguntar específicamente si consideran que la Responsabilidad Social Empresarial influye en la reputación de su compañía, los gerentes entrevistados difirieron en sus respuestas. Para uno de ellos la influencia es definitiva, para otro, como no hacen muchas actividades al respecto y no las comunican, el impacto es nulo, pero asegura que de realizarlas, su reputación sería mejor y el tercero considera que

entre más se invierte en este tema, la empresa puede ser mejor percibida, sin embargo considera que en México la sociedad no está aún en un nivel donde le preocupe la Responsabilidad Social de las compañías, pues la mayoría de la población vive en niveles de pobreza y lo que les importa son los satisfactores inmediatos y a precios accesibles sin que les preocupe cómo éstos se obtienen.

En este sentido, el 74% de los encuestados confirma que efectivamente no toman en cuenta las actividades de responsabilidad social realizadas por una empresa a la hora de realizar sus compras y sólo el 43% de ellos asegura que si Big Cola realizara este tipo de actividades, probablemente esto influenciaría su decisión de compra.

Es importante hacer notar, que en términos generales existe un alto grado de desconocimiento tanto de los gerentes de la empresa, como de los consumidores de lo que se trata la Responsabilidad Social y en el caso de éstos últimos una confusión entre las actividades de RSE y las campañas publicitarias.

CONCLUSIONES

Después de la revisión teórica y la aplicación de los instrumentos, es posible concluir que se cumplió el objetivo de analizar la función de los elementos de la Responsabilidad Social Empresarial en el reforzamiento de la reputación de una macroempresa como AJEGROUP México.

En primer lugar, los gerentes entrevistados para este proyecto de investigación, hicieron hincapié en el cumplimiento de los dos primeros niveles de Responsabilidad descritos por Carroll (Citado por Castillo, 2009, p. 29). La Responsabilidad Económica de la empresa se puso en claro, al mencionarse que primero era necesario que la compañía tuviera un proceso de reconstrucción donde se hiciera hincapié en la relación con los clientes para generar una base económica que les permita posteriormente invertir en temas de Responsabilidad Social.

Asimismo, se tiene claro que el programa de ahorros en materia prima y energía, junto con el estudio del estado de resultados es vital para que la empresa reduzca costos, aumente sus ventas y esto pueda otorgarles un mantenimiento como compañía a lo largo del tiempo, que les permita seguir operando y ser rentables.

Los gerentes también confirman que otro elemento de la Responsabilidad Social, como lo es la Responsabilidad Legal, es tomado en cuenta por AJEGROUP México, con la finalidad de mantenerse operando de acuerdo a las reglas del juego en temas como el laboral, el medio ambiente y la sujeción a las leyes y regulaciones propias de la industria refresquera para el caso de México.

Los elementos como la responsabilidad ética y la filantropía son mencionados de manera superficial, ya que si bien se realizan actividades esporádicas y sin planificación específica, la compañía está consciente de la necesidad de llevarlos a cabo para obtener una mejor reputación y mejorar su imagen ante sus consumidores.

Del lado de los públicos de interés analizados, puede concluirse que los elementos que más valoran son precisamente los que se encuentran en la punta de la pirámide, pues tienen poca información sobre si existe o no cumplimiento de las responsabilidades económicas y legales de AJEGROUP México y están más interesados en la parte visible de la pirámide, conformada por los actos de filantropía y

los recursos que la empresa puede dedicar a mejorar a la comunidad a través de programas, patrocinios o donaciones en temas específicos.

El objetivo de definir qué es para AJEGROUP México la Responsabilidad Social Empresarial, se cumplió parcialmente, ya que los gerentes entrevistados dieron una versión distinta, de acuerdo a sus áreas de injerencia, por lo que parece inexistente un concepto compartido entre ellos y directrices que guíen el comportamiento de la empresa en el tema.

Asimismo, resulta evidente un importante nivel de desinformación entre los dirigentes entrevistados de AJEGROUP México respecto a los elementos que componen la Responsabilidad Social Empresarial, tales como la conducción ética en los negocios, la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, económicas, humanas y ambientales, la transparencia y la consideración de las expectativas de sus públicos (Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2012, p.35).

Su criterio básico es de orden pragmático, ya que está fundamentado en cumplir con las disposiciones legales necesarias para evitar problemas de operación y en utilizar a la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta en vez de una práctica de gestión constante. De acuerdo con Etkin (2007, p. 24) estos razonamientos buscan resultados, justifican las decisiones por su eficacia y no se preocupan por exponer principios generales o fundar socialmente sus propuestas de gestión.

En AJEGROUP, los entrevistados no consideran que la Responsabilidad Social Empresarial tenga una aplicación estratégica, sino más bien práctica, para reportarles beneficios en cuanto a imagen y mejora en ventas, aún a pesar de que mencionan que el tema es defendido y apoyado por sus accionistas que han hecho esfuerzos en el país de origen de la marca, para emprender actividades en apoyo a grupos vulnerables de la sociedad.

En este sentido, también es interesante darse cuenta de que no existe una comunicación alineada, ya que cada gerente brinda distintas versiones de acuerdo a su experiencia y área de gestión dentro de la compañía. Sólo pueden proporcionar datos seguros respecto a lo que hacen en su límite de gestión y parecen conocer sólo superficialmente lo que otras áreas realizan, lo cual nos indica que la comunicación no se está gestionando desde los valores institucionales y por lo tanto, estos no se

proyectan en las declaraciones de sus gerentes, los cuales de acuerdo con Orjuela (2011, p. 150), deberían ser los primeros voceros de lo que es y representa la organización.

El objetivo de diagnosticar las acciones de responsabilidad social, se cumplió al ser enlistadas por los gerentes las actividades que sí pueden encuadrarse dentro del marco de Responsabilidad Social Empresarial, como el trabajo de filantropía desarrollado por los empleados, la búsqueda de bienestar laboral para ellos mismos, o los esfuerzos en tema de ahorro de agua y energía para el cuidado del medio ambiente, los cuales, cabe mencionar, no han sido comunicados al exterior e incluso entre las mismas áreas se desconoce lo que hace una y otra en relación a este tema.

Sin embargo, existe una divergencia entre los temas que los dirigentes entrevistados describen como parte de las actividades que pueden enmarcarse en la Responsabilidad Social Empresarial y los temas percibidos por los consumidores, ya que del lado de la empresa se habla de temas como filantropía, cumplimiento de normas, ahorro de energía, cuidado del agua y salud, mientras que en la percepción de los consumidores, los temas con los que AJEGROUP México tiene una responsabilidad social no son recordados por la mayoría y sólo tienen en mente al deporte y el fomento a la lectura como actividades realizadas, por esta, lo que significa que existe una disonancia entre lo que a la empresa le parece importante como parte de su responsabilidad con la sociedad, y lo que ésta percibe.

Es importante hacer notar, que a pesar de que a nivel corporativo se han realizado esfuerzos por ejercer acciones de Responsabilidad Social Empresarial, que van incluso hasta la creación de una asociación civil para atender temas sociales, esto no ha permeado en México, lo que significa que la alta dirección utiliza el discurso de excelencia, pero sus decisiones en la práctica sólo buscan aumentar la productividad Etkin (p. 15, 2007)

Debido a la necesidad actual de enfocarse en levantar un negocio que había estado en problemas, si bien los entrevistados reconocen que la Responsabilidad Social es un tema importante, lo relegan en un segundo término, haciendo alusión a él incluso como un lujo, sin considerar que el pensar en las salvaciones individuales

carece de factibilidad cuando la actividad de la empresa se basa en la interacción social (Etkin p.27, 2007)

En este sentido, pareciera que tampoco la filosofía organizacional está cumpliendo su cometido como eje central y guía de las acciones de los colaboradores, ya que no obstante que existe declarado por la empresa el valor de la hermandad y la búsqueda de prosperidad para todos, por lo menos entre los entrevistados no se proyecta al cien por ciento esta visión de hacer negocios de manera responsable y se busca esencialmente una ganancia a corto plazo.

El objetivo de determinar el nivel de Responsabilidad Social en el que se encuentra AJEGROUP, se cumple, y este panorama lleva a la conclusión de que AJEGROUP México se encuentra en el segundo de los cinco niveles de la Responsabilidad Social Empresarial descritos por Rodríguez (2008, citado por Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2012, p. 35), la implantación de programas específicos dispersos, ya que además de actividades filantrópicas, se ha implementado un par de programas como el de industria limpia, y empresa incluyente, lo que significa un avance, pero aún están lejos del ideal de Responsabilidad Social que exige que los resultados se dialoguen y sean satisfactorios entre los grupos de interés de la organización.

La desinformación sobre el tema, la falta de directrices concretas al respecto, las escasas actividades asociadas a Responsabilidad Social y la prácticamente nula comunicación de las mismas hacia afuera, provoca que a su vez entre los consumidores exista un bajo nivel de conocimiento sobre el quehacer de la AJEGROUP México en este sentido, ya que los consumidores conocen la marca, pero sólo recuerdan de manera esporádica sus anuncios publicitarios y no mensajes concretos sobre actividades de Responsabilidad Social.

Existe también una amplia desinformación entre los consumidores de esta marca sobre el término Responsabilidad Social, sus implicaciones, el reconocimiento de las actividades que sí pueden enmarcarse dentro de este término e incluso indiferencia sobre lo que las empresas hacen al respecto, por lo que se determina que el impacto que la RSE genera sobre la reputación corporativa en la empresa de este caso de estudio, es mínimo.

Los resultados de esta investigación son contundentes respecto: más de la mitad de la muestra encuestada, no estaría interesada en apoyar marcas que sean socialmente responsables y reconocer que una empresa realiza actividades en este sentido, no es determinante para que ellos como consumidores tomen una decisión de compra a favor de quien realiza donaciones, apoya causas sociales o es amigable con el medio ambiente, entre otras cosas.

Sin embargo, resulta interesante el hecho de que al preguntar por marcas socialmente responsables, son compañías pertenecientes al mismo giro que la de este caso de estudio, las que se encuentran en el top of mind de los encuestados, lo que deja en claro que la comunicación de estas marcas respecto a actividades de responsabilidad social ha ejercido influencia en la percepción de los consumidores, quienes las recuerdan y asocian como responsables con la sociedad.

A pesar de lo anterior, la reputación de la empresa no es negativa, sin embargo al estar calificada por los consumidores como promedio, esto no genera ningún valor adicional que pueda ser percibido como positivo y como una ventaja competitiva que haga que los consumidores se decidan por sus productos, por lo que puede decirse que se determina que el impacto de las actividades de Responsabilidad Social sobre la reputación de AJEGROUP México es bajo, debido a que precisamente estas actividades son prácticamente nulas y las pocas que existen no se han comunicado efectivamente.

Contrastando los resultados de este estudio con la hipótesis de trabajo que indica que en la medida en que son implementados los ejes rectores de la Responsabilidad Social Empresarial, la reputación de una macro empresa será en todo escenario positiva, podemos inferir que para este caso no existe un impacto positivo en la reputación, percibido por sus consumidores, ya que como bien lo indica López, citado por (Villafañe 2007, p.212) la reputación como bien intangible existe a medida que se comunica y sin comunicación, los intangibles pierden peso en la cadena de valor de una compañía, como sucede en este caso de estudio donde si bien se realizan algunas actividades, no existen de acciones concretas, establecidas y comunicadas por AJEGROUP México.

Estos resultados, también nos permiten concluir que aunque la Responsabilidad Social Empresarial, no es reconocida como vital y estratégica para la empresa y el contacto de los consumidores y posibles clientes se basa únicamente en las conexiones mercadológicas establecidas, sin que éstos puedan distinguir la Responsabilidad Social como una fortaleza de la empresa de este caso de estudio.

Asimismo, la empresa reconoce el término Responsabilidad Social y está consciente de la necesidad de realizar acciones al respecto, sin embargo, las lleva a cabo de manera esporádica, sin que se encuentren detalladas en algún plan. No existe tampoco una medición de la eficacia de poner dichas actividades en marcha, por lo que AJEGROUP se encuentra en el nivel básico propuesto por Rodríguez (2008, citado por Rebeil, Sánchez, Riojas y Lemus, 2002, p. 35) como una empresa que sólo realiza de manera esporádica ciertas actividades filantrópicas.

Los resultados también nos indican que a mayor conocimiento de las actividades de Responsabilidad Social realizadas por AJEGROUP México puede ser posible una mayor intención de compra por parte de sus consumidores, ya que la encuesta realizada indica que los consumidores podrían interesarse en comprar los productos de la compañía, si supieran que ésta tiene un compromiso con la sociedad y apoya alguna causa de interés para ellos.

Orjuela (2011, p.139), asegura que la organización comunica al hacer y al no hacer, por lo que precisar una postura de Responsabilidad Social clara, uniforme y proyectada desde la filosofía de la compañía, acompañada de una alineación estratégica de comunicación, es de vital importancia para que AJEGROUP México trabaje el tema de RSE y además pueda impactar positivamente a sus distintos *stakeholders*, entre ellos sus consumidores.

En este sentido, la comunicación se vislumbra como la clave, en primer lugar para lograr que la filosofía organizacional permee en la vida de los colaboradores y sea asumido ese “crecer y prosperar juntos” como parte de un comportamiento guía para el quehacer en cualquier ámbito de la empresa, desde el interno con el trato a sus colaboradores y el aseguramiento de condiciones laborales adecuadas para el desempeño de sus puestos y su desarrollo como personas, hasta el externo con sus clientes y por supuesto, con la sociedad.

Si bien es básico buscar la rentabilidad y prosperidad del negocio, la Responsabilidad Social debe dejar de verse como un accesorio que puede colocarse una vez asegurado el tema financiero, como sucede en este caso de estudio. Sin embargo, en vista de que AJEGROUP México se encuentra en un proceso de reestructuración, esto se vislumbra como un área de oportunidad, para integrar desde los cimientos de una nueva estructura, el actuar responsable con la sociedad que ya se contempla en su filosofía organizacional.

Asimismo, resulta necesario para la compañía reconocer que independientemente de que los consumidores tengan interés en el tema de responsabilidad social, incursionar en estos aspectos es una cuestión de ética y que tomar en cuenta el impacto de sus prácticas empresariales en la realidad social e intervenir para mejorarla les reporta buena reputación y la posibilidad de brindar a la sociedad un mejor nivel de vida y condiciones idóneas incluso para ser mejores consumidores de sus productos. “En los países líderes de nuestro continente, como es el caso de Estados Unidos y de Canadá, la Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en un círculo virtuoso en el cual se retroalimentan marcos regulatorios o políticas públicas transparentes y competitivas con el incremento de la productividad de las empresas y el desarrollo comunitario.” (Rangel, 2009, p. 11-12, citado por Arévalo 2014 p.9)

CAPÍTULO V PROPUESTAS

Después de la realización de este estudio y considerando los hallazgos realizados, se proponen las siguientes líneas generales acciones remediales:

- Los gerentes y toda la planta de empleados de AJEGROUP México deben compartir una definición básica de lo que significa para la compañía la Responsabilidad Social Empresarial, para generar comportamientos y líneas de acción bajo ese entendido y asumirse como una empresa socialmente responsable desde sus bases.
- Es importante definir también un listado de *stakeholders*, es decir todos aquellos grupos con los que la empresa tiene compromisos, responsabilidades o relaciones, así como establecer una clasificación de los grados de importancia de cada uno de sus públicos, para saber el tipo de involucramiento que tendrá con cada uno de ellos, esto es importante sobre todo para el tema de las donaciones o las actividades de filantropía, ya que como bien indican Porter y Kramer (2006, p. 8) ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo, por lo que la empresa deberá seleccionar aquellos en los que tenga alguna convergencia.
- De acuerdo al escenario encontrado en esta investigación, resulta necesario establecer como primer paso, un plan de capacitación respecto al tema de Responsabilidad Social, para que las personas a cargo, reconozcan todas sus dimensiones y se comunique, primero al interior de la empresa el compromiso enunciado en su filosofía y posteriormente hacia afuera, para hacer del tema de RSE un elemento fundamental de la cultura organizacional de la compañía. El plan propuesto, se explica en el anexo
- Establecimiento de un área que se encargue de planificar, dirigir y ejecutar y medir los esfuerzos de Responsabilidad Social de la compañía.
- Fijar una agenda de actividades de Responsabilidad Social Empresarial, que indiquen los públicos a los que se dirige, la actividad, fechas, responsables, resultados esperados y medición de los mismos. De este modo la empresa

evitará ser reactiva y llevará la batuta de los temas en los que quiere incidir y las causas u organizaciones a las que beneficiará, estableciendo tiempos y asignando recursos necesarios para su realización.

- Establecer una estrategia de comunicación constante, donde se informe sobre las actividades actuales de responsabilidad social, se haga énfasis en el compromiso establecido por la empresa en su filosofía y llevado a cabo respecto a temas de calidad, salud y medio ambiente, así como aprovechar que en el imaginario colectivo se conecta el tema del fútbol con la marca, para establecer una estrategia que tenga al deporte como eje central.
- Inclusión de mensajes de responsabilidad social en sus campañas.
- Integrar temas de responsabilidad social en los indicadores de desempeño de las distintas áreas de la compañía, para que de este modo, el compromiso social de la empresa sea vivido y practicado por todos los colaboradores de la misma.
- Realizar un monitoreo constante para reconocer la percepción de los públicos de interés de AJEGROUP México para así ubicar los temas de interés en los que la empresa puede incidir y trabajar para hacer frente a las inquietudes que se descubran como prioritarias.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de:

http://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf

Ajegrup. Datos Clave (s.f), Recuperado el 30 de diciembre de 2014, de

<http://www.ajegrup.com/es/acerca-de-aje/key-facts/>

ANPRAC, (2013) Historia de la ANPRAC [HTML]. Recuperado de:

<http://anprac.org.mx/paginas/historia.html>

Alonso, V. (2006) Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el proceso ISO en la Región. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 9 de enero de 2015 de:

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/26888/LCW-87.pdf>

Alvarado, A. (2008) Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Tesis de doctorado. Universidad de València.

Alvarado, A. y Schlesinger, M. W. (julio-septiembre 2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. [Versión electrónica]. Estudios Gerenciales. Journal of management and Economics for Iberoamerica. Vol.24, no. 108, 37-59. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232008000300002&script=sci_arttext

Arévalo, R.I (2014) Comunicación aplicada a la responsabilidad social empresarial desde las relaciones públicas. Recuperado el 1 de octubre de 2014, de:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/02_Arevalo_M87.pdf

Balcázar, C. (2008) AJE tomo 1: Ganas de trabajar: La historia de Aje. Lima: Gráfica Biblos S.A.

Balcázar, C. (2008) AJE tomo 2: El planeta es grande: La internacionalización con el precio justo. Lima: Gráfica Biblos S.A.

Balcázar, C. (2008) AJE tomo 3: Hacer empresa haciendo el bien: Fundación Eduardo Y Mirtha Añaños. Lima: Gráfica Biblos S.A.

Boza, J. (2011) La responsabilidad social de las empresas y la cultura de la certificación. [Versión electrónica]. Atlantic Review of Economics, Colegio de Economistas, La Coruña, Vol. 1, 1-20.

Cajiga, J.F. (s.f). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 2 de julio de 2013 de:

http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Capriotti, P. (2007) El Patrocinio como Expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización. Recuperado el 9 de octubre de 2013, de:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/pcapriotti.html>

Carrillo, M. y Nuño, M. (marzo-abril 2010). La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. [Versión electrónica]. El profesional de la información, No. 2, 123-132.

Carrillo, M.V., Núñez, S., Tato, J.L., Delgado, J.P., y Castillo, A. (2009) Comunicación Integral y responsabilidad social en las organizaciones. México: Pearson Education.

Carroll, A (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991 extraído de: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

Castillo, A. (2009) Relaciones públicas. Teoría e historia. Madrid: Editorial UOC, S.L. Recuperado el 19 de mayo de 2014 de: http://books.google.com.mx/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Catálogo de colonias por distrito electoral local en el estado de Puebla. Instituto Electoral del Estado de Puebla. Recuperado el 10 de enero de 2014, de:

[http://ieepuebla.org.mx/prevfiles/ot/Catalogo%20de%20colonias%20y%20localidades%20por%20distrito%20electoral%20local%20\(actualizado\).xlsx](http://ieepuebla.org.mx/prevfiles/ot/Catalogo%20de%20colonias%20y%20localidades%20por%20distrito%20electoral%20local%20(actualizado).xlsx)

De los Ríos, A., Ruiz, M., Tirado, P. y Carbonero, M. (Abr, 2012) Una aproximación a la relación entre información sobre la responsabilidad social orientada al cliente y la reputación corporativa de las entidades financieras españolas. [Versión electrónica] Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa No.15, 130–140

De Quevedo, E. (2003) Reputación y creación de valor. Una relación circular. Madrid: Thomson.

Etkin, J. (2007) Capital social y valores en las organizaciones sustentables. Buenos Aires: Granica.

Fernández, M.L. (2012) Cap. 4. Comunicación, mercadotecnia y responsabilidad. En M.A. Rebeil (Coord.), Responsabilidad social organizacional. (pp. 101-118), México: Trillas.

Folleto Descubriendo ISO 26000 (2010) recuperado de www.iso.org.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. [Versión electrónica]. Journal of Business Ethics, No. 53, 51-71.

Gilli, J.J.(2011) Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión. Buenos Aires: Granica.

Gond, J.P. & Moon, J. Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept. [Versión electrónica] Research Paper Series International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham University Business School. Recuperado el 20 de diciembre de 2014 de: <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/research.php?action=download&id=78>.

Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.1 (2000-2011) Global Reporting Initiative. Recuperado el 25 de diciembre de 2014 de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Jáuregui, R. (2009) Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social... ¿De qué hablamos? Telos. Cuadernos de comunicación e innovación. No. 79. Recuperado el 19 de diciembre de 2014, de <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79.htm>

La gestión de los intangibles empresariales. Recuperado de: <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/comsoc/article/viewFile/1185/1128>

La RSE en México (2014). Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 7 de julio de 2014, de: <http://www.aliarse.org.mx/RseMexico.htm>

López, M.A. y Vázquez, P. (2002) ¿Puede certificarse el comportamiento ético? SA8000. [Versión electrónica]. Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 8, No. 2, 133-148

Mejía, M., Newman, B. (2011) Responsabilidad social total. Comunicación estratégica para la sustentabilidad. Fondo de Cultura Económica: México.

Miraglio, M., Hunter, P., Lucci, L. y Pinoargote, P., (2008) Manual de apoyo al programa de formación "La dimensión laboral de la responsabilidad social de la empresa: de los principios a la práctica". Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia. Recuperado el 8 de septiembre de 2013, de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/instructionalmaterial/wcms_141845.pdf

Moneva, J. M. (junio 2001): El marco de la información social y medioambiental de la empresa: análisis de la Global Reporting Initiative (GRI). [Versión electrónica]. Revista Interdisciplinar de Gestión Ambiental, Año 3. nº30, 1-14.

Mut, M., Brevia, E. (2012) La comunicación de la RSC: La estrategia de Campofrío. Recuperado el 4 de septiembre de 2014, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524411041>

Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición
Noviembre 01 de 2010

Nosnik, A. (2012) Cap. 2. Un nuevo criterio de la productividad. En M.A. Rebeil
(Coord.), Responsabilidad social organizacional. (pp. 52-80), México: Trillas.

Notimex (2014, 13 de octubre) Baja 10% consumo de refrescos en 1T14 por impuesto:
ASA [en línea]. El Financiero Sección Economía. [en línea]. Recuperado el 29 de
octubre de 2014, de: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/baja-10-consumo-de-refrescos-en-1t14-por-impuesto-asa.html>

Orjuela, S. (2011) La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social
Empresarial. [Versión electrónica] Correspondencias y Análisis. Revista del Instituto de
Investigación. Escuela de Ciencias de la comunicación. Universidad San Martín de
Porres. No. 1, 137-156

Orjuela, S. (julio-diciembre 2011) Responsabilidad Social Empresarial: El papel de la
comunicación en la ISO 26000. [Versión electrónica] Temas de Comunicación.
Universidad Católica Andrés Bello. No. 23, pp. 179-197

Padrón y lista nominal por sexo. Instituto Electoral del Estado de Puebla. Recuperado
el 5 de enero de 2014, de:
http://listanominal.ife.org.mx/ubicamodulo/PHP/int_est_edo.php?edo=21

Perdiguero, T. (2003) La responsabilidad social de las empresas en el mundo global.
Barcelona: Anagrama.

Pérez, M. (2009) La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer?
Análisis de la comunicación en 25 empresas del país. [Versión electrónica]
Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. P. 21-38

Primer Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, sobre
Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe, recuperado de:
<http://content.undp.org/go/newsroom/2010/july/pnud-presenta-el-primer-informe-regional-sobre-desarrollo-humano.es>

Rebeil, M.A., Sánchez, C., Riojas, K.K Y Lemus, G. (2012). Cap. 1. La responsabilidad Social Organizacional en Iberoamerica: avances e implicaciones para la comunicación integral. En M.A. Rebeil (Coord.), Responsabilidad social organizacional. (pp. 31-51), México: Trillas.

Responsabilidad Social 8000. Norma Internacional emitida por Social Accountability International. (Junio 2014). Recuperada el 20 de agosto de 2014 de: http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%202014_Spanish.pdf

Reyes, A. (2011) Administración de empresas: teoría y práctica. México: Limusa.

Server, R.J. y Villalonga, I. (2005) La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada [versión electrónica] CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Nº 53, noviembre 2005, pp. 137-161

Trejo, L. (2013, 9 de abril), Responsabilidad social se fortalece: Cemefi [en línea]. El Economista Sección Industria. Recuperado el 2 de mayo de 2013, de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/04/09/responsabilidad-social-se-fortalece-cemefi>

PARAMETRÍA México, país refresquero. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de: http://www.parametria.com.mx/carta_parametrica.php?cp=4538

Porter, M.E y Kramer, M.R. (2006) Estrategia y sociedad. [Versión electrónica] Harvard Business Review America Latina. Vol. 84, No.12, 42-56.

Scheinsohn, D.A. (2009) Comunicación Estratégica. Argentina: Granica

Vélez, A. M. (Enero-Junio 2011) Un recorrido hacia la responsabilidad social corporativa. [Versión electrónica]. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19 - No. 25. 55-74

Villafañe, J. (2007) Informe Anual 2007. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica (No.9). Madrid: Pearson Prentice Hall

ANEXOS

ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

REY DAVID SALINAS SÁNCHEZ

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS AJE MÉXICO

¿Cómo definen en AJEGROUP México la Responsabilidad Social?

La responsabilidad social la definimos como un apoyo a la comunidad, un apoyo a nuestros trabajadores, es lo que hacemos en beneficio de ambos. Esto nos otorga una buena imagen entre la comunidad, no olvidemos que estamos en medio de dos municipios importantes y estas actividades nos dan la oportunidad de que nos conozcan.

¿Qué actividades realizan en AJEGROUP México que consideras pueden incluirse dentro del término Responsabilidad Social?

Lo que hemos venido aplicando y que nos ha dado resultados, como a mí me toca talento humano, trabajamos la sensibilización para que la gente pueda hacer donativos, campañas de donativos hacia la comunidad. Acabamos de pasar la de los Reyes (Magos) “Dona un juguete”, la de Navidad, “Dona una despensa” para la ayuda de la comunidad. El año pasado con las inundaciones en San Martín Texmelucan lo que necesita la gente son víveres. Lo hicimos para Acapulco. Obviamente el que el que tiene mayor beneficio es el de la primera campaña porque la gente dona más. Ya para la segunda si le piensan por su nivel económico, pero sí nos da resultados esa parte.

La empresa también hace donativos con el agua. Hacemos la labor con la dirección, pedimos un donativo de agua. No es la gran cantidad, pero sí donamos también para San Martín dimos mucha agua en las inundaciones.

A nivel nacional también se hace con las demás operaciones. Realizamos la campaña, ver en qué puedes ayudar, ver lo que podemos hacer de acuerdo a los siniestros que hayan ocurrido. Por ejemplo Culiacán tuvo un siniestro también por las lluvias, por el gran huracán que entró por aquel lado. Entonces no nos pegó mucho dentro de la parte de la planta, pero sí con algunos de nuestros trabajadores en Culiacán y Villahermosa y hacen exactamente lo mismo, las campañas de ayuda para con al gente con víveres que es lo principal y el agua.

¿Cómo se determina la realización de estas actividades?

Tomamos esa decisión a través de los medios y de qué es lo que necesitan las zonas afectadas. Si ellos nos dicen necesitamos medicamento, enlatados, pañales o esto, eso es como nosotros tomamos la decisión y lanzamos la comunicación indicándoles qué es lo que sí tienes que donar y qué es lo que no puedes donar.

¿Cada cuánto tiempo se llevan a cabo?

Unas son las emergentes y las otras son una campaña que ya se hace cada año en navidad y en día de reyes para los niños. Eso sí ya es como una campaña formal para nosotros, que ya sabes que viene esa campaña y la hacemos en todas las operaciones. Monterrey acaba de hacer una padrísima, ellos fueron directamente a las zonas pobres a donde donaron sus juguetes, pero ellos fueron vestidos de Santa Claus, los reyes magos y todo esto. Padre. Se vio muy bien Monterrey. Viridiana con la gente de Guadalajara también tiene chispa y ellos llevaron lo que un día hicimos aquí, se fueron con su nariz (de payaso) y ellos se fueron también a donar sus juguetes con los chavitos.

¿Quiénes son los responsables de ponerlas en marcha?

En estas actividades que te estoy dando, esto es recursos humanos y lo coordinamos a través de nuestra dirección general. Si hay que donar el agua lo coordinamos con Marketing, producto con marketing para el donativo porque ellos

tienen que hacer parte importante para el donativo. Ellos tendrán muchas más actividades, pero nosotros básicamente lo coordinamos con ellos y toda esta parte social nos corresponde a nosotros.

Ellos ven a lo mejor algún donativo para el gobierno, o a donde nosotros dejamos de hacerlo, a los albergues de ancianitos, de niños. Lo hemos dejado de hacer, pero vamos a retomarlo de nuevo porque yo les he pasado a ellos directamente estas peticiones de donativos.

¿Cómo conocen los resultados obtenidos?

Wow, con la expresión, basta la expresión de la gente, la sonrisa de un niño. Suena así, pero es la verdad, que con eso tienes un resultado fabuloso. La satisfacción del beneficiado, de la gente que beneficias que lo haces de corazón, que lo haces sin ninguna presión laboral, sino que esto es si tú quieres. Dona, se mandan campañas, algún comunicado medio emotivo para que puedan lograrlo, pero básicamente es eso. Lo que hacemos es que invitamos a la gente de diferentes áreas para que ellos también vayan. A lo mejor a los embajadores del cambio, van ellos y van otras personas, el sindicato y de esa manera lo evaluamos. Obviamente el comentario a donde vamos es porque es recomendado el lugar a donde vamos a ir. Sí, no nada más es por decir nosotros vamos a ir a Santa Ana Xalmimilulco, no, pedimos la petición del sindicato, oye, dónde nos recomiendas, donde nos toca ahora. Entonces cuando esto sucede pues ya la gente de alguna manera ya nos conoce porque lo hicimos en una población cercana. Entonces ya nos conoce y ellos de alguna manera dicen ah, pues ya los esperábamos. Entonces es la organización que tenemos y la medición de la encuesta, te podría decir que por escrito no lo tenemos, pero sí realmente con la expresión de la gente y nos conocen ya.

¿Qué hacen con esos resultados?

Esto nos ha dado resultado definitivamente. Entonces lo que hacemos es que la gente que ya fue, cambiamos de gente que participe para que vaya a entregar el donativo, pero sí yo creo que ahorita no le movemos. Nos ha dado resultado en imagen

con la gente. Sí tenemos una buena imagen aunque nuestro producto de repente no. Seguimos sin llegar a las comunidades, pero sí nos da una buena imagen.

¿Sobre qué grupos inciden estas actividades y de qué manera?

Yo creo que no estamos de alguna manera colgándonos del gobierno. La empresa no es del estilo ni es su política el ser protagonista con la cuestión política. Entonces a quienes estamos beneficiando y con quienes nos estamos dando a conocer es prácticamente con nuestros propios colaboradores en mi materia de Recursos Humanos y con algunas empresas que nos conocen del grupo, a través de las buenas prácticas que nosotros manejamos. Es decir, nosotros, te puedo decir que con la parte sindical. Pedro, bueno, el sindicato me ha invitado a algunas exposiciones y ahí es donde damos a conocer qué hacemos. Qué hago yo como empresa qué estamos generando nosotros como empresa para con toda la comunidad y estas prácticas para nosotros son buenas y además como que es un benchmarking, o sea tú qué haces y yo qué hago. A algunos les gusta qué estamos haciendo y también comparamos qué estás haciendo tú. Básicamente es a la comunidad lo que nosotros trabajamos.

¿Cuáles son los temas respecto a los que AJEGROUP México trabaja responsabilidad social?

Hablando un poquito de eso, yo creo que lo que estamos afectando más es en la salud. Somos una empresa certificada como una empresa segura y eso con la comunidad lo damos a conocer. De repente ven nuestros tanques, de repente ven que trabajamos el amoniaco, que allá atrás está el tanque y que le hace ruido a la gente por contaminación y les damos a conocer que somos una empresa segura, que todas las medidas de seguridad están perfectamente bien identificadas y que estamos certificados por la autoridad laboral.

Por el lado del deporte, por supuesto que hacemos aquí mucho deporte. De hecho traemos martes y jueves de deporte, cuida tu salud, cuida esto, y hacemos partícipes a los trabajadores. Todos los martes empieza a las 5:30 y también a las 6:30 de la tarde, ya viene más gente, pero aparte tenemos los torneos en los que estamos colaborando. El torneo de todo el personal operativo y ahora se permite, como ya somos un poquito

más chiquitos, entonces se permite que traigas a dos invitados. No para la porra, sino para que jueguen y eso lo damos a conocer también.

Ya nuestro torneo de Big Cola, tú vienes al campo a ver el futbol y cuando hay partidos ya viene la familia, traen a su familia los trabajadores. El basquetbol, que ya volvió a renacer de nuevo el torneo, pues también viene la familia y eso nos da a nosotros Responsabilidad Social como una empresa que busca también la integración y la salud, en el deporte y en su seguridad.

¿Cómo deciden estos temas?

Uno, la obligatoriedad es como número uno como imagen y como empresa segura, uno es obligatorio, nos lo da la secretaría del trabajo. Los programas de salud que se hacen también son obligatorios, entonces lo que tratamos de hacer es un programa el cual impacte a la gente. No hemos llegado a la familia, sino únicamente al personal interno, pero hay un programa que queremos manejar que sea más allá, que sea también a la familia, para que de esa manera colaboremos también con la sociedad. Eso es lo que manejamos, entonces son obligatorios. Y el deporte es obligatorio y todo, pero la gente lo pide, o sea la gente ya no puede estar sin su torneo, entonces es el deporte, cuándo viene el deporte, entonces eso seguirá

¿Qué actividades hacen internamente para los colaboradores que crees que tienen que ver con Responsabilidad Social?

Hay un programa de actividades, buscamos las fechas importantes, por ejemplo ahorita el 14 de febrero, un detalle buscando la integración de la gente, darles un pequeño presente, un mensaje. De ahí viene el día del niño, ahora hicimos un viaje a un museo y dio excelentes resultados, estaba dentro de un programa. Viene el día de la madre el día del padre, buscar siempre eso, buscar la integración de nuestra gente, buscar la identidad, que busquemos nosotros que la gente se sienta a gusto dentro de la empresa, que seamos, a lo mejor nos falta, pero creo que ya no estamos muy alejados, de buscar una oportunidad y certificarnos como una de las mejores empresas para trabajar. Nuestro campamento de verano que es un éxito, cada año se ha ido incrementando y eso ya lo espera también nuestra gente, lo espera y son los hijos de los trabajadores los que participan, entonces hay un programa perfectamente

estructurado donde estamos haciendo todo esto. En noviembre vienen los disfraces, este año se buscó un cambio diferente y se hicieron algunas interpretaciones también del día de los muertos, no nada más el baile y el disfraz, sino a ver busca algo más, y hubo algunas representaciones padres, no. Vino Selena, vino Jenny Rivera, estuvo ahí Chaplin, o sea padre y todos buscaron esa creatividad para hacerlo más interesante, y bueno, obviamente las fiestas navideñas y esto es a nivel de toda la operación.

De hecho nos acaban de dar, el gobierno del estado, un reconocimiento por ser una de las empresas incluyentes. Ser una de las empresas incluyentes, nos acaban de dar un reconocimiento por hacerlo nosotros. Dimos a conocer las cosas que tenemos, porque incluye inclusive madres solteras, incluye algunas cuestiones como capacidades diferentes y nos lo dieron, cumplimos el requisito y nos lo dieron, entonces es sumamente importante para nosotros.

¿Realizan alguna actividad para conocer la opinión de sus públicos respecto a las actividades de responsabilidad social que emprende la compañía?

Sí, se hace una encuesta. Después de cada evento, para tratar de enriquecer, mejorar. Ya sea de enriquecer o de hacer algún cambio, se hace una encuesta para saber qué opinan con respecto de los eventos o de las actividades que realizamos y de ahí partimos. Te voy a comentar un caso que fue la fiesta de navidad. En ese año que acaba de pasar ahora en diciembre, se hizo sin familia, porque ahora los trabajadores querían ir ellos solos. Ya lo hicimos con pareja en el año 2012 y ahora lo cambiamos a que fueran solos. Si, ellos lo quisieron así y eso que cambiamos no es ahorrarnos una lana, sino meterlo para regalos. Si no quieren ir, lo metemos a regalos y por lo menos que lleven algo a su casa. Por qué lo manejan así, te voy a explicar, porque ellos dicen. Es que ya el campamento de verano es para ellos, lo del día del niño es para mi familia. Ahora denme a mí mi fiesta. Ah, porque hicimos también la misa del día doce y también una tamaliza y una taquiza, úes aquí ya vino la familia también.

Se hace también la medición de clima laboral cada año. Este es el comunicado que va a enviar Karim.

“Dirigirme a ustedes para darles a conocer el crecimiento, así como los buenos resultados de la encuesta de clima laboral 2013 con 21 puntos de crecimiento del 58 al

79 por ciento. Gracias al compromiso de cada colaborador, el liderazgo y trabajo en equipo, hemos dado grandes pasos en el clima laboral de nuestra operación. Nos encontramos satisfechos con nuestro trabajo y con la empresa. Somos personas comprometidas y apasionadas por lo que hacemos. Aún queda mucho por hacer por nuestra operación para lograr nuestros sueños del 2020. Trabajaremos de manera conjunta para superar estos resultados dentro de un ambiente de trabajo amigable, cordial, transparencia confianza y el personal continúe conociendo qué está sucediendo en su operación y se identifique cada vez más con la empresa. Mantengamos ese ánimo y disposición durante el presente año y seamos parte del plan de trabajo para superar estos. Resultados.

Y aparte este es un resultado sumamente importante, quedamos en segundo lugar de todo el grupo, por arriba del resultado AJE. El resultado que tuvo AJE fue del 76%, México tuvo el 79% y Colombia el 80%, que son las dos operaciones que maneja Karim.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que puede tener AJEGROUP al involucrarse en temas de Responsabilidad Social?

Yo creo que es la imagen, el reconocimiento del personal interno. A través de ellos también queremos llegar a sus familias, que es lo que estamos haciendo y a través de la familia, trascender, seguir trascendiendo. Nos reconocen en esta zona por ser la empresa Big Cola. Hay una parte comercial que seguramente Marketing te la va a dar o Mauricio te la va a dar, pero básicamente lo que nosotros buscamos es eso, el reconocimiento, la identidad de la marca, que nuestro personal tenga perfectamente bien identificado quiénes somos, cómo somos y que se identifiquen mucho con la empresa. La desventaja es que lo dejes de hacer, que pierdas la credibilidad con la gente y no ser constante, porque así como lanzamos el comunicado, tenemos que hacer mucho trabajo en equipo para ser constantes y conseguir los resultados. No puedes dejar de hacer una cosa, como te decía de la fiesta. Si nosotros ahora que hicimos la fiesta hubiéramos sido raquícos con los regalos, lo tomas como un ahorro

que es bueno, sobre todo en estos tiempos, pero la gente va a decir te ahorraste, pues ahora dame más regalos.

¿Poseen algún material impreso que describa las actividades de Responsabilidad Social realizadas a lo largo del año?

Sí, por supuesto que necesitamos tener algún material, es en línea e impreso, porque o manejamos a través de tableros cuando lo leen, por ejemplo lo de las despensas, lo que vas a donar. Tenemos que hacer que la gente conozca a dónde fue su aportación, su donación, entonces eso lo debemos hacer transparente. De todos los eventos que te comenté se hace un resumen o una memoria de todos los eventos que se manejaron en el año.

¿Cuentan con alguna capacitación o programas de adiestramiento respecto a Responsabilidad Social Empresarial?

No.

¿La empresa cuenta con alguna certificación en Responsabilidad Social?

No lo tenemos en proyecto, pero no hemos llegado a ello. El único reconocimiento que tenemos es como empresa incluyente.

¿Cómo enteran a sus públicos de las actividades de Responsabilidad Social emprendidas por la empresa?

Todo lo que hace cada planta, lo hacemos electrónico. Por ejemplo ve lo que hizo Monterrey. Ahí arrancamos nuestro primer maratón en planta Monterrey en Marzo. Un Maratón big cola al que están invitando a todas las familias, de 5 kilómetros y entonces padrísimo porque ellos van a hacer lo que no pudimos lograr aquí en Planta Puebla con la gente, porque aquí no hay maratonistas, aquí hay puro futbolista.

¿Cuál es el porcentaje de ganancias que ustedes como empresa destinan a temas de Responsabilidad Social?

No hay un número establecido.

¿Cuáles crees que son los principales obstáculos para establecer planes de RSE en esta compañía?

Uno podría ser el presupuesto que es muy importante, y otro, mostrar mayor interés por algún proyecto que lo manejemos en este nivel. Yo creo que aquí lo que tenemos que hacer es una mayor difusión, que impacten. Que la gente en general tenga mayor interés, pero eso es a través del medio, a través de cómo lo vendes. Entonces a lo mejor no hemos tenido esa estrategia de impacto para poderles llegar, y decirles esto va a ser un beneficio, esto va a impactar de esta manera a la organización y de qué manera tú participas.

¿Qué planes tienen pendientes en Responsabilidad Social?

Algo que tenemos que hacer nosotros como empresa y primeramente por el área que manejo, es manejar que nuestro producto, si bien es cierto ahora con la reforma fiscal y que nos pega considerablemente con el famoso peso por litro vendido, tenemos que hacer una concientización con la gente y buscar nuevos productos que reduzcan, porque esta fue la excusa de incrementar este impuesto, la obesidad, entonces buscar nuevos productos que nos permitan poder no entrar dentro de este impuesto y yo creo que a través de eso tendremos que buscar las estrategias y llegar con nuestra gente. Tenemos uno que es el agua, pero con el agua, tenemos 500 empresas de agua, 2, 3 mayor conocidas que nosotros.

¿Qué es para ustedes la reputación corporativa?

El tema reputación, pues tienes que cuidarlo, suena muy fuerte, tenemos que cuidar mucho la parte de imagen, la parte de sensibilidad de la gente, que nos vean diferente. Si bien es cierto que sí cayó la venta considerablemente, fuertísimo, pero eso no deja que el consumidor siga consumiendo el producto y tan es así que ahorita en enero cayó la venta, lo referimos al clima, a todo lo que ocurrió, las nevadas y todo este rollo, pero ahorita en febrero, a principios de la primera semana de febrero se vino el calor y está aumentando la venta. Entonces ¿Qué hago? Finalmente, ¿le bajo el

azúcar? ¿O busco otros productos que le bajen considerablemente al azúcar?
Entonces ves que el producto se sigue desplazando, pero sí cuidamos mucho la reputación de la empresa. Ser una empresa coherente, ser una empresa responsable. Aquí lo que yo te puedo decir es que siempre lo que yo he escuchado de los señores accionistas es “somos muy respetuosos de todas las leyes de cada país” y debemos de cumplirlas, entonces a través de eso no somos una empresa conflictiva

¿Qué característica crees que definiría la reputación de AJE?

Primeramente, a nivel gobierno somos una empresa responsable de todas las obligaciones legales, fiscales y laborales. No se le debe nada a nadie, esa es parte importante de la reputación de la empresa. Por otro lado, somos una empresa responsable porque tenemos equipos de punta. Quien nos viene a ver de la competencia ve que el equipo que se tiene es de punta y lo que hacemos es buscar las certificaciones del ISO 9000, ser una empresa segura, una empresa incluyente, pero eso nos da la reputación a nosotros. No somos una empresa que nos busquemos tener conflictos laborales y colectivos. Desde que abrió esta empresa en cada una de sus plantas, porque fueron en diferentes fechas, no se ha tenido una sola huelga ni maltrato de la gente. Hay acusaciones, por supuesto, como siempre, pero se toman acciones inmediatas. Se da el beneficio de la duda. En la parte comercial buscamos que nuestra gente esté capacitada y orientada hacia el cliente, que tenga la capacitación para llegar directamente al cliente y manejar lo que es una venta efectiva.

¿Cómo se determinan sus certificaciones y cada cuánto tiempo se las vuelven a dar?

Cada año. Estamos buscando ser una de las mejores empresas para trabajar.

¿Qué canales y medios de comunicación se utilizan para dar a conocer a AJE?

Televisión, anuncios espectaculares, en el punto de venta hay demasiada publicidad respecto a lo que es trade marketing y se busca mucho tratar de manejar el

desplazamiento de la marca, voy a autoservicios o a donde está la mayor aglomeración de la gente y a dónde está, pues en los centros comerciales y ahí se está ejecutando mucho lo que es la promoción de los productos.

¿Qué tanto inciden los valores y el código de ética para realizar actividades de responsabilidad social?

Muy importante para nosotros lo hemos considerado. Por supuesto que hay un código de ética, por supuesto que tenemos los valores. Se han cambiado a partir del año pasado. Hay una misión, hay una visión, hay una política y para nosotros es muy importante la interacción que tiene el country manager o el director regional para con la gente. En la medida en que la gente conozca la interacción y conozca al country manager, creo que es muy importante para que se sigan manejando y se sigan viviendo los valores, porque no pueden ser incongruentes. Él es el mensaje, a él le damos todos los proyectos o le damos una carta y él lo hace extensivo, pero que sepan que tiene nombre y apellido, no manejarlo como la Dirección General o como AJE, sino que el director regional está mandando el mensaje a la gente, entonces para nosotros es muy importante eso y eso es predicar con el ejemplo para los siguientes niveles, para que todos estén preocupados por el ambiente que se tiene, en este caso, clima laboral o cultura, que son los temas que yo manejo.

De qué manera consideran que se relacionan las actividades de responsabilidad social que han emprendido hasta ahora, con la reputación que ustedes tienen como empresa?

En todo, porque nos va a dar buena imagen, nos va a dar que estamos preocupados por el personal, nos preocupamos por su salud, nos preocupamos por su integridad dentro de una planta, por sus temas de seguridad, las campañas de salud que se realizan, estamos haciendo a lo mejor el pequeño detalle que cuenta mucho porque la gente te lo valora, de que estás siendo considerado y tratándolos como gente. El maltrato aquí se acabó. E influye mucho, porque a través de voz en voz, yo manejo todo el personal interno y hay un hotline que es el call center y a través de ellos llegan los avisos de quejas, entonces realmente como Recursos Humanos, que te

dijera que hay acusaciones, que hay reportes de acoso, de maltrato, no, ahora son otro tipo de cosas, o sea la ruta, el producto que no llegó, o sea sí de personal, pero ya operativo, como una herramienta, como que no me facilitaste mi venta o no me hiciste mi venta: fui, vendí, pero no entregaste. De ese tipo, es operativo, pero ya denuncias de acoso, de maltrato, no, eso lo hemos reducido al 100%.

ENTREVISTA 2

EDGAR SÁNCHEZ

GERENTE DE MARKETING AJE MÉXICO

¿Cómo definen en AJEGROUP México la Responsabilidad Social?

Mira, es un tema que apenas estamos empezando a trabajar, es un tema creo que importante en el contexto de lo que está siendo la responsabilidad de lo que hoy tenemos como empresa y hay como varias bajadas. Hay una bajada que tiene que ver con el tema de obesidad, otro que tiene que ver con el manejo del agua que es otro tema importante de responsabilidad social y otro como las acciones que debemos empezar a emprender para ser entendido como un mejor participante con la sociedad donde estás operando.

Estos temas apenas los estamos empezando a trabajar. Hay un área de comunicación y relaciones públicas que se está creando globalmente y una de las tareas que le están dejando es, por un lado el tema de definir un mensaje en cada uno de estos temas, e ir moviendo qué tipo de actividades podemos trabajar, porque AJE particularmente ha trabajado el tema de responsabilidad social, me parece que nada más en Perú, en los demás lugares han sido cosas como que muy aisladas y no ha sido parte de la política, pero para allá vamos.

¿Actualmente qué actividades realizan en AJEGROUP México que consideras pueden incluirse dentro del término Responsabilidad Social?

Realmente son pocas las actividades que se están trabajando. Entiendo que en algunos lugares cuando hay solicitudes estamos apoyando, cuando hay algún

requerimiento específico para trabajar algún patrocinio que nos pidan. Hoy no tenemos prácticamente actividades, salvo que nos pidan un apoyo, casi no tenemos una acción específica.

Cumplimos con todas las normas, porque hay unas normas que se tienen que cumplir para cuidado de agua, lo que es la parte de la cantidad de calorías que deben tener nuestros productos. Hay una serie de lineamientos gubernamentales. Fuera de esos lineamientos gubernamentales, no estamos haciendo algo específico para responsabilidad social.

¿Cómo se determina la realización de estas actividades?

Prácticamente lo que ha pasado con la empresa es que la hemos estado reconstruyendo y lo primero que hemos hecho es retrabajar el tema de las marcas. Yo creo que en el momento crítico en el que estamos ahorita, el tema de la responsabilidad social, aunque es una obligación, y es un tema importante que debemos atender, se convierte un poquito como que en un lujo. No hemos hecho comunicación atrás de las marcas, están desconectadas, hay varios temas por ahí que están teniendo áreas de oportunidad donde estamos enfocando nuestros esfuerzos y yo creo que a lo largo del año vamos a empezar a definir algunas actividades. Pocas, pero sí consistentes, de hacer a lo mejor un tema ya específico para cuidado de agua y empezar a hacer acciones ya puntuales para apoyar temas. Entiendo que hay una parte que tiene que ver con Responsabilidad Social, que tiene que ver con el tipo de personas que se contratan, con la contratación de personas discapacitadas, ahí estamos haciendo algunos esfuerzos que es la parte de Responsabilidad Social y eso es como otra parte que se está haciendo.

oy en día apenas estamos articulando el tema

¿Cada cuánto tiempo se llevan a cabo? ¿entonces tampoco tienen fechas fijas para llevarlas a cabo?

Tendremos que ponernos de acuerdo como corporación y empezar a poner un plan. El área de relaciones públicas se creó globalmente apenas a finales del año pasado y ahorita el primer paso fue ordenar un mensaje de lo que va a ser AJE como

compañía, para que los mensajes fueran consistentes, porque cada que se acerca alguien a preguntarnos algo, como que cada operación da su versión de las cosas y no hay un mensaje unificado, ni hay como temas de programas, fuera de Perú donde entiendo que ya se dan algunos temas continuos de apoyar algunas fundaciones y algunos temas, aquí nosotros todavía no hemos definido esa parte. Sí queremos hacerlo, creemos que es parte de nuestra responsabilidad como empresa y ahora que vamos a hacer trabajo de promocionar a la empresa como tal, tenemos que empezar a tocar estos temas porque esto va a ser lo primero que nos va a preguntar un periodista, bueno, en dónde están parados.

¿Quiénes son los responsables de ponerlas en marcha? ¿Y actualmente esas poquitas actividades que realizan de Responsabilidad Social, quién es el responsable de ponerlas en marcha?

Está como muy fragmentado. En ocasiones llegan a nosotros, en ocasiones llegan hacia la parte de manufactura y en ocasiones llegan a la parte de Recursos Humanos, así es como se canalizan las solicitudes que tenemos. Son poquitas, tampoco te voy a decir que es mucho lo que estamos haciendo, es muy poquito lo que se está haciendo y como que cada quien dice ok, sí vamos para delante o no, no hay presupuesto para apoyarlos.

¿Son específicamente donaciones?

Sí, donaciones que nos piden, no hay una inversión atrás de algún programa en particular, al menos que yo conozca, no tenemos ese esfuerzo.

Cuando dan donaciones o estos apoyos, les dan seguimiento para saber ¿qué pasó? ¿Cómo estuvo? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo conocen los resultados obtenidos?

No hay un seguimiento, está desarticulado ahorita.

¿Qué hacen con esos resultados?

Se anula

¿Sobre qué grupos inciden estas actividades y de qué manera?

Depende de la gente que nos los está pidiendo, pero prácticamente te puedo decir que no existe. Seguramente serán algunas organizaciones que están en pro de algún tema en específico, pero yo en este año no he recibido nada y el año pasado tampoco recibí nada, realmente es bien poquito. Sé que han existido por ahí algunas cosas.

¿Cuáles son los temas respecto a los que AJEGROUP México trabaja responsabilidad social?

Ahorita empezamos apenas con el tema de los clientes, porque estamos reconstruyendo toda la historia. Realmente la forma en como nosotros trabajábamos era un esquema en donde le colocábamos el producto a los clientes y ahí quedaba nuestra relación con ellos o llegamos con promociones para poder colocarle más mercancía a los clientes. Ahorita estamos cuidando un poquito más el tipo de distribuidores que están trabajando con nosotros y estamos empezando a definir algunas acciones ya más concretas con ellos para empezar ya a tener un diálogo y un plan de trabajo, que ahorita están muy enfocados a la parte comercial, no en alguna cosa en particular que digamos oye toda la red de distribuidores de grupo AJE está en pro de algo, eso no, apenas se están empezando a sumar con nosotros y estamos empezando una relación comercial. Yo te puedo decir que ahorita lo que le está pasando a la empresa es que está como volviendo a nacer nuevamente, entonces haz de cuenta que estás llegando a una operación nueva que tiene ya algunas plantas con las que puedes empezar a trabajar, pero se está reconstruyendo toda la ecuación, entonces esa parte de la Responsabilidad Social es un lujo, o sea no estamos atacando eso.

¿Cómo deciden estos temas? ¿Cómo decidieron que fuera esta parte de los clientes su primer tema a tratar?

Porque es un tema donde tenemos que reconectar con nuestra base de clientes y estamos hasta alejados de los clientes. Estamos sentándolos a la mesa para decirles,

mira esta es la cara nueva que te está viniendo a visitar, este es el portafolio de productos que tenemos y queremos entablar una relación contigo.

Al decir clientes, ¿te refieres a tus distribuidores? ¿o a tu cliente final?

El consumidor inclusive es un tema que apenas este año vamos a empezar a tocarlo, como reconectarlo con las marcas. Ya que tienes una base de negocios sólida, ya puedes empezar a pensar en algunas otras actividades. Ahorita estamos reconstruyendo esa base. El tema de los impuestos este año fue complicado y nos movió mucho toda la panorámica que teníamos, entonces los recursos, que son limitados en todas las empresas y las necesidades que son muchas, pues se vieron apretadas porque tienes menos flujo para poder invertir.

¿Realizan alguna actividad para conocer la opinión de sus públicos respecto a las actividades de responsabilidad social que emprende la compañía?

Sí, hay un 01800 en donde se recopilan las sugerencias o quejas que llegamos a tener de clientes y consumidores, principalmente la ocupan más los clientes que los consumidores y en las páginas que tenemos de Facebook para cada una de las marcas, los consumidores de cada país dejan sus comentarios, entonces ahí es donde recibimos la retroalimentación.

¿Esta actividad se realiza de manera constante?

Sí, hay un centro de atención a clientes y cada una de las marcas tiene un administrador, los community manager se encargan de filtrar esta información y nos la pasan.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que puede tener AJEGROUP al involucrarse en temas de Responsabilidad Social?

Yo creo que hay muy pocas desventajas, más bien son muchas las ventajas, por un lado ser reconocido como empresa que tiene trabajo enfocado hacia la sociedad, el tema de los beneficios de imagen de alguna manera esa imagen nos ayuda a hacer mejores negocios con los clientes. Yo veo ventajas, no veo ninguna desventaja, nada

más son los tiempos y los recursos, lo que hemos tenido ahorita lo hemos reenfocado hacia lo urgente, más que hacia lo prioritario.

¿Poseen algún material impreso que describa las actividades de Responsabilidad Social realizadas a lo largo del año?

En la página de internet hay algo sobre la historia del grupo, pero en México no hemos hecho trabajo de ese tipo.

¿Cuentan con alguna capacitación o programas de adiestramiento respecto a Responsabilidad Social Empresarial?

Entiendo que se cumple con las normas, pero no estoy seguro. Se está haciendo más un tema de cumplir con la norma, más que un tema de crear un programa a partir del cual empezemos a trabajar con consumidores y clientes.

¿La empresa cuenta con alguna certificación en Responsabilidad Social?

Que yo sepa no

¿Cómo enteran a sus públicos de las actividades de Responsabilidad Social emprendidas por la empresa?

Nada, no teníamos actividad de relaciones públicas, acabamos de cerrar un convenio con una agencia de relaciones públicas, creo que es Burson Marsteller pero estamos apenas sentando las bases. Ahorita estamos viendo qué vamos a decir alrededor de la empresa y ya iremos construyendo. Seguramente que en el transcurso de este año que entra, estaremos armando los pilares y si hay dinero, este año lo podemos soltar, yo lo veo complicado, yo creo que es un tema que lo estaremos trabajando de cara al 2015, porque hoy los recursos están enfocados en hacer que la piedra ruede

¿Cuál es el porcentaje de ganancias que ustedes como empresa destinan a temas de Responsabilidad Social?

Nada, es inexistente

¿Cuáles crees que son los principales obstáculos para establecer planes de RSE en esta compañía?

Yo creo que número uno, tener los recursos para poderlo hacer, número dos, elaborar una estrategia.

¿Qué planes tienen pendientes en Responsabilidad Social?

Yo creo que van a ser más de cara al 2014 y van a ser sobre tres pilares, el pilar del agua que es un tema importante, el otro va a ser un tema sobre obesidad y el tema de diversidad va a ser otro tema sobre el que seguramente estaremos desarrollando planes porque son temas importantes para la gente allá afuera.

¿Qué es para ustedes la reputación corporativa?

Es la imagen que tiene la empresa con sus clientes y sus consumidores, cómo nos van percibiendo. Tenemos que hacer una medición para saber cómo estamos. Yo creo que más que una buena o mala imagen de la empresa, hay una buena o mala imagen de las marcas. AJE México no lo conoce prácticamente nadie. Eso es uno de los temas que queremos poner sobre la palestra, que la imagen de AJE como empresa se empiece a conocer, pero apenas empiezan los trabajos este año y los resultados son de por lo menos un año.

¿Qué característica crees que definiría la reputación de AJE?

Yo creo que la gente visualiza a la empresa como una empresa que se sale del molde por su forma de pensamiento, que ayudó a cambiar el molde de la industria de carbonatadas, con nuestra llegada cambió la industria, jugadores que no jugaban, jugaron con un modelo de bajos precios, calidad justa y los canales de distribución retaron, porque era un tema que tradicionalmente trabajabas con una embotelladora y nosotros distribuimos, o sea a nosotros nos ven como una empresa emprendedora, nos conocen como una empresa mexicana, no saben que somos peruanos, nos identifican con marcas con las que tuvimos mucho éxito por ahí del 2006 y mucho a gente piensa

que nos desaparecimos de que ya no comercializamos nuestros productos y que algo pasó y ya no pasó nada con nosotros. Es como nos visualizan.

¿Cómo se determinan sus certificaciones y cada cuánto tiempo se las vuelven a dar?

¿Qué canales y medios de comunicación se utilizan para dar a conocer a AJE?

Estamos utilizando televisión, estamos utilizando radio, medios masivos de comunicación, espectaculares y todos estos temas de propaganda los estamos arrancando prácticamente a partir del próximo mes o a partir de mediados de febrero y son medios masivos de comunicación donde estamos dando a conocer las marcas.

¿Qué tanto inciden los valores y el código de ética para realizar actividades de responsabilidad social?

De qué manera consideran que se relacionan las actividades de responsabilidad social que han emprendido hasta ahora, con la reputación que ustedes tienen como empresa? ¿De qué manera crees que las actividades de responsabilidad social que han hecho o que han dejado de hacer han influido en la reputación de la empresa?

Mira, yo creo que realmente han afectado poco porque no las hemos dado a conocer, entonces yo creo que hoy el impacto no es positivo ni negativo. Seguramente si lo hubiéramos hecho, hubiéramos tenido una mejor reputación como empresa, pero te comento que el tema de la empresa, no la conoce nadie, este año se están haciendo esfuerzos para que conozcan a la empresa como empresa y seguramente en el 2015 arrancaremos el tema de Responsabilidad Social.

ENTREVISTA 3

MAURICIO TORRES

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN AJE MÉXICO

¿Cómo definen en AJEGROUP México la Responsabilidad Social?

Bueno, entiendo que tenemos o estamos incorporados a un programa de Empresa Responsable que tiene que ver básicamente con el cuidado del medio ambiente y que tiene que ver también con las condiciones dentro de la compañía del personal. Entiendo que ya estamos certificados como empresa socialmente responsable. Entonces yo creo que son esas dos grandes vertientes: cuidar el medio ambiente o tener la responsabilidad de usar todo lo que son recursos renovables, asegurarnos de que se mantengan así y el cuidado de las personas para que todo esto también tenga un impacto hacia afuera. Y bueno, eso también tiene un costo en imagen, entre más inviertes en ese tipo de temas, eres mejor percibido.

¿Actualmente qué actividades realizan en AJEGROUP México que consideras pueden incluirse dentro del término Responsabilidad Social?

Bueno, ahorita básicamente las vertientes más importantes es el tema del tratamiento de agua, del agua de proceso para que la huella hídrica del producto sea del menor impacto posible. Se ha hecho una inversión importante en planta de tratamiento de todas las plantas para asegurar que la descarga es inocua al ambiente y la otra es el uso de material reciclable en los envases. Estamos comprando resina reciclable en este momento, pero hay un proyecto también para poner una planta de reciclado de resina y hay otro que anda por ahí que tiene que ver con la generación de energía, de una energía digamos más amigable con el entorno, básicamente la clave es la generación de vapor, entonces básicamente son esas actividades lo que más podríamos resaltar y que es a nivel grupo.

¿Cómo se determina la realización de estas actividades?

Tiene que ver con las regulaciones que tienen los países en cuanto al cuidado del ambiente y el costo de los proyectos, obviamente porque si emprendes una inversión en esa dirección, tienes un doble impacto, uno hacia el medio ambiente que es no ser

tan agresivos con el medio ambiente y el otro es que tienes un ahorro en el costo del proceso. Usando materiales reciclables pues obviamente le bajas, es más barato comprar resinas reciclables que comprar materia virgen, pero la calidad es la misma. Actualmente la tecnología ya te permite obtener resina reciclada que se puede utilizar o se hacen envases para alimentos de consumo humano, porque antiguamente lo que se reciclaba tenía que irse a otros usos lo ocupas virgen para el envase y luego en la segunda vuelta lo ocupas para detergentes o cosas por ese estilo. Actualmente la tecnología ya te permite usar la resina reciclada para hacer otra vez envases para alimentos y obtienes la calidad y la inocuidad necesaria para poderlo hacer. Entonces ahí tienes un ahorro y obviamente puedes llegar a un precio más competitivo y se hace como un círculo virtuoso: cuidas el ambiente, tienes un menor costo y le das un menor costo al consumidor.

En el caso de México, por ejemplo, todos sabemos que estamos en medio de una crisis energética que se ha generado por la falta de modernización de las paraestatales, tanto de CFE como de PEMEX. Las reservas de petróleo que tenemos no dan más de cuarenta años, entonces hay que hacer algo urgentemente para asegurarse el abasto de energía y tiene que ser una energía de un costo accesible, porque hay muchas formas de generar energía, pero si te cuesta más caro que lo que vas a obtener en un proceso no tiene ningún sentido, tiene que ser una energía barata. Hay muchas posibilidades: la energía solar, la geotérmica, obvio depende de dónde estés ubicado físicamente, la energía eólica. Ya hay muchas compañías que están haciendo esfuerzos en esa dirección. Algunas ya tienen su parque generador de viento, varias iniciativas que hay en el país y nosotros estamos explorando la generación de energía a través de vapor, tal vez con eso generas la energía que requieres para tu proceso y tienes un excedente. Ese excedente se puede entregar a la red de distribución de CFE, por ejemplo aquí en México, y obtienes un descuento por la energía que en algún momento puedes usar. Entonces consumes, pero no consumiste el cien por ciento de la energía y si tienes un excedente lo pueden enviar a la red y te regresan el dinero de lo que estas, por decir, vendiendo a CFE. Entonces todo eso te hace tener un proceso más amigable con el medio ambiente, porque también uno de los problemas que tiene CFE es que casi todo lo que está haciendo en generación, es

a través de la quema de combustibles fósiles. Casi todas sus plantas son hidroeléctricas, quiere decir que funcionan con turbinas de vapor, pero para producir el vapor, queman combustible. Ahora, lo generas quemando combustibles fósiles y lo transmites a distancia, entonces se pierde energía o se pierde efectividad cuando generas y cuando transmites. Hay una caída como de dos por ciento de energía que se disipa en calor, desde que generas hasta que llega al punto de consumo, hay una pérdida, entonces es mucho más eficiente que tú generes desde donde lo vas a consumir porque te evitas esa pérdida de la distancia y si tienes un excedente lo puedes jalar y ya la comisión te hace un descuento.

Ahora, eso está interesante también porque hay compañías, por ejemplo en Estados Unidos que está en ese ejercicio y desde allá te lo venden entonces por decir algo, Comisión Federal aquí consume y no se entrega, pero yo tengo un proveedor en Estados Unidos que tiene este sistema y entonces le digo, oye consumí tantos kilowatts este mes y entonces ellos se conectan a la red de CFE y le entregan esos mismos kilowatts que yo consumí, pero yo le pago a él. Ellos le entregan la energía y yo le pago a él el consumo, pero él me cobra más barato que CFE porque tiene un sistema más eficiente de generación. Eso está interesante también. No necesariamente debes tener el generador en tu planta.

¿Cada cuánto tiempo se llevan a cabo? ¿entonces tampoco tienen fechas fijas para llevarlas a cabo? Estas actividades enfocadas a lo medio ambiental, ¿necesitan tener un cronograma?

Con el caso de la resina sí es una actividad constante porque todo el tiempo estamos envasando. En el caso de la cogeneración, no sabría decir en qué etapa está, pero vamos hacia allá porque es un tema importante. Ya no se trata ni siquiera de si estás en el programa de empresa socialmente responsable, sino de que en algún momento la escasez te va a impactar, entonces tienes que asegurar para tener un abasto suficiente, aunque tengas el dinero para pagar la energía no la va a haber porque la demanda va creciendo y es más la demanda que lo que pueda producir el sistema actual de energía eléctrica y en el caso de los combustibles, es un tema parecido, las reservas de petróleo van a ir bajando y la población va a ir creciendo, eso

quiere decir que tu demanda va cada vez más alta, entonces tú lo estás viendo, ya hay autos híbridos que funcionan con electricidad y con gasolina o motores más eficientes de gasolina que son más chiquitos. Todo va dirigido por ahí porque estamos en esta curva descendente de los energéticos y necesitas hacer algo para asegurar la energía, sobre todo una compañía como la nuestra que todos los días tenemos que llegar al mercado con el producto, entonces si no tienes el respaldo atrás para que tu proceso sea continuo, te colapsas. De nada sirve que tengas unas máquinas de millonaria inversión si no las puedes mover por la energía.

¿Quiénes son los responsables de ponerlas en marcha? ¿Y actualmente esas poquitas actividades que realizan de Responsabilidad Social, quién es el responsable de ponerlas en marcha?

Básicamente como tiene que ver con el proceso como tal, están las plantas básicamente, los responsables de las plantas cargo de estas acciones.

¿Cómo conocen los resultados obtenidos? De esas acciones que ya emprendieron, cómo conocen los resultados

Obviamente pega directamente en el estado de resultados, cuando tienes un proceso más barato en resina, tienes un ahorro en el estado de resultados de materia prima. Cuando tienes un kilowatt más barato por el tema de cogeneración, pues también impacta el estado de resultados y la otra, son las inspecciones que hace, no recuerdo qué dependencia hace lo de socialmente responsable, pero dentro de esas inspecciones también te dan el palomazo de si lo hiciste bien y si no, se te hacen las observaciones para que corrijas.

¿Qué hacen con esos resultados?

El estado de resultados es más bien un juego de sumas y restas: cuánto vendes, cuánto gastas y la diferencia de tu ganancia o tu pérdida. En esta suma y resta vemos los factores que influyen, como el costo de la materia prima, el costo de la energía, el costo de la mano de obra, el costo del transporte, el costo del marketing. Entonces todos los costos, siempre el esfuerzo va dirigido hacia reducirlos y aumentar las ventas.

Es la ecuación que te hace la utilidad, cuando bajas los costos, obviamente sale inmediatamente en el estado de resultados.

¿Sobre qué grupos inciden estas actividades y de qué manera?

Yo creo que por el tipo de actividad, el empleado no recibe un beneficio directo, quienes reciben directamente el beneficio son los clientes, porque los clientes tienen acceso a un producto seguro, que cumple con los requerimientos de calidad y que además tiene un precio muy competitivo, entonces eso lo hace un producto atractivo para los clientes y el consumidor recibe exactamente esos beneficios, tiene un producto que es seguro de consumir, tiene buena calidad y que es muy accesible en precio, entonces todo lo que estamos haciendo va dirigido básicamente hacia afuera, quienes reciben el impacto directo son clientes y luego el consumidor final.

¿Cuáles son los temas respecto a los que AJEGROUP México trabaja responsabilidad social? Además del medio ambiental

Dentro del grupo sí, hay una fundación que está dedicada básicamente a hacer actividades de beneficio social para devolverle un poco a la sociedad el beneficio de la actividad comercial de la compañía, entonces está la fundación y dentro de la compañía también hay una serie de programas de apoyo para los empleados, para los niños los cursos de verano o para los muchachos que ya están trabajando hay cursos de capacitación y son no solamente cursos de capacitación para el trabajo sino también en el aspecto conductual para mejorar la actitud. Todo esto va dirigido a tener personas más satisfechas con una mejor autoestima y con una mejor visión de las cosas que ayuden a conseguir objetivos, o sea no solamente es el tema de capacitarlos para el trabajo, cosas que tienen que ver directamente con su día a día, sino también darles una experiencia un poco más amplia. Hace dos años hicimos lo del taller este de excelencia y se hizo en todo el grupo, todos los empleados tuvimos acceso a este programa y pues va a impactar en diferentes niveles y de diferentes formas.

La fundación también trabaja mucho ahí en Perú para ayudar a gente que tiene necesidades, madres solteras, niños sin hogar, entonces se canalizan recursos para apoyar estas causas y dentro de la compañía se hacen los esfuerzos para que la gente

tenga bien claro cuál es el objetivo de la compañía. Es decir necesitamos seguir ganando dinero con lo que hacemos porque si no, no lo podemos seguir haciendo, pero no es todo lo que hacemos, también está el tema humano y social que a los dueños les preocupa mucho, siempre lo han enunciado, especialmente el señor Ángel que siempre ha tenido como que mucha preocupación por ese aspecto del desarrollo personal de la gente que trabaja dentro de la compañía y le ha dedicado recursos, entonces aparte de lo que estamos haciendo, está esta parte como de tocar la vida de la gente que trabaja dentro.

En México además de eso tenemos todo lo que tiene que ver con el desarrollo de la gente, hay otros cursos que no son solamente técnicos, entonces depende de la necesidad de cada quien lo que se ha estado haciendo que son en sí los idiomas, conocimientos sobre el tema del trabajo, pero también hay otras cosas, hay talleres que se van armando, tratar de integrar a la familia del trabajador a la compañía, las actividades que se hacen en el verano para los niños, el día de las madres para las que son mamás aquí, de alguna manera ir incluyendo al círculo de las familias de los empleados para que sean parte también del ambiente.

Las donaciones se cortaron porque hubo un tema ahí de producto de donación que al final acabaron en los cruceros vendiendo a un precio muy bajo, que obviamente era la misma dependencia que había recibido la donación, pero en vez de darlo para el consumo, se quiso capitalizar revendiendo el producto barato y nos perjudicó ahí porque estaba vendiendo producto que ya estaba muy cerca de la fecha de caducidad y lo estaba rematando prácticamente. A ellos no les costó nada, entonces salieron a rematar. Se entiende que ellos necesitan recursos porque tienen que atender a mucha gente, pero tampoco nada te garantiza que realmente ese recurso que están captando de la calle va a llegar a la gente, qué tal si se queda en el camino y lo recibe el secretario, el delegado o equis persona, entonces pierde totalmente la efectividad.

¿Cómo deciden estos temas? ¿Cómo decidieron que fuera esta parte de los clientes su primer tema a tratar?

Ignoro el proceso que se sigue para tomar este tipo de decisiones, yo te puedo hablar de lo que se hace, pero no de cómo se toma la decisión. No hay una política, claro. Yo te puedo decir de lo que yo percibo o lo que yo mismo hago dentro de mi área. Cuando necesitamos que alguien conozca de algo, tratamos de canalizarlo para la capacitación para el trabajo y tratamos de participar en las actividades que hace talento humano para este tipo de cosas de integración y salimos que a lo mejor en Halloween, el 10 de mayo, el día del niño, siempre tratando de participar como área, no somos muy grandes, somos cuatro, entonces no es muy difícil tampoco.

Pero cuál es el proceso que el área que coordina que es talento humano para tomar la decisión de hacer tal o cual cosa, ignoro totalmente.

¿Realizan alguna actividad para conocer la opinión de sus públicos respecto a las actividades de responsabilidad social que emprende la compañía?

No sé si la sociedad esté ahorita en un nivel donde le preocupe la Responsabilidad Social de las compañías. Yo veo que ahorita en este momento del país, la gente está más enfocada a obtener satisfactores de precios accesibles y no se preocupan tanto de cómo se obtienen, porque el día a día de cada quién es diferente, vivimos en un país donde el sesenta por ciento de la gente vive en la banda de pobreza y el día a día es complicado para esta parte de la población que es la mayoría.

Entonces cuando tienes treinta pesos para gastarte en el día pues necesitas algo que te cueste veinticinco para poder ir y venir en la combi y pasar al día siguiente, entonces si la huella hídrica de la ropa que te estás poniendo es muy alta o muy baja, si te la dan a los veinte que lo necesitas pues lo compras, no te pones a reflexionar mucho, porque además hay una falta de información sobre el tema, porque tú dices, bueno lo compro barato, pero qué costo tiene que tú tengas un producto barato disponible en el anaquel, si se hizo con trabajo infantil o se hizo quemando combustibles fósiles o se hizo contaminando el agua de alguna comunidad, realmente la gente no tiene información sobre eso porque además tampoco se difunde mucho.

Es como un trabajo de la sociedad completa este tipo de preocupaciones donde este tipo de cosas las veo más en países de primer mundo, por ejemplo Estados

Unidos, y menos en los nuestros, estamos poco preocupados en general como sociedad por esos temas, entonces la gente realmente no se preocupa por eso.

Nosotros tratamos de comunicar cosas positivas que somos una compañía familiar, producimos productos de una calidad a precio justo, tenemos nuestras páginas de internet y redes sociales donde damos a conocer las actividades de la compañía y tenemos básicamente el área de relaciones públicas que todo el tiempo está informando para que salgan en televisión las cosas que hacemos, que sí ayudamos en caso de desastre o estamos haciendo alguna iniciativa para mejorar nuestros procesos, todo este tipo de cosas que es comunicación, pero creo que tiene muy poco eco dentro la sociedad porque la misma sociedad no te lo demanda como una actividad necesaria para comprarte tus productos. Básicamente se queda en el tema precio-calidad, o sea hasta ahí llega la demanda del consumidor, pero tenemos dos canales, tenemos redes sociales, tenemos el call center, traemos en las etiquetas el número de teléfono donde cualquier consumidor se puede comunicar para quejarse, sugerir, preguntar. Sí tenemos los canales, pero realmente no hay una alta demanda por parte de la sociedad de este tipo de actividades o de este tipo de respuestas por parte de la compañía.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que puede tener AJEGROUP al involucrarse en temas de Responsabilidad Social?

Claro, por ejemplo tenemos el programa social del gobierno. Tenemos, por ejemplo dentro de nuestra actividad como fabricantes, estamos participando ahorita dentro de un programa para la alimentación de la infancia. Estamos promoviendo este producto que es un producto que hicimos bajo un requerimiento específicamente del DIF, entonces desarrollamos el producto con el perfil que ellos necesitaban para poder incluir en los programas de despensas y de desayunos infantiles y estamos involucrados.

Entonces qué es lo que tratamos de hacer hacia atrás, para poder ofrecer un costo accesible al DIF y que el DIF pueda hacer la distribución de las despensas o de los desayunos, hacia atrás tenemos que optimizar toda nuestra cadena, cómo compramos la materia prima, el empaque, cuánto sale producirlo, envasarlo, enviarlo, entonces tal vez sea algo muy austero en cuanto a costo, pero no puede ser a costa de la calidad,

entonces ahí ya ves que el empaque es blanco, ahorramos donde se puede ahorrar, pero no se sacrifica la calidad porque para hacer este producto traemos materia prima desde Chile porque aquí en México, lo que hay en el mercado local no cubre con las especificaciones que necesita el DIF para poderlo incluir, entonces como no cubre, no lo compramos en México, lo tenemos que traer de importación, entonces importar tiene un costo.

Pero al final ya integrado el proceso nos da todo lo necesario para poder ofrecer el producto y estamos ayudando a que los niños estén bien nutridos en una etapa muy importante de la vida que es entre los seis y los doce años donde ya están en la escuela, están pasando por la primaria y pues necesitan estar atentos, estar nutridos, para que puedan rendir adecuadamente en la jornada escolar y participamos de alguna manera en la nutrición de la infancia con este producto, obviamente no es lo único que come el niño, el desayuno está compuesto de cuatro o cinco productos que van en una bolsa y el niño lo recibe, pero la ingesta calórica, el requerimiento mínimo de proteínas, vitaminas, todo eso, los nutricionistas del DIF que hacen la combinación estaban pidiendo los productos que encajen con sus requerimientos y poderlos entregar.

Entonces así es como participamos, tal vez un poco a costa de la utilidad de la compañía, pero estás también aportando de alguna forma y ahorita en lo que estamos trabajando es en hacer que este producto se expanda en el consumo para poder darle beneficio a más niños, dentro de los mismos programas del gobierno.

Los costos no son una desventaja porque sí le bajas al margen de utilidad para poder llegar al costo que requieren porque hacia adelante hay toda una operación, o sea tú lo fabricas, pero hacia adelante hay que entregarlo, distribuirlo en las comunidades y todo eso tiene un costo. El DIF redistribuye y tiene sus centros focales de atención al público, tiene bodegas, todo eso cuesta. Obviamente ellos tienen un presupuesto federal, pero tienen que comprar el producto, entonces para pagar el costo del producto, el costo de la logística, el costo de la gente que hace las entregas, ellos necesitan costos, tienen un objetivo de costos, entonces nosotros les ayudamos participando, obviamente no es gratis, si no ganamos dinero con lo que hacemos no podríamos seguir, pero tenemos la utilidad mínima para poder mantener el programa.

En primera instancia yo te diría que es un negocio porque este es un segmento como hay otros segmentos, está el segmento del gobierno, como tenemos los súper mercados, el changarreo, como podemos tener las taquerías, o sea es un segmento, es un canal y dentro de ese canal hay un portafolio de negocios. Esos negocios te rinden más o menos, dependiendo del tipo de productos y cuál sea el perfil del canal donde lo vas a distribuir, entonces como negocio tiene un objetivo de ventas un objetivo de rentabilidad y se está cubriendo, pero aparte obviamente estás participando en un programa social que de alguna manera está permitiéndote llegar a los niños en una etapa muy temprana de la vida donde están tomando contacto con la marca.

Entonces si bien probablemente este producto no es muy rentable comparado con otro, porque sí es rentable, pero también te está ayudando a reclutar consumidores para un futuro porque la gente va a ver, a Big Cola, este me lo tomaba cuando era chiquito, pero ya de grande ve el refresco, las aguas, entonces eso de alguna manera también te permite interactuar con el consumidor en una etapa temprana de la vida. Si al final se decide o no se decide, eso ya es un trabajo posterior que hacemos con otras partes de la compañía, es un tema de comunicación de marketing, de colocación o cobertura de los productos de la parte comercial, pero bueno, también tiene su objetivo.

¿Poseen algún material impreso que describa las actividades de Responsabilidad Social realizadas a lo largo del año?

Debe haber, pero esa no es mi área, habría que hablar con la gente de seguridad o protección civil. Una vez que obtienes el certificado de empresa socialmente responsable lo puedes anunciar un año, porque así como somos empresa socialmente responsable, estamos certificados en ISO 9000, en ISO 22000, estamos certificados ahora en la nueva norma que es FCSC22000 que es para poder exportar a Estados Unidos, tenemos nuestras actas de protección civil, nuestra licencia de funcionamiento. Ya todo eso ya es un must que debes cumplir como compañía, si no lo tienes, lo más seguro es que no vayas a conseguir operar. Son los requerimientos mínimos que tienes para operar, si no los tienes, pues no puedes.

¿Cuentan con alguna capacitación o programas de adiestramiento respecto a Responsabilidad Social Empresarial?

Claro, el área de aseguramiento de la calidad y de mejora continua todo el tiempo están difundiendo ese tipo de cosas: separa los desechos, por ahí tenemos ya unos papeleros rotulados para que vayas separando los desechos porque ya estamos inscritos también con el municipio en el programa de la separación de los desechos, entonces ya entregamos la basura separada para que la puedan procesar más fácil y hacia adentro pues obviamente les pedimos recicla, reutiliza, los kaizen, todo este asunto también de las buenas prácticas de manufactura. Tenemos el tema de las auditorías de 5 BES que cada mes se está haciendo el recorrido y te califican si está ordenado, si está limpio, que no estés violando el reglamento interno o de seguridad, que no tengas impedimentos en tu área de trabajo, que las trampas de los roedores estén limpias, que tengan cebo, entonces todo este tipo de cosas ya es una actividad constante porque ya es un tema de cómo tienes que funcionar para operar y a lo mejor la gente afuera no lo conoce mucho porque aquí adentro ya es algo normal, lo tienes que hacer todo el tiempo para poderte mantener certificado en algunas partes, para poderte mantener con las licencias operando en algunas otras, pero no es algo que difundas, que estés comunicando todo el tiempo, porque al final es algo que todos hacemos, así como lo hacemos nosotros, lo hace coca, lo hace ciel, todos tienen que cubrir esos requisitos porque si no, no pueden operar.

¿La empresa cuenta con alguna certificación en Responsabilidad Social?

Somos socialmente responsables, allá abajo están colgados los papelitos.

¿Cómo enteran a sus públicos de las actividades de Responsabilidad Social emprendidas por la empresa?

Sí, la actividad del área de relaciones públicas, por ejemplo si se hace algo que se tenga que comunicar, hay un área que se encarga de tener el contacto con los medios para hacer este tipo de anuncios y estos se publican a veces en medios especializados o también se abre al público, tenemos hasta un comercial institucional donde hablamos de quiénes somos y lo que hacemos.

¿Cuál es el porcentaje de ganancias que ustedes como empresa destinan a temas de Responsabilidad Social?

No se dedica una parte de las utilidades, está incluido en el presupuesto de los gastos de cada año, porque sería como si fuera una actividad extra, pero no, como es una actividad que tienes que hacer todo el tiempo, ya se hace un presupuesto, o sea cuánto necesitas para el mantenimiento de las plantas cada año, cuánto necesitas para los cursos de capacitación, cuánto necesitas para pasar las auditorías que tenemos programadas. Todo eso ya está dentro de la actividad y no es un porcentaje de las utilidades, es una parte integral del presupuesto. Los gastos de operación están en un 20% y la fabricación es como un 60% del costo, yo te diría que muy discretamente es como un 5% lo que te cuesta.

¿Cuáles crees que son los principales obstáculos para establecer planes de RSE en esta compañía?

Mira, yo creo que como obstáculos no hay tales porque más bien el gobierno te incentiva si emprendes acciones en esta dirección, no creo que sea un tema de obstáculos, más bien el tema es la oportunidad, la oportunidad de las acciones porque igual y tú puedes estar muy preocupado porque tus productos tienen un alto contenido en azúcar y se las quitas, pero cuando le quitas el azúcar, le cambias el sabor y entonces la gente te deja de comprar y entonces sí ya hiciste una acción muy loable porque estás ayudando a que la población no suba de peso, pero nadie te compra, entonces tú desapareces.

Como obstáculos no hay, yo personalmente no percibo ninguno, o sea que el gobierno o alguna dependencia te diga, no puedes hacer esto, pues no, al contrario, si lo haces te ofrecen algún tipo de estímulo y lo puedes aprovechar para justificar la inversión que estés haciendo.

Ahora, siempre se busca obviamente que todo el dinero que tú inviertes tenga algún retorno, es decir si voy a mejorar algo dentro de la compañía para tener mejores productos, me tiene que redundar en un mayor volumen de ventas porque tengo un

producto que más gente quiere, o en un menor costo de operación porque estoy optimizando los recursos.

Por ejemplo, en la energía eléctrica, si tú tienes un consumo bien manejado, tienes un descuento, pero si no consumes, por ejemplo si tú dices voy a consumir mil kilowatts ahora en el mes, y consumes setecientos sobre los mil que contrataste, te cobran una multa porque la comisión los generó para satisfacerte la demanda que tú dijiste que ibas a tener, pero si no los consumes, entonces estás provocando que se quede en la red y quién lo consume, entonces si después de unas vueltas no hay consumo, se empieza a disipar en calor y se pierde y esa generación de energía ineficiente le cuesta a comisión y entonces te cobra a ti por no haberlo consumido porque no tuvo ningún uso, o sea quemaste el combustible para producir energía y no la usaste en nada productivo.

Entonces realmente no hay obstáculos, más bien hay incentivos para que no hagas ese tipo de burradas y así como eso, hay otras cosas. Si inviertes en capacitación lo puedes hacer deducible, creo que es más propicio el ambiente para dirigirte en esa dirección que como obstáculo, entonces más bien el tema es el momento en México, digo igual y yo quiero ya no consumir energía de la comisión porque hay un método más limpio para generarla, pero no tenemos la tecnología para hacerlo o traerlo te sale excesivamente caro y no se justifica la inversión porque gastas más trayéndolo que consumiendo lo que está actualmente, entonces eso tampoco tiene sentido porque te sacas de competencia de todos modos, entonces es más el momento en que puedes emprender acciones de cierto tipo, pero creo que en general el gobierno te incentiva para hacerlo.

¿Qué planes tienen pendientes en Responsabilidad Social?

Mira, ahorita todo el programa de comunicación está dirigido a dos cosas: uno es el bienestar de las personas de la organización y otro el ofrecer productos más saludables porque es una tendencia a nivel mundial. Eso es algo ya que el mismo negocio te exige, eso es algo que lo ves todos los días, a lo mejor no está con ese título de la Responsabilidad Social, pero es algo que tienes que hacer para estar en el juego porque si no te quedas atrasado, la gente deja de consumir tus productos. Esa es una

parte, la búsqueda y el lanzamiento al mercado de productos que cada vez están más orientados hacia la salud y que tienen alguna función, o sea ya no es solamente si te hidrata o te refresca, también es si te ayuda a tener antioxidantes o lleva una adición de vitaminas o si es bajo en sodio para que no tengas problemas del corazón o que sea bajo en azúcar, ahora en los temas de sobrepeso que están tan de moda aquí en México, entonces todo eso ya es parte de tu actividad y se convierte en tu día a día, no es de que vamos a donar producto al orfanatorio, yo creo que eso más que una Responsabilidad Social, es una actividad de ayuda, pero realmente para cuidar la salud de la gente que consume los productos de la compañía, pues hay todo un aparato que está funcionando y que se están enfocando a las acciones hacia ese segmento, entonces sabemos que el segmento de refrescos es un segmento del mercado que va en detrimento, tal vez no vaya muy rápido la caída, pero la gente está dejando de consumir de a poco el refresco porque es un hábito muy arraigado. Estamos hablando de que en México la persona promedio en el año compra 368 litros de bebidas envasadas, no alcohólicas, dentro de las cuales está principalmente refresco y agua, como ciento cincuenta litros de cada una de las categorías de esos 368 litros, los otros sesenta y ocho los compra de otra cosa, de té, de jugos, de néctares, de bebidas de frutas, bueno, de todo lo que está saliendo actualmente isotónicos, energizantes, bebidas funcionales, pero de a poco vas a ir viendo una migración, esos ciento cincuenta litros de refresco van a ir bajando en consumo y esos litros van a ir brincando a otras categorías. Básicamente categorías que tienen que ver con el cuidado de la salud, porque si tengo sobrepeso no quiero ya una bebida con azúcar, pero no me gusta el agua simple, pero también me gusta la carbonatación, entonces quiero un refresco que tenga baja carbonatación, que tenga bajo contenido de sodio y que no tenga azúcar y que sepa bien además. Entonces esas tendencias que te va marcando el mercado, en la conectividad de la gente en su totalidad, te van marcando las acciones de negocios que tienes que emprender para poder seguir siendo parte del mercado, entonces tendremos que ir reduciendo nuestra participación en los refrescos o nuestras ventas en los refrescos y tendremos que ir aumentando nuestras ventas en los segmentos, a través del lanzamiento de productos que estén alineados con los requerimientos de las personas.

Si alguien está interesado en cuidar su salud hay que darle un producto que le ayude, entonces en esa relación digamos consumidor-compañía, estamos escuchando lo que necesita la gente y estamos tratando de dirigirnos ahí. Entonces por ejemplo, ahorita este año vamos a sacar nuestra línea sin azúcar, nuestra línea light y el agua ya la tenemos, estamos tratando de hacerlo en más plantas porque ahorita solamente producimos en Puebla, para que puedan producir el agua con la calidad con la que se produce aquí, para poderlo hacer más extensivo.

Vamos por el mercado de los té, vamos por el mercado de los isotónicos y de ahí todo lo que se deriva, el té con antioxidantes, té light, ya es lo que te va requiriendo el mercado.

Las categorías actualmente son pequeñas, comparadas con agua y con refresco, que es lo que más se consume, pero van creciendo, al contrario que el refresco que va lento, pero va a bajar, se va a ir fijando como en uno o dos por ciento y la población todo el tiempo va pidiendo, ese es un claro indicativo de que va habiendo un abandono paulatino de la categoría para ocuparse en otras cosas, entonces a dónde va ese consumo pues ya depende mucho del ambiente social que se vive, de la información que tenga el consumidor y de los gustos, porque igual no beben refresco, pero beben cerveza, pero ya es una decisión del consumidor y nuestra responsabilidad como compañía es poner a la disponibilidad del público productos que sean inocuos para su salud y el siguiente paso es que tengan una función que los ayuden a su bienestar, que tengan antioxidantes o sin azúcar, bajos en sodio o no sé igual sacamos después algo para que te rehidrates sin glucosa, por ejemplo los isotónicos actualmente tienen mucha glucosa, es mucha azúcar básicamente, entonces te hidratas, pero también te estás metiendo un balazo de azúcar y el ejercicio lo echaste a perder con tu isotónico porque ya te estás echando una recarguita con toda esa glucosa.

¿Qué es para ustedes la reputación corporativa?

Eso es muy claro, como compañía somos un ente social, convivimos y vivimos dentro de la sociedad y el grupo tiene actividades. Yo no sé en otras partes porque no conozco, yo te puedo hablar de aquí de México y es importante porque básicamente puedes perder un mercado por una mala reputación. Me acuerdo por ejemplo del caso

que ocurrió hace poco con Toyota, que empezó a tener problemas con sus autos, estaban teniendo un problema de calidad que hacía que la conducción fuera peligrosa porque podía provocar accidentes, entonces tuvieron que retirar los autos del mercado, entonces ese tipo de cosas sí dañan mucho a una compañía. Es mejor tener un bajo perfil y que no te oigas mucho y si te vas a oír mucho, que sea por algo positivo, porque si te oyes mucho por algo negativo, es contraproducente.

¿Qué característica crees que definiría la reputación de AJE?

Yo creo que la comunicación que permeó más en el mercado fue calidad a precio justo, esa publicidad fue muy potente en su momento y básicamente se quedó arraigada en el subconsciente colectivo. La gente que nos conoce, porque tampoco somos la marca más conocida, nos conoce por eso. Da más contenido, menor precio y el producto es de buena calidad.

¿Cómo se determinan sus certificaciones y cada cuánto tiempo se las vuelven a dar?

¿Qué canales y medios de comunicación se utilizan para dar a conocer a AJE?

Lo de costumbre, se ocupan medios masivos como televisión, periódicos, revistas, radio, hasta en el cine nos pueden ver y también estamos abordando las redes sociales. Básicamente es lo de costumbre porque somos un producto de consumo masivo, entonces nuestra comunicación va dirigida al mayor número de audiencia posible que puedas alcanzar y eso lo alcanzas a través de los medios masivos como son televisión, prensa, radio, las redes sociales también son un buen ambiente, pero como estrategias, no tenemos aún así todavía definidas. Por ejemplo, redes sociales, no sé si haya algún responsable corporativo que se dedique específicamente a redes sociales, creo que lo está haciendo marketing como parte de sus actividades, después ya habrá que verlo así porque es un medio que está creciendo muy rápido y que no tiene ningún tipo de control o restricciones porque ahí quien se expresa directamente es el consumidor de vida voz, te dan like porque realmente les gustó o te dan no me gusta porque realmente no les gusta, creo que es muy directa la comunicación y es

muy útil tenerla porque es prácticamente instantánea, tú lanzas algo y luego luego comienzas a recibir me gusta, no me gusta, se pasaron, son unas ratas, hay de todo.

¿Qué tanto inciden los valores y el código de ética para realizar actividades de responsabilidad social? ¿Cómo todo esto se refleja en las actividades que realizan de Responsabilidad Social?

Bueno, en el tema de la visión y los valores, probablemente no esté enunciado ex profesamente el tema del cuidado del medio ambiente porque nuestros valores cambiaron recientemente. Tenemos la pasión, la lealtad, la confianza y otras cuestiones que están involucradas ahí, pero como tal no está expresado uno que esté dirigido ex profesamente a la Responsabilidad Social como tal. No hay uno que diga nuestro valor es la Responsabilidad Social. Tenemos la confianza, la hermandad, el soñador y cosas así, pero no tenemos uno como tal ex profeso. Ese tipo de actividades están más metidas ya en la cuestión operativa por todo lo que te comento, el mismo ambiente te está dirigiendo hacia ese camino porque no es sostenible el proceso en mediano plazo y obviamente con todo eso no es viable la compañía, entonces aunque no está dentro de los valores, sí está dentro de tu mínimo requerido para poder operar.

De qué manera consideran que se relacionan las actividades de responsabilidad social que han emprendido hasta ahora, con la reputación que ustedes tienen como empresa? ¿De qué manera crees que las actividades de responsabilidad social que han hecho o que han dejado de hacer han influido en la reputación de la empresa?

No creo que la gente nos conozca por ser una compañía socialmente irresponsable, yo creo que más bien el subconsciente colectivo nos ve como una fuerza amigable en el mercado porque gracias a nuestra presencia sucedieron dos cosas. Primero, abrimos un segmento que estaba descubierto totalmente que es el de más bajos recursos. Fuimos una opción a este mercado sobre productos de consumo cotidiano que estaban muy altos en precio con respecto a otros mercados y les dimos una opción para tener acceso a estos satisfactores a un costo más accesible de acuerdo al nivel de ingresos de este segmento poblacional. Creo que este fue el

impacto por el cual la gente más nos recuerda, por esa parte aguas que hubo en el mercado y eso indirectamente te lleva a que somos una compañía amigable con el consumidor porque le cuidamos el bolsillo, entonces creo que esa es la plataforma de toda la percepción sobre la cual inclusive hoy, sigue girando nuestra comunicación, te damos el doble por el mismo precio y no te vas a enfermar ni te vas a morir por tomarte nuestro producto, es más igual y te haces adicto, entonces creo que esa es básicamente la reputación que tenemos, o sea somos chiquitos, peri aguerridos, llegamos, competimos, hicimos que Coca Cola replanteara su negocio, Pepsicola hizo lo mismo, de hecho actualmente nos compite de frente con el tema precio, han tomado desde hace un año y medio o dos años estrategias de ponerse a la par, o sea salimos a quince, se ponen a quince, subimos a diecisiete y se ponen a dieciséis, o sea hay veces que está más barato que nosotros o sea ellos han decidido entrarle a esto porque antes estaban los dos solos y sólo estaba ligeramente abajo el precio, luego llegamos nosotros y se quedó en medio, entonces como no le puede competir al de arriba y se pone aquí para comerciar lo que ya tenemos nosotros y ya todos los demás chiquitos que están ahí en el proceso, entonces seguimos ahí como posicionados en la opinión pública en esa parte: de los chiquitos somos los grandes y somos los que le hacen la competencia, a las dos grandes marcas de refresco en el país, creo que eso es básicamente por lo que la gente nos recuerda, es lo más significativo en cuanto a la comunicación.

En cuanto al costo realmente no creo que nadie nos pueda juzgar por ser indolentes o por maltratar al medio ambiente con nuestra actividad porque estamos haciendo todo lo que marca la ley y tan es así que estamos operando porque si no tendríamos plantas cerradas y cosas así, pero te digo, es que este tema ya se volvió más un must porque si eres envasador de alimentos o de bebidas o haces ropa, ya hay una serie de regulaciones que te restringen cosas que no puedes hacer y eso mismo si lo haces, obviamente eres mal percibido, o sea si tiras aceite en el agua, o colorantes si eres un textilero o no reciclas el agua que estás ocupando y la descargas directamente hay mercurio y metales pesados que contaminan, o sea nosotros no usamos esa parte, pero usamos ácido fosfórico que es una sal también muy agresiva y que se puede filtrar a los mantos freáticos, entonces si contaminas el agua con la que estás haciendo el

producto no es algo muy inteligente, entonces tenemos que invertir en medios para reciclar el agua, para hacer que la descarga sea segura y esa agua entra otra vez al ciclo del agua, se filtra, se evapora y todo el tiempo es renovable el tema, está el tema de las resinas, el petróleo lo puedes reciclar una vez, pero el pet muchas veces, le puedes dar hasta 5 veces la vuelta a la botella y sigues teniendo envase de grado alimentario, pero ya es más un tema que tienes que hacer, que la gente te lo exija, porque si no lo haces, estás fuera, el gobierno te castiga, el consumidor te castiga, la economía te castiga.

No estoy muy seguro de que tenga que comunicarse porque esto puede ser contraproducente por cómo somos culturalmente en México, si eres bueno no lo tienes que decir, porque eres bueno y la gente te reconoce. Por ejemplo aquí en México las campañas comparativas no funcionan, es decir, somos el mejor del mercado, así como que esa arrogancia el mexicano la castiga.

Qué es lo que piensa la gente, le están bajando el gramaje a la botella para ahorrar costos y me lo venden como que son reciclables y luego aparte me quieren vender la camiseta, entonces eso es como un arma de doble filo porque la gente no es tonta, entonces obviamente si tú le haces una botella más delgada, o sea no por tomar más agua vas a ser más amigable con el ambiente. Te tomas el agua, pero la botella la estás tirando a la basura, entonces entre más botellas tiras, más produces basura, entonces no tiene lógica esa campaña y aunque sí sacaron un sponsor muy atractivo y gastaron una millonada, pero ese gasto, si tú le preguntas a la gente por qué toma Ciel, no te va a decir que porque la botella es más delgada y le puede dar la vuelta, eso realmente no es. Toman Ciel por el precio y porque está disponible en el mayor número de puntos de venta y algunos te dirán que porque sabe mejor que Bonafont.

Pero ese tipo de campañas no hacen la diferencia, yo creo que tienen impacto, sí cuando por ejemplo hay un huracán, una inundación y te haces presente y sacas una notita de Big Cola apoyando a los damnificados, que lo hemos hecho, yo creo que eso tiene más impacto en la opinión pública que sacar una campaña.

Curso de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial

Nombre del Curso:	Responsabilidad Social Empresarial						
Objetivo General:	Brindar las bases para la formación de los directivos de AJEGROUP México en el tema de Responsabilidad Social Empresarial.						
Perfil del participante:	Directivos y altos mandos de AJEGROUP México						
Duración Total:	10 horas						
Objetivos Específicos	Temas	Actividades	Técnicas	Materiales necesarios	Plan de la sesión	Duración del módulo	Resultado esperado
Brindar conocimientos y herramientas básicas para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial	MÓDULO 1 Conociendo la RSE Conceptos Importancia Beneficios Certificaciones Definiendo la Responsabilidad Social Empresarial para AJEGROUP México.	Bienvenida al curso Presentación del instructor Dinámica de presentación de los participantes Presentación de contenido.	Presentación Audiovisual Foro abierto	Instructor: plumones, pizarrón, equipo audiovisual, presentación Participantes: Gafetes de identificación, Manual del curso con la información	Se realizará una presentación entre los integrantes del curso. Cada uno explicará lo que entiende por Responsabilidad Social Empresarial y se les pedirá que expliquen	2 horas	Los participantes reconocerán el término Responsabilidad Social Empresarial, sus beneficios para la empresa y definirán una guía estratégica para el desempeño social responsable, como miembros de la organización.

				presentada, plumas	cómo creen que en las áreas a su cargo se llevan a cabo acciones en este tema. Se realizará la presentación de conceptos y contenido. Al finalizar los participantes definirán una visión uniforme sobre lo que significa la Responsabilidad Social Empresarial para AJEGROUP.		
Reconocer a los grupos de interés de la empresa, sus necesidades y determinar	MÓDULO 2 Nuestros grupos de interés Definición de los grupos de interés	Presentación de contenido audiovisual Participación colectiva para elaboración de	Presentación Audiovisual Foro abierto Trabajo en equipo	Instructor: plumones, pizarrón, equipo audiovisual, presentación	El instructor presentará la información sobre lo que significan los grupos de	2 horas	Los participantes entenderán el concepto de grupos de interés, identificarán aquellos que son importantes

<p>mecanismos para dialogar con ellos y atender sus expectativas.</p>	<p>Identificación de grupos de interés de AJEGROUP México Elaboración de mapa de grupos de interés de AJEGROUP México Determinación de influencia e impacto en las distintas áreas de la organización Mecanismos de diálogo con los grupos de interés</p>	<p>mapa de públicos Disertación en equipo para establecer propuestas de trabajo con los públicos seleccionados.</p>		<p>Participantes: Gafetes de identificación, Manual del curso con la información presentada, plumas, hojas en blanco Lap Top</p>	<p>interés y su importancia para la organización. Se pedirá a los integrantes del curso que de acuerdo a la información proporcionada, elaboren un listado de los grupos de interés de sus áreas y describan cómo se relacionan actualmente con ellos y las necesidades que tienen. Se compartirá la información para crear el mapa completo de públicos de Ajegroup</p>	<p>para AJEGROUP México establecerán los mecanismos para mantenerse en contacto y responder a sus necesidades.</p>
---	---	---	--	--	--	--

					México. En equipo, se elaborará un plan que describa los mecanismos de diálogo que pueden establecerse con los públicos de interés y se compartirá con todos los integrantes del curso.		
Fortalecer las capacidades de los directivos en el manejo de actividades de Responsabilidad Social Empresarial	MÓDULO 3 Nuestros planes de Responsabilidad Social Definición de planes de acción para cada área de la empresa Etapas Responsables	Los directivos y altos mandos de AJEGROUP México, determinarán los planes de acción en Responsabilidad Social que pueden llevarse a cabo en sus áreas.	Foro abierto Trabajo en equipo Taller	Instructor: plumones, pizarrón, equipo audiovisual, presentación Participantes: Gafetes de identificación, Manual del curso con la	Se analizará el mapa de públicos realizado en el módulo anterior y se determinarán los planes de acción para atenderlos. Se elaborará un documento con	4 horas	Contar con planes de acción específicos y detallados que conformen el plan estratégico de Responsabilidad Social de AJEGROUP México

	Recursos necesarios Cronograma de metas			información presentada, plumas, hojas en blanco Lap Top	planes específicos de acción por etapas, detallando qué se hará, a qué público se dirige ese plan, de cuántas etapas se compone, qué recursos se necesitan para llevarlo a cabo, quiénes serán los responsables de su aplicación y se establecerá un cronograma anual para cada área de la organización.		
Brindar herramientas de seguimiento y medición para dar continuidad	MÓDULO 4 La Evaluación del Plan de Responsabilidad Social	Se llevará a cabo una presentación de las herramientas que pueden	Presentación Audiovisual Foro abierto	Instructor: plumones, pizarrón, equipo audiovisual,	El instructor presentará las herramientas de medición de los planes y el	2 horas	Establecer fechas compromiso y mantener actividades constantes de Responsabilidad

<p>al tema de Responsabilidad Social.</p>	<p>Medición Establecimiento de indicadores Elaboración de informes</p>	<p>utilizarse para medir el plan, elaborar el informe de avances y se establecerán los compromisos que serán medidos en una próxima reunión respecto al tema.</p>		<p>presentación Participantes: Gafetes de identificación, Manual del curso con la información presentada, plumas, hojas en blanco Lap Top</p>	<p>formato para la elaboración de informes de avances. Se establecerán los indicadores para cada área y se propondrá una fecha de revisión de resultados alcanzados</p>		<p>Social Empresarial.</p>
---	--	---	--	--	--	--	----------------------------

Índice de tablas y gráficos.

DESCRIPCIÓN	PÁG.
Tabla 1. Estratificación de las empresas	17
Tabla 2. Estructura del informe GRI	39
Tabla 3. Detalle de datos utilizados para la muestra	63
Gráfico 1. Pirámide de la Responsabilidad Social de Carroll.	22
Gráfico2. Niveles de la RSE	27
Gráfico 3. Capítulos de la norma SA8000	31 y 32
Gráfico 4. Materias Fundamentales de la norma ISO 26000	36