



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

La Responsabilidad Social Corporativa en una Empresa del Sector  
Alimenticio

Tesis  
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta  
Alejandra Estrella Sánchez

Santiago de Querétaro, Junio/2011



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR ALIMENTICIO

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

Alejandra Estrella Sánchez

**Dirigido por:**

Dra. Graciela Lara Gómez

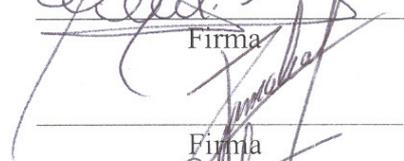
SINODALES

Dra. Graciela Lara Gómez  
Presidente



Firma

Dra. Amalia Rico Hernández  
Secretario



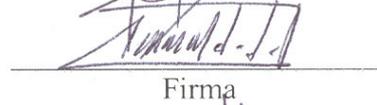
Firma

Dra. Rosa María Romero González  
Vocal



Firma

Dra. Minerva Candelaria Maldonado  
Alcudia  
Suplente



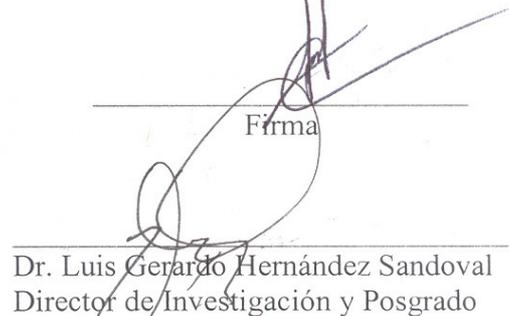
Firma

M.I. Jesús Hurtado Maldonado  
Suplente



Firma

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad



Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Junio/2011  
México

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es conocer el grado de madurez alcanzado en materia de responsabilidad social corporativa en una empresa de alimentos infantiles ubicada en la ciudad de Querétaro y que posee el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. La investigación se basó en una orientación metodológica centrada en la estrategia cualitativa, la cual se contrasta con los resultados empíricos. Se adoptó el modelo propuesto por Mirvis y Googins del Center for Corporate Citizenship de la Escuela de Negocios de la Boston College. Para obtener la información se aplicaron entrevistas semiestructuradas, observación no participante, análisis de contenido, observación documental e información en internet. Las respuestas de los entrevistados se confrontaron con las dimensiones y etapas de la RSE. Se estableció que la empresa se ubica en tres de las etapas propuestas en el modelo: compromiso, innovación e integración; en la etapa de compromiso se adecuan las políticas que intentan rebasar la ley con respecto al empleo, la salud, la seguridad y las prácticas ambientales; la etapa de innovación, se mueve en dos direcciones: la primera, la integración en su estructura y la segunda muestra comunicación con otras organizaciones; y la etapa de integración muestra como la empresa se involucra a largo plazo con los agentes interesados, manteniendo su compromiso y liderazgo. Se concluyó que en la empresa se observa una preocupación fundamental por cumplir la ley y proteger su reputación, por ello, asume una postura defensiva frente a las presiones externas. La responsabilidad social corporativa no está vinculada de manera integral a su cultura organizacional, por lo que los participantes se esfuerzan por satisfacer las demandas de los diferentes agentes. La empresa debe procurar la transparencia financiera y en asuntos ambientales, lo que resultará en mayor aceptación social, confianza entre los consumidores y legitimidad para la organización.

(**Palabras clave:** responsabilidad social corporativa, madurez, modelo).

## SUMMARY

The objective of this work is to find the degree of maturity reached regarding corporate social responsibility in a baby food company located in the City of Queretaro which has the Socially Responsible Company distinctive. Research was based on a methodological orientation centered on qualitative strategy which was then compared with empirical results. The model proposed by Mirvis and Googins from the Center for Corporate Citizenship of the Boston College Business School was adopted. Semi-structured interviews, non-participative observation, content analysis, documental observation and internet information were used to obtain information. The answers of those interviewed were compared with the dimensions and stages of Company Social Responsibility (RSE, from its initials in Spanish). It was established that the company is found to be in three of the stages proposed by the model: commitment, innovation and integration. In the commitment stage, policies are set forth that attempt to go beyond what the law requires regarding employment, health, security and environmental practices. The innovation stage moves in two directions: first, integration into its structure and second, communication with other organizations. The integration stage shows how the company becomes involved on a long term basis with interested agents, maintaining its commitment and leadership. It was concluded that within the company a fundamental concern can be observed for complying with the law and protecting its reputation; as a result, it assumes a defensive position regarding external pressures. Corporate social responsibility is not integrally tied to the organizational culture; therefore, participants try to satisfy the demands of the different agents. The company should try for greater financial and environmental transparency, as this would result in a greater social acceptance, trust among consumers and legitimacy for the organization.

**(Key words:** Corporate social responsibility, maturity, model)

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen	I
Summary	II
Índice	III
1. Una visión teórica de la responsabilidad social corporativa	1
1.1 Algunas consideraciones en torno a la responsabilidad social corporativa	1
1.2 Definiendo a la responsabilidad social corporativa	2
1.3 Directrices internacionales de la responsabilidad social corporativa	4
1.3.1 El pacto mundial	5
1.3.2 La declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social	6
1.3.3 Las líneas directrices de la ocde para empresas multinacionales	7
1.4 Algunas consideraciones en torno a las aportaciones teóricas sobre rsc	8
1.5 Los modelos de la RSC	10
1.5.1 El modelo Boston College para identificar el grado de madurez de la RSC en la empresa	11
1.5.2 Otros modelos	17
2. Método para el estudio de una Empresa Socialmente Responsable, caso: Nestlé.	23
2.1 Metodología de investigación	23
2.2 Objeto de estudio y muestra	25
2.3 La selección del caso y las técnicas de investigación	25
2.4. Objetivos, pregunta y proposición de investigación	26
2.5 El análisis	28
3. El caso de estudio: Nestlé	30
3.1 El corporativo	30
3.2 La empresa de alimentos infantiles en México	35
4. Resultados: la RSC en la industria procesadora de alimentos infantiles	37
5. Conclusiones	47
Referencias	51
Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Fig.</b>		<b>Pág.</b>
1	Pirámide de Archie B. Carroll	18
2	El modelo de intersección de círculos	19
3	El modelo de círculos concéntricos	20
4	Modelo tridimensional de desempeño corporativo	22
5	Desafíos para el desarrollo de la ciudadanía corporativa	24
6	Creación de valor compartido	32
7	Ingresos por segmento	34
8	Grado de madurez de la marca	44

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
1	Principios del pacto mundial	6
2	Etapas de la ciudadanía corporativa	12
3	Competencia en el mercado	34
4	Correlación entre las dimensiones y el grado de madurez de la RSC	37

## **1. UNA VISIÓN TEÓRICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

### **1.1 Algunas consideraciones en torno a la Responsabilidad Social Corporativa**

El tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha venido generando gran interés entre el sector empresarial, el gobierno y otros que guardan relación con la empresa. Para los empresarios es común hablar de la RSC, una de sus tareas cotidianas es crear políticas y estrategias que les permitan alcanzar el liderazgo y al mismo tiempo responder a las expectativas y demandas de la sociedad, lo que implica que la empresa está adoptando un rol más activo en la atención de las demandas sociales, convirtiéndose en un actor influyente en las regiones donde tiene presencia y es un impulsor eficaz del desarrollo sostenible.

La RSC se remonta al siglo XIX, cuando existían condiciones infrahumanas para los trabajadores y se practicaba el trabajo infantil (Fonteneau, 2003). Para otros como Correa, Flynn y Amit (2004) está presente en el mundo desde principios del siglo XX y tiene su principal impulso a partir de 1990 como parte de la gestión de negocios donde prevalece una marcada relación con la filantropía.

Para Carroll (1979) la forma en que se define a la RSC ha ido evolucionando, en 1930 Wendell Wilkie propone educar al hombre con un sentido de responsabilidad social; más tarde, en 1953 Howard B. Bowen publica el libro “Responsabilidad social del hombre de negocios”, considerado como el primer libro sobre la temática; ya para 1950 se fueron extendiendo los discursos en torno a la RSC.

Para 1962 se abre el debate con Milton Friedman, en su discurso apunta que la responsabilidad como tal, únicamente puede ser atribuida a las personas físicas y no a las morales; generalmente las discusiones en torno a ese tema se han centrado en la empresa y no en los propietarios y ejecutivos de las empresas, éstos últimos reciben la pauta en la que han de conducir a la empresa, cuya finalidad tiene que ver con la maximización de las utilidades. Entonces, el principal actor en la promoción de la RSC, puede ser un ejecutivo o el propietario, que asume actuar con base a sus principios morales, esto quiere decir con su responsabilidad social personal y no la del negocio en sí mismo (Friedman, 1973). Cabe mencionar que la importante aportación de Friedman ha venido perdiendo vigencia.

## **1.2 Definiendo a la Responsabilidad Social Corporativa**

Existen diversos conceptos y definiciones relacionados con la RSC, en este sentido, diversas aportaciones teóricas han contribuido a la cuestión, así como organizaciones de gran renombre en el ámbito internacional, algunas de ellas se mencionan en este apartado.

Para la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) con sede en Suiza, la Responsabilidad Social Empresarial (en Correa, et al., 2004) es: *“el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”* (p. 15). Correa, et al. (2004) señalan que no existe una definición ampliamente aceptada de RSC, proponiendo que es: *“una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales,*

*ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.” (p. 15).*

Por su parte, la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE), contempla en su Libro Verde (2007) que para la mayoría de las empresas, la RSC se entiende como: *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”* (p. 7). Desde esta perspectiva la CCE plantea dos dimensiones de la RSC, la primera se refiere a la dimensión interna, donde las empresas tienen el reto de conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad, pues las prácticas responsables en lo social afectan principalmente a los trabajadores (inversión en recursos humanos, salud y seguridad social) y la gestión del cambio, mientras que prácticas a favor del medio ambiente tienen que ver con los recursos naturales utilizados en la producción. En tanto que la segunda dimensión, denominada externa, incluye a las comunidades locales, los socios, accionistas y otros interlocutores como; los socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y organismos no gubernamentales (ONG's).

Una vertiente teórica de la RSC es la ciudadanía corporativa, la cual de acuerdo con el Foro Económico Mundial es definida como *“la contribución que una empresa hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales centrales, su inversión social y programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas. La manera en que una empresa gestiona sus relaciones económicas, sociales y ambientales, así como su relación con los diferentes actores, en particular, los accionistas, empleados, clientes, socios comerciales, los gobiernos y el impacto en las comunidades”* (mencionado en Gardeberg y Fombrun, 2008, p. 329). Con la adopción de la expresión

ciudadanía corporativa, el Foro Económico Mundial reconoce que existen otros términos análogos (incluida la RSC), que incluyen cuatro elementos fundamentales: el buen gobierno corporativo y la ética, la responsabilidad de las personas, la responsabilidad en el impacto ambiental y la contribución al desarrollo (World Economic Forum, 2002).

La difusión de la RSC se ha venido llevando a cabo por grandes empresas y multinacionales, sin embargo significaría un logro importante su inclusión en pequeñas y medianas empresas, ya que éstas aportan a la responsabilidad social su participación en el ámbito local. Por ejemplo, las cooperativas y otras formas asociativas similares, asumen de manera natural sus responsabilidades sociales y civiles (Libro Verde, 2007).

### **1.3 Directrices internacionales de la Responsabilidad Social Corporativa**

El tema de la RSC emergió con fuerza con la globalización de la economía y la consiguiente transnacionalización de las operaciones en las grandes empresas, la intención de sus partidarios era presionar a éstas a declarar una conducta ética que rigiera sus operaciones, para que voluntariamente se emprendieran acciones de carácter filantrópico. Sin embargo, las quiebras de las empresas multinacionales como Enron, Parmalat, etc., puso de nuevo en la mesa de debate, la urgencia de medidas más enérgicas y la necesidad de opciones concretas como; regulación, gobernabilidad y responsabilidad social, como medidas viables para moderar el impacto para la sociedad de la conducta poco ética de las empresas (Red RSC, 2009).

Entonces la RSC como estrategia de negocio se propone como una posible respuesta de control de las acciones de las empresas. Una de las tendencias de la RSC es la que retoma Gray (1996) en donde, el concepto de ciudadanía corporativa se desprende de la teoría política económica, centrada en la organización y que se refiere a tres posiciones diferentes. El autor propone tres visiones de la ciudadanía corporativa:

- a) Una visión filantrópica corporativa.
- b) Una visión equivalente a la RSC.
- c) Otra visión es la referente al rol que adoptan las empresas frente fallas del gobierno.

### ***1.3.1 El Pacto Mundial***

Los Organismos Internacionales como las Naciones Unidas, han promovido acciones para el fomento de la RSC a través de la iniciativa conocida como Global Compact o Pacto Mundial (2000), cuya intención es que las grandes compañías asuman un compromiso con estándares mínimos para un comportamiento socialmente responsable, en dicha iniciativa se promueven 10 principios en cuatro dimensiones: derechos humanos, normas laborales, medioambiente, anticorrupción (Tabla 1).

Tabla 1.

*Principios del Pacto Mundial*

<p><b>Derechos Humanos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y</li> <li>2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.</li> </ol>	<p><b>Normas Laborales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;</li> <li>4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;</li> <li>5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y</li> <li>6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.</li> </ol>
<p><b>Medio Ambiente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;</li> <li>8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental, y</li> <li>9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.</li> </ol>	<p><b>Lucha contra la corrupción</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.</li> </ol>

Fuente: Pacto Mundial (2000).

**1.3.2 La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social**

Fue en 1977 cuando la OIT aprueba la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. Los principales temas abordados cubren temas como: Empleo, formación, condiciones de trabajo y vida, así como relaciones de trabajo. Esta declaración proporciona, además, una lista de los convenios y

recomendaciones internacionales existentes sobre el trabajo e invita a los gobiernos de los Estados miembros de la OIT, a las organizaciones de trabajadores y empleadores, y a las empresas multinacionales que operan dentro de los territorios de dichos Estados a observar estos principios (OIT, 2001). Por otro lado, la misma declaración ha servido de base para el estándar internacional SA8000 de certificación ética de normas laborales para empresas, de la organización Social Accountability International, SAI.

### ***1.3.3 Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales***

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), durante 2000 dio a conocer el documento denominado *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*; que enuncian principios y normas voluntarias, emanadas de recomendaciones de los gobiernos para una conducta empresarial responsable, Con las directrices se busca la armonización con las políticas públicas locales, promueven la confianza entre las empresas y las sociedades, buscan potenciar un clima para la inversión extranjera y contribuir al desarrollo sostenible. Los principios generales contemplados en el documento son (OCDE, 2000):

1. Contribuir al desarrollo sostenible
2. Respetar los derechos humanos afectadas por las actividades de las multinacionales
3. Estimular la generación de capacidades locales
4. Fomentar la formación del capital humano

5. Abstenerse de buscar o aceptar exenciones no contempladas en el marco legal reglamentario relacionadas con el medioambiente, salud, seguridad e higiene, trabajo, fiscalidad, incentivos financieros y otras.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial
7. Desarrollar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan relaciones de confianza en la comunidad y las empresas.
8. Promover el conocimiento en los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas.
9. Abstenerse de aplicar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren informes para la dirección y/o autoridades públicas acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar a socios empresariales, proveedores y contratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

#### *1.4 Algunas consideraciones en torno a las aportaciones teóricas sobre RSC*

Diversas corporaciones –particularmente en Estados Unidos– argumentan que solamente deben rendir cuentas a los accionistas, otros afirman que su responsabilidad va más allá, tales empresas comparten que la RSC debe formar parte de la eficiencia empresarial, traduciéndose en mejoras a la calidad de vida de sus trabajadores y de las comunidades en las que realizan negocios. El movimiento de la responsabilidad empresarial ha contribuido a cambiar la mentalidad de los que toman decisiones en las empresas;

además se han creado instrumentos para garantizar que su actuación se circunscriba a los ideales que persigue (Stiglitz, 2006).

Basadas en los principales aportes de organismos internacionales como la WBCSD, Prince of Wales Business Leadership (PWBLF) y Business for Social Responsibility (BSR), Correa, et al., (2004) proponen siete temas clave en la RSC, los que se refieren a:

1. Ética, valores y principios de los negocios. Los valores éticos deben manifestar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados.
2. Derechos humanos, trabajo y empleo. Se retoma la propuesta de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), destacando el respeto a la libertad de asociación, el reconocimiento del derecho de negociación colectiva, la eliminación de trabajo forzado, el trabajo infantil y la discriminación con respecto al empleo.
3. Gobernabilidad corporativa. Ha tomado un rol central por la burbuja financiera y los desastres de empresas como Enron y WorldCom; la estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los actores relacionados con las empresas —junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados—, así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones.
4. Impactos sobre el medio ambiente. Que se refiere al control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Se busca que las empresas reconozcan que todo ello trae problemas ambientales y sociales del entorno.

5. Relaciones con proveedores. Las empresas deben motivarse a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre la cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final.
6. Filantropía e inversión social. Las políticas filantrópicas paternalistas no garantizan resultados sostenibles, por lo que deben concebirse formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades.
7. Transparencia y rendición de cuentas. Rendir cuentas significa proporcionar los medios adecuados para que el público interesado pueda verificar los resultados reportados.

Cumplir con los retos que supone incorporar la RSC en las empresas es complejo de enfrentar, por lo que el éxito radicará en la habilidad para prosperar de una manera responsable y colaborar con otros actores sociales y económicos para lograr sustanciales en el modelo económico dominante (Alea, 2007).

### **1.5 Los modelos de la RSC**

Hoy en día, diversas empresas se proclaman como “socialmente responsables”; proponiéndose por parte de los estudiosos del tema diversos modelos conceptuales. Surgen entonces propuestas para la evaluación del desempeño de la empresa y la certificación del impacto social logrado. Por tanto, es el momento de hacer un balance respecto a la teoría, la práctica y la investigación sobre el tema, orientando a la sociedad en cuanto al avance genuino contra la práctica de promoción e imagen corporativa en las empresas (Red RSC, 2009).

### ***1.5.1 El modelo Boston College para identificar el grado de madurez de la RSC en la empresa***

En Estados Unidos hay dos organizaciones que tienen una gran influencia en el discurso y en las recomendaciones acerca del diseño de estrategias de la llamada Ciudadanía Corporativa (Corporate Citizenship), que es un término equivalente a la RSC; una de ellas es la Business for Social Responsibility (BSR), organización de carácter global para la promoción de la RSC, y la otra es The Center for Corporate Citizenship (CCC) de la Escuela de Negocios de la Boston College.

En lo que corresponde a la BSR, en ella se prestan asesorías para el apoyo externo a las compañías de las buenas prácticas en lo que se refiere al diseño, puesta en marcha y evaluación de la RSC, los temas que atiende, tienen que ver con: Ética de los negocios, inversión en la comunidad, medio ambiente, gobierno corporativo, derechos humanos, lugar de trabajo, misión, visión y valores. Por su parte, la CCC también proporciona asesorías y cursos, pero dirigidos a gerentes más que a las compañías en sí, funciona desde 1985, y su enfoque está centrado en la ciudadanía corporativa –se entiende como RSC–, los temas que desarrollan abordan la comunidad corporativa, alianzas corporación-comunidad, programas de voluntariado para empleados, filantropía estratégica, comunicación corporativa, evaluación y medición de la ciudadanía corporativa, entre otros.

La CCC ha propuesto una matriz para medir el grado de madurez de las empresas en cuanto a su ciudadanía corporativa o RSC, proponiendo cinco etapas: Elemental, involucramiento, innovador, integrado y transformador; éstas son relacionadas con siete dimensiones, que incluyen: el concepto de ciudadanía, objetivo estratégico, liderazgo, estructura, temas de gestión, relación con los grupos de interés y transparencia.

A través del modelo de la Boston College es posible verificar las capacidades internas de una empresa y su progreso en materia de RSC; la combinación de etapas y dimensiones muestran celdas que ilustran lo que sucede en la organización (Tabla 2):

Tabla 2.

*Etapas de la Ciudadanía Corporativa*

<b>ETAPAS</b>	<b>Etapa 1. Elemental</b>	<b>Etapa 2. Compromiso</b>	<b>Etapa 3. Innovación</b>	<b>Etapa 4. Integración</b>	<b>Etapa 5. Transformación</b>
<b>DIMENSIONES</b>					
<b>Concepto de Ciudadanía (RSC)</b>	Trabajo, utilidades e impuestos	Filantropía y protección ambiental	Gestión de agentes interesados	Sustentabilidad o inversión de triple resultado	Cambio de juego
<b>Intento estratégico</b>	Cumplimiento legal	Licencia para operar	“Empresa caso”	Proposición de valor	Creación de mercado o cambio social
<b>Liderazgo</b>	Discurso, al margen de la acción	Ayudador, en la jugada	Administrador, en la cima	Campeón, al frente	Visionario. delante del resto
<b>Estructura</b>	Marginal, manejado por el staff	Propiedad funcional	Coordinación funcional cruzada	Alineamiento organizacional	Corriente principal: dirección de negocio
<b>Manejo de cuestiones sociales</b>	Defensivo	Reactivo, políticas	Responsable, programas	Proactivo, sistemas	Definición
<b>Relación con los agentes interesados</b>	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Asociación	Alianzas Multi-organización
<b>Transparencia</b>	Flanco de protección	Relaciones públicas	Reportes públicos	Garantía de informes	Divulgación de acceso completo

Fuente: Mirvis y Googins (2006).

Cada dimensión se explica como sigue:

- *Ciudadanía corporativa*. Se refiere a las actividades comerciales y filantrópicas que lleva a cabo la empresa.
- *Intento estratégico*. Es lo que está tratando de lograr la empresa con la RSC.
- *Liderazgo*. En qué medida es líder en las prácticas socialmente responsables.

- *Estructura*. Se refiere a como se integra la RSC en la estructura, procesos y sistemas.
- *Manejo de cuestiones sociales*. Indica cómo la empresa los requerimientos ciudadanos.
- *Relación con los agentes interesados*. Se refiere a la vinculación y comunicación con otras organizaciones, principalmente no gubernamentales (ONG).
- *Transparencia*. Indica que tan abierta es la empresa para mostrar sus resultados financieros, así como el impacto social y ambiental.

Las cinco fases de la RSC se describen enseguida:

1. **Elemental:** la actividad relativa a la RSC es episódica y sus programas están poco desarrollados, las razones para ello tienen que ver con la escasa conciencia de la importancia de la RSC, la falta de interés o indiferencia de la alta dirección así como interacciones limitadas o unilaterales de la empresa con sus agentes, particularmente en los temas social y ambiental. La preocupación fundamental es cumplir la ley y proteger la reputación de la firma, consecuentemente, en muchos casos, la empresa asume una postura defensiva frente a las presiones externas. Esta responsabilidad esta asignada, a los jefes de los departamentos de recursos humanos, legal, relaciones públicas y similares. El desafío de la empresa es ganar credibilidad en una sociedad cada vez más demandante especialmente hacia las grandes empresas.
2. **Compromiso:** La alta dirección toma conciencia del incremento de las expectativas de la sociedad hacia la empresa, empieza monitorear lo que sucede

afuera en esta materia y a adoptar una nueva visión acerca de su rol y responsabilidades. Como consecuencia, se adecuan las políticas que intentan rebasar la ley con respecto al empleo, la salud, la seguridad y las prácticas ambientales. Personal de apoyo es el encargado del seguimiento de políticas y programas y de su evaluación y comparación, con respecto a los niveles de la industria y de sus cercanos competidores, manteniendo constantemente informada de los resultados a la dirección.

Por otra parte algunas compañías inician una comunicación bilateral con sus agentes, especialmente grupos de la comunidad, fondos de inversión socialmente responsable y ONG. Los empleados empiezan a acumular experiencia sobre las prácticas y manejo de la empresa de cuestiones relativas al trabajo de familiares, minorías étnicas y de preferencia sexual, etc. En algún momento la capacidad del personal de apoyo de la dirección es rebasado por la gran demanda que significa el manejo de agentes y las nuevas cuestiones que demandan atención, el desafío entonces es construir capacidades.

3. **Innovación:** La empresa se mueve en dos vías: i) hace más amplia su agenda al introducir más cuestiones relativas a la RSC, y ii) profundiza su compromiso como líder y asume un rol de vigilante; altos niveles de innovación y aprendizaje surgen en esta etapa. Un rasgo típico es la creciente comunicación con agentes y la mutua influencia, otro es el contacto con compañías líderes en materia de RSC y expertos en la materia, mediante la asistencia a foros y congresos.

Conforme las empresas se mueven en esta etapa alcanzan lo que se denomina “caso de empresa” RSC, que consiste en planes y programas presentados en unidades funcionales que incluyen análisis de costos y beneficios buscando con

ello comprometer el apoyo de los directivos. Lo que en etapas previas era reacciones ad-hoc ahora ya tiene una base programática y una lógica.

Adicionalmente, las empresas en esta etapa hacen públicos sus reportes en cuanto a su desempeño social-ambiental, aunque se trata básicamente de la suma de los reportes parciales de sus diferentes unidades, las cuales se presentan como si fueran producto de una estrategia unitaria.

El desafío que enfrenta la empresa es crear coherencia, ya que habiendo lanzado nuevos programas de RSC, siendo receptiva para atender demandas y solicitudes de información así como su creciente dialogo con diversos agentes, a menudo se traduce en múltiples y diferentes frentes que demandan integración. Los esfuerzos por coordinar y manejar de manera coherente estas diferentes tareas, resultan insuficientes por varias razones, la principal es que la RSC no está vinculada con la estrategia de la empresa ni incrustada en la cultura organizacional.

- 4. Integración.** El progreso en esta etapa consiste en pasar de la coordinación a la colaboración en el manejo de las cuestiones de la RSC, se trata de incluirlas y manejarlas como parte de las estrategias de la empresa. En términos operativos, se pretende establecer metas e indicadores de desempeño, monitorearlos y reportarlos en tableros de control de gestión. Ejemplos destacados son gestión de sistemas de riesgos, esquemas de consulta con agentes, entrenamiento en sustentabilidad ambiental para gerentes y empleados, cuestiones relativas a marcos de referencia en materia de gestión, etc.

En esta etapa, la emisión de reportes relativos a cuestiones sociales y ambientales ya no son la excepción, sobre todo en las grandes empresas, sin embargo muy

pocos de estos reportes se someten a verificación externa. Otro dato interesante de esta etapa, es que las empresas basan sus esfuerzos y decisiones en materia de RSC como parte de su cuadro de valores corporativos, el análisis costo-beneficio ya no es el criterio principal.

La cuestión clave en esta etapa es decidir la profundidad del compromiso con la RSC, esta cuestión surge cuando la empresa considera seriamente las complejidades de la sustentabilidad y el relativo impacto de sus acciones frente a los problemas económicos, sociales y ambientales. Solo un selecto grupo de empresas encuentra oportunidades y decide entrar a la siguiente etapa de transformación, donde la RSC es la parte central de la estrategia lo cual va requerir nuevas estructuras.

- 5. Transformación.** Algunos rasgos típicos de esta etapa son: 1) las empresas innovan en vez de imitar, aspiran a ser empresas globales y son manejadas por líderes sobresalientes que se convierten en portavoces de la industria en la que participan. 2) las empresas toman seriamente los valores declarados como suyos es decir los aplican en sus estrategias, planes y políticas. y 3) rara vez las empresas que están en esta etapa, operan solas, lo más frecuente es que cuenten con un buen número de socios, pudiendo ser otras empresas , pero también, grupos comunitarios y ONG con las cuales abordan problemas, alcanzan nuevos mercados y desarrollar economías locales.

Ejemplos de empresas en esta etapa son Ben y Jerry cuyo credo se refiere a un producto económico y una misión social, en tanto que sus productos incluyen manufactura, empaque y mercadotecnia dirigidos a consumidores “verdes”. La mercadotecnia responsable de Body Shop, los productos amigables con la

ecología, de Patagonia y Seventh Generation, las acciones de la empresa Cisco en apoyo a las redes de las universidades, son algunos ejemplos de una confianza en la máxima: “se puede hacer el bien haciendo las cosas bien”.

En este punto lo más fácil es calificar estas acciones como estrategias filantrópicas, sin embargo el esfuerzo de las empresas en esta etapa de integración es mucho mas, buscan una nueva generación de empresas cuyo intento estratégico es crear nuevos mercados fundiendo su agenda con la RSC. El desafío en esta etapa radica en una transformación perpetua y la asociación con múltiples agentes.

### ***1.5.2 Otros modelos***

El modelo más conocido de RSC es la pirámide de cuatro escalones (Figura 1), de Archie B. Carroll, en la pirámide se pretende abarcar las expectativas de la sociedad en cuanto a la responsabilidad del negocio, definiéndose en términos de categorías. De acuerdo al modelo, existen cuatro clases de responsabilidad social que constituyen la responsabilidad social corporativa: económico, legal, ético, y filantrópico. Según Carroll, el uso de una pirámide para representar el modelo conceptual de RSC se piensa para retratar que la responsabilidad total del negocio abarca los diferentes componentes, que vistos juntos, constituyen el conjunto. La pirámide sugiere una graduación de las prioridades de RSC, se basa en el nivel fundamental, desde la de mayor importancia, que es la responsabilidad económica, a la de importancia más pequeña, que es la categoría filantrópica. Este modelo caracteriza las presiones sociales que se imponen ante el sector empresarial, las responsabilidades económicas y legales requieren de negocio, se

esperan las prácticas éticas; las contribuciones filantrópicas, que son voluntarias (Geva, 2008).

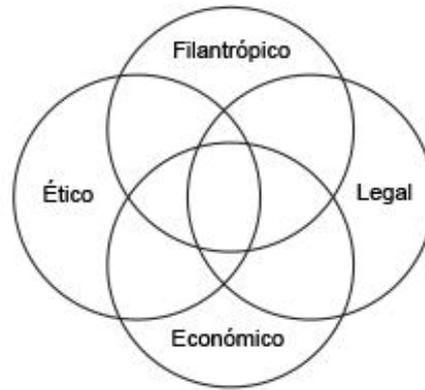
*Figura 1.* Pirámide de Archie B. Carroll



Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).

El modelo de intersección de círculos (Figura 2) fue propuesto por Schwartz y Carroll; el modelo se coloca en contraste con el modelo piramidal en dos aspectos; en el primero se reconoce la posibilidad de correlaciones entre dominios de RSC, mientras que en el segundo se rechaza la orden jerárquica de la importancia. El modelo de intersección de círculos no es solamente una colección de asuntos contingente externamente relacionados; se sostiene que las diversas responsabilidades tienen una interacción dinámica una con otra, y que la responsabilidad corporativa total debe avanzar en armonía, de manera que se resuelvan los conflictos que puedan existir entre ellas. Particularmente, la responsabilidad económica no es necesariamente la más fundamental. Las corporaciones están diseñadas para negocios, pero antes de cualquier cosa, son creaciones sociales, cuya misma existencia depende de la buena voluntad de la sociedad (Geva, 2008).

Figura 2. El modelo de intersección de círculos



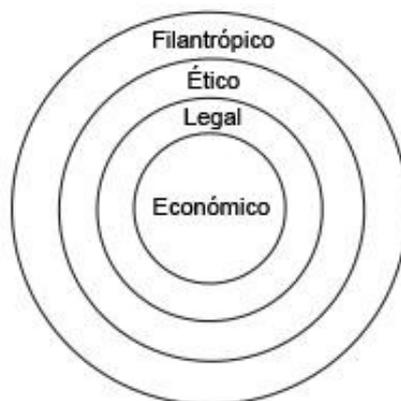
Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).

El modelo de círculos concéntricos (Figura 3) surgió después de una declaración publicada en 1971 por el Comité para el Desarrollo Económico, una asociación americana de los líderes de negocios. En esta declaración, la CDE abogó la noción que los contratos sociales no son solo factibles, sino moralmente necesarios, y que el negocio debería adoptar un punto de vista más amplio y humano respecto a su función en la sociedad (Geva, 2008).

El modelo de círculos concéntricos es similar al de la pirámide en que ve al negocio como su responsabilidad social de la base y similar al de intersección de círculos en que acentúa las correlaciones entre las diferentes responsabilidades sociales. Pero sobre estas similitudes hay diferencias esenciales. Mientras que la pirámide define el papel económico corporativo en términos de interés propio, el modelo concéntrico define este mismo papel en términos de RSC, realizando lo bueno de la sociedad. El modelo piramidal reduce proporcionalmente la importancia de las responsabilidades no económicas (es decir, legal, ético y filantrópico); en cambio, el modelo de círculos

concéntricos abraza e impregna las responsabilidades económicas de la base con las responsabilidades no económicas. Los dos círculos internos representan la responsabilidad de la base del negocio, incluye las obligaciones básicas de la eficiente ejecución de las funciones y productos económicos, de los trabajos y del desarrollo económico. El círculo intermedio, ético, abarca la responsabilidad de ejercitar la función económica con conocimientos sensibles de normas éticas básicas, así como el cambio de valores y de prioridades sociales. Por último, el círculo externo, equivalente a las cuestiones filantrópicas, abarca las responsabilidades que el negocio debe asumir para trabajar activamente en la mejora del ambiente social (Geva, 2008).

*Figura 3.* El modelo de círculos concéntricos

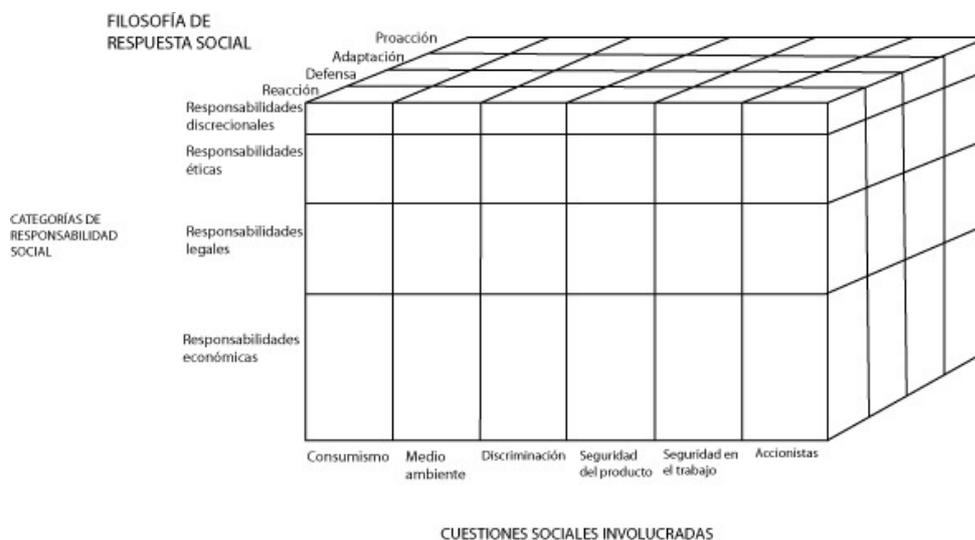


Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).

El modelo tridimensional de desempeño corporativo propuesto por Carroll (1979), es útil como una guía para formular criterios para asistir a las organizaciones en el desarrollo de su postura en varias cuestiones sociales. Está conformado por tres dimensiones: categorías de responsabilidad social, cuestiones sociales involucradas y filosofía de respuesta social (Figura 4).

Según Carroll (1979), la responsabilidad social abarca plenamente el rango completo de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad. Las responsabilidades económicas se refieren a la naturaleza del negocio, de producir bienes y servicios que la sociedad necesita y de venderlos con un beneficio. Las responsabilidades legales se refieren a que la sociedad espera que las empresas cumplan su misión económica dentro del marco de los requerimientos legales. Las responsabilidades éticas son las expectativas que tiene la sociedad respecto de las empresas, por encima de los requerimientos legales. Las responsabilidades discrecionales son dejadas al juicio y elección individuales, son roles voluntarios y la decisión de asumirlos es guiada solamente por un deseo de las empresas de comprometerse en roles sociales no impuestos. La historia de las empresas sugiere un primer énfasis en los aspectos económicos y luego legales, y un posterior interés por los aspectos éticos y discrecionales. La segunda dimensión, trata de las cuestiones sociales involucradas, éstas varían dependiendo del giro de cada empresa y las necesidades que cubran. Por último, la filosofía de respuesta social, se refiere al modo o estrategia detrás de la respuesta de las empresas. Puede ir desde la no respuesta hasta una respuesta proactiva. Las filosofías que pueden adoptar las empresas son: reacción (estar luchando con lo que le pide la sociedad), defensa (hacer lo que se le requiere), adaptación (ser emprendedor), y proacción (innovar).

Figura 4. Modelo tridimensional de desempeño corporativo



Fuente: Carroll (1979, p. 10).

Evidentemente la RSC ha ocupado un lugar relevante en las organizaciones, siendo concebida como una estrategia que mejora el posicionamiento de las empresas. La introducción de mecanismos que permitan conocer la madurez y grado de avance que tienen las empresas en los aspectos relacionados con la RSC, son necesarios a fin de conocer el avance o rezago de las empresas que se pronuncian como socialmente responsables.

En la aplicación de los modelos, por ejemplo, el de la Boston College, se ha visto que es posible que una empresa tenga avances en una etapa mientras se rezaga en otras, lo que hace complejo efectuar comparaciones entre ellas, por lo que es necesario considerar los factores que influyen la trayectoria de una empresa en lo particular.

## **2. MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE, CASO: NESTLÉ.**

### **2.1 Metodología de investigación**

El trabajo de investigación está basado en una orientación metodológica centrada en la estrategia cualitativa (Yin, 1984; Creswell, 1998), que requiere un estudio teórico previo para ser contrastada con los resultados empíricos. Si bien la metodología elegida tiene fortalezas y limitaciones, se ha preferido esta orientación, pues a través de ella es posible recolectar datos relevantes empleando técnicas cualitativas pertinentes para el análisis del caso seleccionado. Con ello, se busca primordialmente comprender el proceso dinámico en que se ven inmersas las empresas para ser denominadas y reconocidas como socialmente responsables.

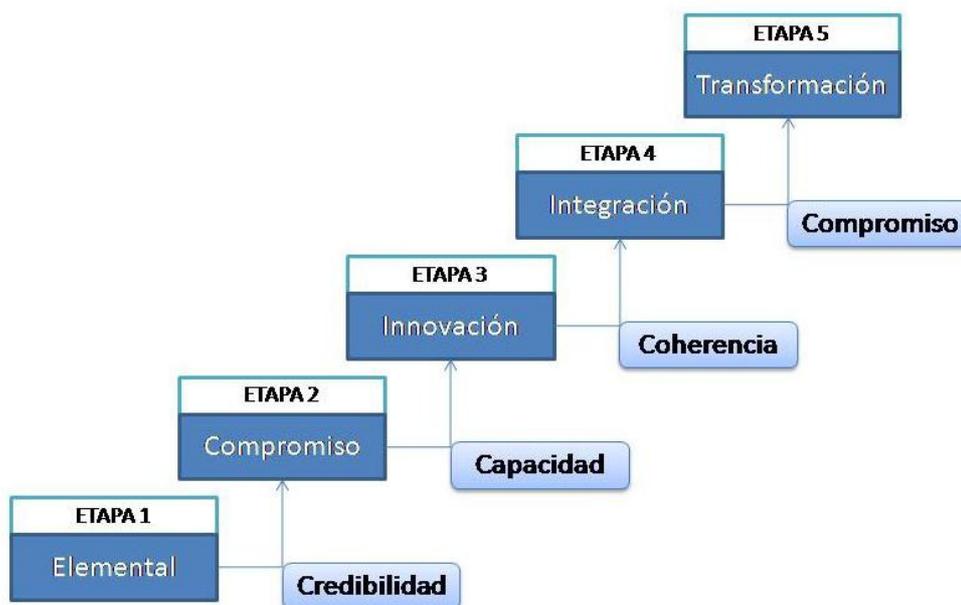
Retomando la idea de que la realidad es una construcción social, con este estudio se pretende, lograr un acercamiento más acucioso a los sujetos sociales que participan en la construcción de sus propios procesos y los que involucran a las empresas. Lo que permite realizar una observación más profunda de la experiencia empresarial, presentándonos actores dinámicos que se encuentran enlazados con una serie de variables que cruzan su realidad. De este modo, a través de la estrategia de estudio de caso será posible reconocer las particularidades que involucran a la empresa socialmente responsable objeto de este estudio.

Como parte de la estrategia metodológica se adopta el modelo propuesto por Mirvis y Googins (2006) del Center for Corporate Citizenship de la Escuela de Negocios de la Boston College, que incluye determinar el grado de madurez de las empresas en cuanto a su ciudadanía corporativa o RSC. Con la aplicación del modelo es posible verificar las capacidades internas de una empresa y su progreso en la materia. Se ha considerado que

en el CCC, se ha realizado el ejercicio de evaluar a cientos de empresas con el modelo propuesto, de lo que se ha establecido que los hallazgos más importantes apuntan a que las empresas no se encuentran exclusivamente en alguna etapa de la RSC, por lo que pareciera que tienen avances respecto a algunas etapas pero muestran rezago en otras.

La propuesta de la Boston College que incluye el modelo, señala que el desarrollo de capacidades atraviesa por cinco etapas: elemental, de compromiso, de innovación, de integración y de transformación (Figura 5).

Figura 5. Desafíos para el desarrollo de la ciudadanía corporativa



**Fuente:** Mirvis y Googins (2006, p. 5).

## **2.2 Objeto de estudio y muestra**

El objeto de estudio son las organizaciones distinguidas o denominadas como empresas socialmente responsables, para ello, fue identificada la organización denominada Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>1</sup> que anualmente otorga el distintivo ESR (empresas socialmente responsables), que fue creado en el año 2000 como una plataforma que integra diferentes elementos, entre ellos, la medición con estándares internacionales del nivel de RSE. Poseer el logo ESR como un sello distintivo contribuye a la visibilidad de la empresa, entre sus grupos de relación y al ser renovable anualmente promueve la mejora continua. De acuerdo con Tirado (marzo, 2010), en la Ciudad de México en marzo de 2010, fueron entregados los distintivos ESR (empresas socialmente responsable), a 495 empresas que cumplieron con los indicadores establecidos, de entre ellas 133 son PYMES (pequeñas y medianas empresas). Las empresas ESR se encuentran ubicadas en 26 Estados de la República, distribuidos como sigue: Distrito Federal (193), Nuevo León (55), Sinaloa (52), Estado de México (19) y Jalisco (17).

## **2.3 La selección del caso y las técnicas de investigación**

El objeto de estudio fue una empresa procesadora de alimentos infantiles, que se ubica en el estado de Querétaro, México; y que ha sido acreedora desde 2002 a la distinción

---

<sup>1</sup> *El CEMEFI*, es una organización privada no lucrativa, fundada en 1988 por un grupo de empresarios, se integra de 720 asociados y su sede se encuentra en la Ciudad de México. Su misión es: Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. La entidad otorga anualmente una distinción de las organizaciones que actúan con base en parámetros afines a la RSC, para tal efecto la empresa completa un test con 147 indicadores, los temas más relevantes son la calidad de vida en la comunidad interna y cuidado del medio ambiente. Los temas de menor relevancia son las actividades filantrópicas (CEMEFI, 2009).

ESR (Empresa Socialmente Responsable) por CEMEFI, seleccionando a la empresa Nestlé.

Las técnicas de investigación empleadas fueron: la entrevista semiestructurada, la observación no participante, el análisis de contenido y la observación documental; además se obtuvo información publicada en portales de internet.

Las entrevistas semiestructuradas constituyeron instrumentos metodológicos útiles para el desarrollo de la investigación; su aplicación se basó en una guía (Anexo 1), que incluyó preguntas relacionadas con el modelo de la Boston College. Para el levantamiento de datos efectuado a través de la entrevista, se siguieron las recomendaciones de Vega (2009), quien propone aplicar la técnica E/R Voice, que consiste en recolectar datos de las experiencias personal y laboral de los involucrados. Con la técnica se destacan las principales problemáticas que aquejan a la empresa y se determinan los retos a enfrentar. Los informantes fueron ubicados en la empresa estudiada y se seleccionaron en función de su nivel jerárquico en la organización así como el conocimiento de las actividades vinculadas con la RSC.

#### **2.4. Objetivos, pregunta y proposición de investigación**

Se reconoce que el grado de desarrollo, avance o madurez en cuanto a la RSC, dependerá de la interacción de la empresa, con otras entidades, personas, grupos o con los fenómenos económicos y sociales del ambiente organizacional. Se considera que la etapa en la que podría ubicarse el caso puede ser cambiante o el avance puede verse interrumpido. Por tanto, considerando el planteamiento teórico propuesto por Mirvis y Googins (2006) a través de la CCC de la Boston College y con base en las diferentes

actividades e interacciones con actores dentro y fuera de la organización, además de considerar las características de la empresa seleccionada, fueron establecidos los siguientes objetivos.

#### Objetivo general

- Identificar un caso de estudio en el sector alimenticio de empresas socialmente responsables; estableciendo con base en el modelo de la Boston College, el grado de avance o madurez en la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa.

#### Objetivos específicos

- Identificar y seleccionar los modelos teóricos y métodos de investigación apropiados para el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Analizar y evaluar con apoyo en el modelo de la Boston College, el caso local de empresa denominada como socialmente.

Con apoyo en los objetivos planteados previamente fue posible construir la pregunta de investigación y considerando que el método cualitativo ha sido el seleccionado para la investigación, se incluyó además la proposición de investigación como sigue:

#### Pregunta de investigación:

- ¿Cuál es el grado de madurez alcanzado en materia de Responsabilidad Social Corporativa en una empresa del sector alimenticio que posee el distintivo ESR?

#### Proposición de investigación:

- El avance o grado de madurez de la empresa Nestlé, en lo concerniente a la Responsabilidad Social Corporativa corresponde a las directrices planteadas en el modelo de la Boston College.

## **2.5 El análisis**

La recopilación teórica confrontada con la realidad empírica, proporcionó suficiente información, para efectuar el análisis de los datos, lo que dio lugar a la segmentación y codificación de la información, lo que permitió dar respuesta a la proposición de investigación planteada.

Para el análisis se recurrió a la estrategia denominada “juego de patrones” (Yin, 1984), que contempla la elaboración de un patrón predictivo de los resultados esperados; dicho patrón fue tomado de la propuesta de Mirvis y Googins (2006) con el que es posible determinar el grado de madurez de la empresas, a través del desarrollo de sus capacidades en relación con la RSC, con ello es posible conocer lo que ha logrado la empresa y en qué medida cumplirá con las características previstas para una organización socialmente responsable.

En la aplicación del método se ha reportado que es posible que una empresa tenga avances en una etapa mientras se rezaga en otras, esto es resultado de que el avance en materia de RSC no es parejo por la complejidad que ello implica y hace más difícil la interpretación y la comparación entre casos. Por tanto, es muy importante considerar los factores contingentes relacionados con el desarrollo de la RSC, ya que si bien el modelo presentado sugiere una ruta normativa, hay varios factores que influyen en la trayectoria específica de una empresa particular, tales como:

1. Propósitos de los fundadores y tiempo de la fundación.
2. Fuerzas externas: económicas, sociales y políticas.
3. Estrategia y competencia de la empresa.
4. Tradición y cultura.

5. Liderazgo.
6. Presión externa (clientes, comunidad, leyes, etc.) contra, empuje interno (tradicón, imagen y estrategia).

Estos factores pueden ayudar a explicar los resultados obtenidos en el caso de estudio.

### **3. EL CASO DE ESTUDIO: NESTLÉ**

La competencia a nivel mundial por el mercado de alimentos y bebidas, ha generado marcas que mueven billones de dólares al año. Los fabricantes de alimentos así como de confiterías se ubican en segundo lugar a nivel global, ello indica que los consumidores siguen siendo receptivos a los mensajes publicitarios de los fabricantes y minoristas (ACNielsen, 2004). La marca Nestlé participa en 17 de las categorías de alimentos y bebidas, posicionándose en la preferencia del consumidor de 50 países en los cinco continentes (ACNielsen, 2003).

Para América latina, de acuerdo con Feldman (2010), se estiman ventas de 200 mil millones de dólares en este segmento. La autora indica que las tendencias en México son dominadas por los alimentos y las bebidas saludables (vitaminas, probióticos, prebióticos, entre otros). Para competir en un mercado global las empresas han otorgado franquicias de sus marcas a otros fabricantes o distribuidores. Esta estrategia les ha permitido agregar categorías o líneas de productos para satisfacer las necesidades y demandas del consumidor de un segmento o perfil específico.

#### **3.1 El corporativo**

El corporativo fue fundado en 1866 en Vevey, Suiza, donde se ubica actualmente. Cuenta con alrededor de 280,000 trabajadores geográficamente distribuidos en: América 38.3%, Asia, Oceanía y África 27.2% y en Europa 34.5%, mantiene operaciones en casi todo el mundo y posee 480 fábricas con más de 1,600 marcas con presencia en más de 100 países. Durante el 2009 el corporativo obtuvo ventas de 107.6 billones de francos suizos, ganancias netas de 10.43 billones, e invirtió en investigación y desarrollo 2.02 billones. Tiene una amplia variedad de productos desde las fórmulas para bebés, jugos,

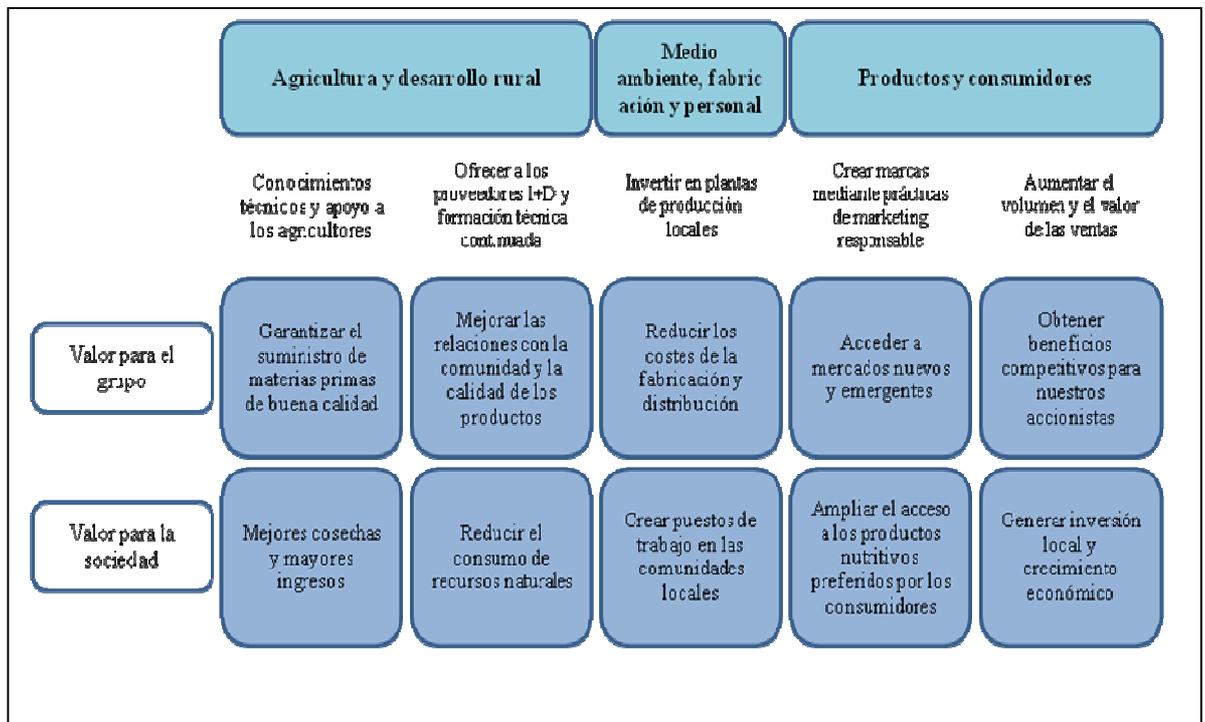
cereales, papillas, helados, hasta accesorios producidos por fabricantes que toman la marca global (Nestlé, 2010).

Según la revista Forbes, el corporativo se encuentra en el 44 de las 500 empresas más grandes del mundo. Entre sus competidores, Unilever ocupa el lugar 121, Danone el 422, Johnson & Johnson en el 108 y Procter & Gamble el lugar 66. De entre las empresas más rentables, se encuentra en el lugar 31 de 50, y de las empresas más importantes en Europa ocupa el lugar 20 de 50 (CNN Money, 2010).

El objetivo de negocio que permea a todos los niveles de la organización es: fabricar y comercializar los productos de la empresa; de tal manera que aporten un valor duradero y sostenible para los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores, clientes y para las numerosas economías nacionales en el seno de las cuales las empresas del corporativo ejercen influencia (Principios Corporativos Empresariales, 2004).

Desde el 2005 el corporativo ha modificado su estrategia en la RSC a partir de la propuesta: creación de valor compartido, que consiste en generar valor para la empresa y para la sociedad (Figura 6).

Figura 6. Creación de valor compartido



Fuente: Nestlé (2008, p. 7).

Se plantean compromisos en dos vertientes: una que lo beneficia a través de la obtención de materia prima de alta calidad, reducción de los costos de producción y distribución, acceso a mercados emergentes, así como la obtención de beneficios para los accionistas. La otra, busca brindar conocimientos y apoyos a los agricultores para que mejoren sus cosechas e incrementen sus ingresos y promover la reducción en el consumo de recursos naturales, generar empleos, inversión y crecimiento económico local (Nestlé, 2008).

Para el corporativo, la RSC es inherente a su estrategia comercial y a sus Principios Corporativos Empresariales (2004), que se refieren a:

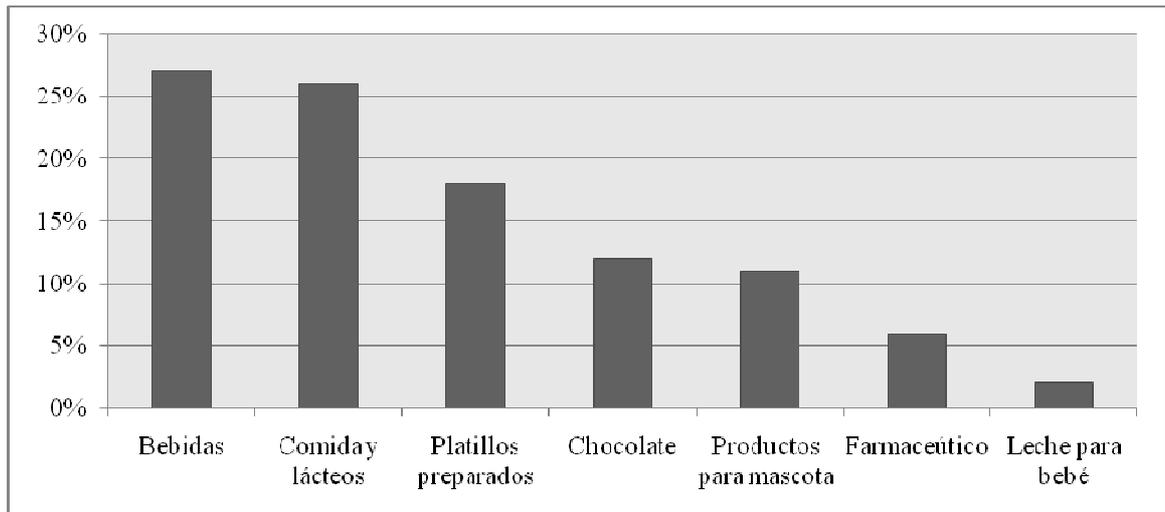
- Ganarse la confianza de los consumidores mediante la calidad de sus productos,
- Respetar las tradiciones sociales, políticas y culturales de todos los países en los que lleva a cabo sus actividades, y
- Adoptar una perspectiva a largo plazo para la toma de decisiones estratégicas, la cual tiene en cuenta los intereses de sus accionistas, consumidores, empleados, empresas (con las que comparten intereses de negocio), proveedores industriales, así como con las economías en las que opera.

Por tanto, la RSC se concibe a partir de la idea de creación de valor compartido dentro de la cadena de valor, se elige la capacidad natural para aportar beneficios a la sociedad y al entorno de forma sostenible. Con la propuesta se busca estar presente en donde ya se ha logrado un estricto cumplimiento de la legislación local e internacional, así como la aplicación de iniciativas medio ambientales que protejan el entorno en las comunidades donde tiene presencia (Nestlé, 2010). Además, en el corporativo se han esforzado por difundir la filosofía de creación del valor compartido, convocando a la sociedad civil y a las organizaciones, a participar en un premio que tienen un apoyo de 500 mil francos suizos para proyecto más innovador en materia de agua, nutrición y desarrollo rural, el que se otorgó por vez primera en 2010.

En abril de 2007, el corporativo adquirió la empresa mexicana fabricante de alimentos infantiles por \$5.5 mil millones de dólares, la que es considerada como una de las 29 marcas subsidiarias que generan casi 1,000 millones de dólares al año para el grupo. Sus principales ingresos provienen de bebidas, comidas, lácteos y platillos

preparados. Las utilidades que genera el corporativo se muestran en la Figura 7, y se concentran principalmente en Europa con el 32% y en América con 31% (Nestlé, 2011).

Figura 7. Ingresos por segmento



Fuente: Nestlé (2011).

Son ocho las compañías que compiten por el mercado con la Empresa, principalmente de alimentos y bebidas, de cuidado personal y accesorios, así como el cuidado de la salud. En la Tabla 3, se describen las principales marcas competidoras.

Tabla 3

*Competencia en el mercado*

Categoría	Marca
Alimentos y bebidas	Hero Baby Unilever DANONE Kraft foods Heinz
Cuidado personal y accesorios	Procter and Gamble Johnson and Johnson
Cuidado de la salud	Novartis

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 La empresa de alimentos infantiles en México

En 1928 se funda la empresa en Estados Unidos, iniciando su plan de comercialización con las primeras cinco variedades de alimentos infantiles. Llega a México en 1959, estableciendo su primera planta productora en San Lázaro, Ciudad de México. En 1965 ya contaba con una fuerza de ventas directa que permitía cubrir las principales ciudades del país. El aumento de la demanda determinó la construcción de una nueva planta industrial en la ciudad de Querétaro, que fue inaugurada el 15 de mayo de 1967; la empresa ocupa actualmente una extensión de 21 hectáreas, sus modernas instalaciones son consideradas como las mejores en Latinoamérica. En 2007, la empresa cambia de dueño, siendo adquirida por un corporativo líder en el segmento alimenticio. La misión y la visión que conduce a la empresa se describen a continuación (Nestlé, 2010):

- Misión: *Nos apasionamos por ofrecer a las familias mexicanas bienestar, a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad.*
- Visión: *Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.*

La sede principal de las operaciones de la subsidiaria (objeto de estudio) –en lo futuro Empresa<sup>2</sup>– se ubica Santiago de Querétaro, Querétaro. La dirección general y gerencias nacionales se encuentran en la ciudad de México. La planta cuenta con 605 empleados distribuidos por todo el país. Actualmente, posee más de 100 productos, los que han permanecido en el mercado nacional en el primer sitio desde hace varios años.

---

<sup>2</sup> Se llamará Empresa por razones de confiabilidad.

Actualmente, la marca a nivel mundial tiene una amplia línea de alimentos infantiles, así como accesorios y productos para el cuidado y limpieza de los bebés, está presente con oficinas de ventas en 28 países y tiene presencia en 50 países alrededor del mundo, además posee plantas de alimentos infantiles en tres continentes y para la fabricación de accesorios tiene dos plantas propias y sostiene convenios con varias maquiladoras.

#### 4. RESULTADOS: LA RSC EN LA INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS INFANTILES

El análisis efectuado para conocer el grado de madurez de la RSC en la empresa procesadora de alimentos infantiles, consistió en correlacionar las respuestas de los entrevistados y los informantes, con las siete dimensiones (ciudadanía corporativa, intento estratégico, liderazgo, estructura, manejo de conflictos sociales, relaciones con los agentes y transparencia) y con las etapas de la RSE (elemental, compromiso, innovación, transición y transformación), que se contemplan en la matriz de la Boston College. El análisis mostró que la empresa se ubica en tres de las etapas propuestas en el modelo; los resultados se aprecian en la Tabla 4, donde la mayoría de las dimensiones (el 57%) se encuentran en la etapa 2 de compromiso, el 28% se localizan en la etapa 3 de innovación; mientras que el 14% en la etapa de integración.

Tabla 4.

*Correlación entre las dimensiones y el grado de madurez de la RSC*

<b>Dimensión</b>	<b>Etapas</b>	<b>Grado de madurez</b>
Ciudadanía	2	Compromiso
Intento Estratégico	2	Compromiso
Liderazgo	4	Integración
Estructura	3	Innovación
Manejo de cuestiones sociales.	2	Compromiso
Relaciones con los agentes	3	Innovación
Transparencia	2	Compromiso

Fuente: Elaboración propia.

Las dimensiones y el grado de madurez de la empresa en cuanto a la RSC, son explicadas a partir de la contrastación del modelo teórico con las evidencias obtenidas.

Los resultados se describen a continuación.

El *Concepto de Ciudadanía* significa que las empresas como miembros activos de una comunidad, se obligan a mantener un comportamiento como *buenos ciudadanos corporativos*; por lo que su adhesión a principios éticos, la filantropía y un compromiso con la sustentabilidad, deben ser parte integral de su filosofía. En otras palabras, las empresas no sólo tienen una función económica, sino una función social y ambiental. Esta dimensión se ubicó en la *Etapas de Compromiso*, que se refiere a cómo se define la ciudadanía en la compañía y cómo es entendida por los miembros de la organización, dar respuesta a estos cuestionamientos implica reconocer que la ciudadanía debe ser el centro de las acciones integrales del negocio.

Con el análisis se detectó que los informantes conocen su compromiso con el medio ambiente y la sociedad; explicaron, que por ser una empresa de alcance mundial deben ser *buenos ciudadanos corporativos*, situación que se manifiesta en la cultura organizacional. Cabe mencionar que entre los informantes hubo discrepancia entre el compromiso que la empresa tiene con la sociedad y el medio ambiente; la mayoría señala que se mantienen programas a favor de las mejoras sociales, en pro de los trabajadores y del cuidado ambiental, sin embargo, otros opinan que cumplir con el compromiso corporativo, aún está lejos de alcanzarse en la empresa, pues se considera que la obtención de resultados económicos, se privilegia sobre la función social y ambiental.

Por tanto, la RSC se entiende como la razón de ser de la empresa, contribuyen con el desarrollo local y regional a través de la generación de fuentes de empleo; se comprometen con el cuidado del medio ambiente, hacen uso racional de la energía

eléctrica; mantienen mecanismos para la reutilización y tratamiento del agua; y, para la separación de desechos industriales.

El *Intento estratégico*, significa la medida en que las empresas adoptan un estricto compromiso moral con la comunidad y se esfuerzan por tener prestigio. La empresa se ubicó en la *Etapa de Compromiso*, lo que implica que se valora la relación costo / beneficio, esto quiere decir que mantiene una mejora continua en la calidad de sus procesos para ofrecer productos que cumplan con los estándares nacionales e internacionales de calidad. La empresa de esta forma busca legitimar sus acciones a partir del obtener reconocimientos; a la fecha ha obtenido las certificaciones ISO 22000 (seguridad de los alimentos), ISO 14001 (medio ambiente), ISO 18001 (seguridad y salud) y la certificación ISO 9001 (calidad).

Se observó que el corporativo considera a la RSC, como un elemento de la mercadotecnia lo que permite posicionar los productos y generar una imagen positiva en los consumidores, por tanto el compromiso moral de la empresa va implícito en sus mensajes publicitarios, beneficiando al accionista y al consumidor. El corporativo fija políticas que se relacionan con la creación de conciencia que deben cumplir las empresas subsidiarias.

En la *dimensión liderazgo* se retoman los aspectos que hacen de la empresa una organización líder en la RSC; es decir, la forma en cómo la empresa desarrolla prácticas socialmente responsables que sean ejemplo para otras. La dimensión fue ubicada en la *Etapa Integración*, en ella la RSC es parte de los valores institucionales y es incorporada a las estrategias de la organización. Con una visión de largo plazo, la estrategia corporativa *creación de valor compartido*, se difunde a todas las empresas; ésta es la

base en la que se sostienen las iniciativas de la RSC; en sí misma, la estrategia es una evidencia de propuestas novedosas que muestran el liderazgo empresarial.

Las acciones que se llevan a cabo a través de la estrategia corporativa y que son consideradas como modelo de la RSC, se refieren: al uso responsable de los recursos naturales, a la inversión socialmente responsable, y a mayores y mejores oportunidades de progreso laboral para sus empleados. Al interior de la empresa el liderazgo se identifica con la actitud y compromiso de la dirección con los objetivos de la organización y con los trabajadores. Se procura que las actividades laborales se desarrollen en espacios limpios y seguros, lo que contribuye a aumentar la productividad y el bienestar entre los empleados. Los informantes afirman que la RSC es tangible y no únicamente un proyecto, desde la dirección lleva a cabo campañas informativas (cartelones, mensajes por internet y reuniones) para concientizar al personal del valor social y empresarial que involucra el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En la dimensión de *Estructura* se evalúa la gestión de las responsabilidades para la ciudadanía, se procura la integración formal mediante una combinación de estructuras, procesos y sistemas. Para esta dimensión la Empresa fue ubicada en la *Etapa de Innovación*, que involucra la prescripción de principios con elementos de la RSC, lo que permite seguir acciones y darles seguimiento para el cumplimiento de objetivos y medición de resultados. En la estructura organizacional existe el departamento de *aseguramiento de la calidad*, que cumple con las funciones de verificación de la seguridad y control de los estándares de calidad (ISO) mismos que se ejecutan en los procesos, procedimientos y prácticas empresariales; de igual manera éstos se extienden hacia los proveedores.

Los entrevistados manifiestan, que como empleados son responsables de seguir los lineamientos para alcanzar los objetivos organizacionales y obtener los estándares ISO. Todo ello se reporta periódicamente y se evalúa anualmente, eso les permite obtener las certificaciones necesarias que garanticen la excelencia de la labor, el servicio y los productos.

En cuanto a la dimensión del *manejo de cuestiones sociales*, la empresa se ubicó en la *Etapa Compromiso*. Con la dimensión se busca determinar cuáles son la política de ciudadanía, los programas, la actuación o rendimiento de la empresa con respecto a la gestión de problemas. La política de la empresa es defensiva, consiste en enfrentar las situaciones en las se ve involucrada, buscando resolver el problema primeramente con base a las leyes mexicanas; por ejemplo, un problema que ahora está tratando de resolver es el cambio del envase de vidrio por el de plástico; los organismos ambientalistas se han volcado en contra de la organización, alegando que el vidrio es menos contaminante y es más económico y ecológico en el proceso de reciclado. Ante esta situación la empresa busca la solución pertinente y lleva a cabo encuestas de opinión con los consumidores.

Los entrevistados externaron que existen programas y planes estratégicos en donde se establecen las metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo, las cuales se miden mensual y anualmente para revisar el progreso o crear planes de acción alternos. A partir de allí se han implementado mejoras para reducir la contaminación, el consumo de agua, la reducción en el consumo de energía eléctrica, y la separación de desechos en la empresa. En cuanto al rendimiento, los empleados consideran estar comprometidos con todas aquellas normas ambientales, sociales y culturales que se les indican.

En la *dimensión relación con los agentes interesados o stakeholders*, se refiere al vínculo, a la apertura y a la comunicación que la empresa mantiene con terceros, particularmente con las ONG; su importancia se concentra en la solidez de las relaciones que mantiene con los grupos interesados. La dimensión fue ubicada en la *Etapa innovación*, debido a la evolución que se manifiesta a través de la creación de un planteamiento de negocio innovador donde se involucra la RSC. En este sentido, la introducción de la estrategia de negocio, creación de valor compartido, que pregonan la creación de valor para la empresa y para la sociedad, es el eje que conserva el vínculo permanente con los *stakeholders* (consumidores, inversionistas, ONG, etc.); con ellos, se mantiene comunicación para informarles acerca de los productos y las acciones emprendidas por la empresa.

Un ejemplo de comunicación con los consumidores, es el *programa comienzo saludable*, que incluye información para las madres sobre el cuidado que deben procurar a sus hijos en cada etapa de su desarrollo; el vínculo se inicia con la difusión del programa y la posterior suscripción de la madre a través de internet, la empresa registra la información del bebé, para luego enviar información y recomendaciones de acuerdo a su crecimiento a través del correo electrónico. Una de las ONG nacionales con las que se relaciona la empresa es la Asociación Mexicana de Pediatría, por su medio se recomienda el consumo de los alimentos infantiles (leches y papillas).

Además, se tiene contacto permanente con los proveedores, principalmente del sector agrícola; para ellos, el corporativo ha creado la *Iniciativa para una Agricultura Sostenible*, y PROGRESS, que es un foro creado para los proveedores de bienes de consumo con alto grado de rotación, a través de este programa los proveedores apoyan prácticas responsables de abastecimiento y producción.

Existen convenios con instituciones de educación superior, a través de programas con becarios que apoyan actividades administrativas, principalmente en el área de mercadotecnia. Los informantes opinan que el apoyo que se da a los becarios se traduce en experiencia, que les es útil para relacionarse con su campo laboral. En cuanto a su relación con el gobierno, consideran que es adecuada, pues se contribuye en la generación de puestos laborales y el pago oportuno de impuestos.

La *dimensión transparencia* implica la adopción de políticas de divulgación; indicando qué tan abierta es la empresa para mostrar sus resultados financieros, de impacto social y ambiental. Esta dimensión fue ubicada en la *Etapa de Compromiso*, donde se muestra que la empresa se encuentra en un grado incipiente de maduración, dado que la alta dirección ha venido tomando conciencia del incremento de las expectativas de la sociedad hacia la empresa y la importancia de transparentar sus actividades.

En 2007, a través del corporativo se inició una estrategia de comunicación con los interlocutores externos, convocándolos a una asamblea en la que se vertieron opiniones en torno a la *creación de valor compartido*, sin embargo, no se tiene evidencia del resultado de tal iniciativa.

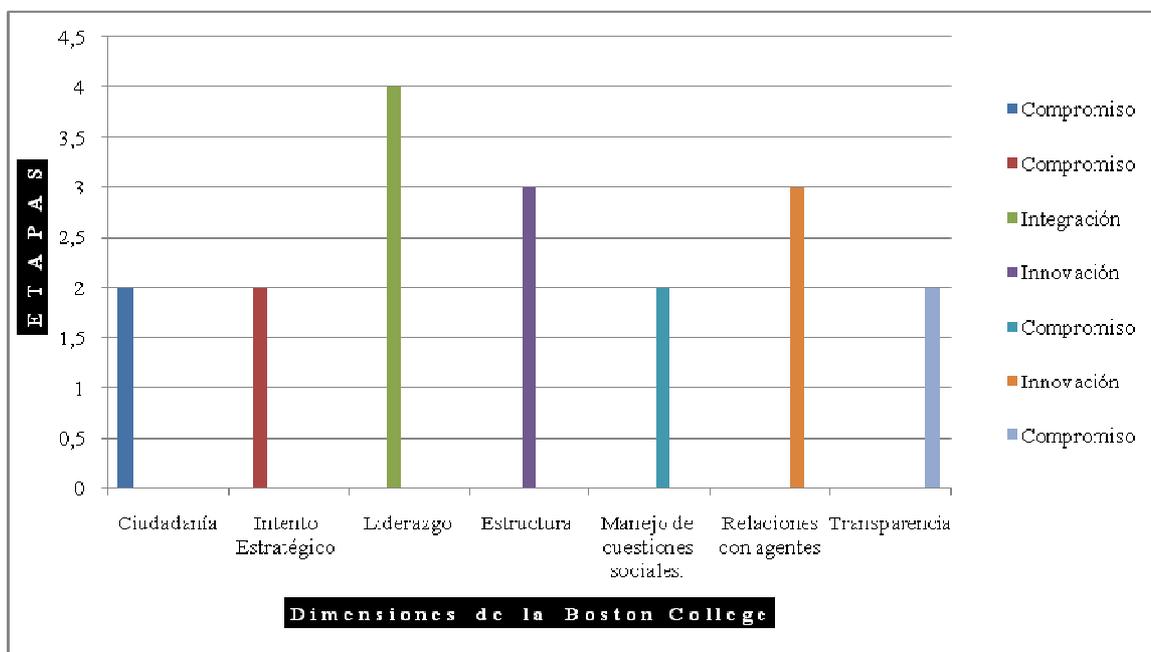
En la empresa se reconoce que existe información confidencial que es de manejo interno, por lo que las prácticas de transparencia se relacionan con información general, principalmente de procedimientos, procesos y productos, alianzas comerciales, indicadores de calidad, crecimiento, publicidad e información limitada sobre la situación financiera. En su relación con el gobierno, se entregan informes de las normas ambientales, de seguridad e higiene y sobre las normas ISO, se comenta que para el gobierno existe una apertura total para el acceso a la información. Otras prácticas de

transparencia están dirigidas a los diferentes públicos interesados, se les informa mediante campañas publicitarias sobre los logros de la compañía en materia de certificaciones, premios, y productos.

En la empresa se identifica como uno de los retos de atención inmediata, el asunto de la transparencia, justificando la reserva de información con base en los acuerdos de confidencialidad, por lo que los informes que se proporcionan a las entidades gubernamentales no son del dominio público y únicamente se utilizan para cumplir con las obligaciones legales del país.

Resumiendo, el grado de madurez en el comportamiento socialmente responsable de la empresa procesadora de alimentos infantiles, fue identificado en tres etapas (compromiso, innovación e integración), las que pueden verse en la Figura 8.

Figura 8. Grado de Madurez de la Marca.



Fuente: Elaboración propia.

El grado de avance o madurez de la RSC además de lo expuesto, se sustenta en diversas prácticas del corporativo, que han sido legitimadas ante terceros (gobierno y ONG) y que tienen un impacto importante en las regiones donde se ubica la empresa.

Dichas prácticas se relacionan enseguida (Nestlé, 2010):

- Programa de reforestación aprobada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).
- Colaboración con la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos (AMBA), beneficiando 1.2 millones de personas al año.
- Convenios con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP); para realizar trabajos de mejora genética y de calidad del café, con un resultado de más de 2.4 millones de plantas distribuidas en Chiapas, Oaxaca, Puebla y Veracruz.
- Apoyo en las Jornadas Ambientales Itinerantes, organizadas en escuelas por el Centro de Información y Comunicación Ambiental de Norte América, A.C. (CICEANA), para promover el cuidado del agua; y, la generación y separación de residuos entre más de 20 mil niños.
- Implementación de tres programas con la Fundación Purina: Cuatro Patas, Terapia Asistida con animales acompañantes de personas con capacidades diferentes, y el programa Perrotón, para fomentar la actividad física en familia.
- Afiliación al programa *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, para propiciar prácticas éticas en el comercio, en las relaciones laborales y con el medio ambiente.

- Convenio para apoyar la investigación científica y la formación de recursos humanos en nutrigenómica, así como fomentar la generación de ideas que contribuyan al mejoramiento de la salud de la población mexicana.

El comportamiento socialmente responsable se convierte en un proceso dinámico que requiere ajustes y mejores prácticas. Con ello, se contribuye a incrementar la reputación de la empresa, haciéndola atractiva para los clientes, proveedores, futuros empleados y se obtiene lealtad de los trabajadores.

## 5. CONCLUSIONES

En la Boston College, se considera que una empresa es socialmente responsable cuando cumple con los valores fundamentales, esto quiere decir: minimizar los daños que genera su actividad, maximizar el beneficio para sus accionistas, ser responsable y sensible de lo que ocurre en la sociedad, y que sus resultados financieros sean congruentes con sus valores y prácticas. Cuando una empresa desarrolla adecuadamente tales prácticas se legitima, logrando ser reconocida por su liderazgo, no sólo empresarial sino también social.

Con el análisis integral de las diferentes dimensiones se estableció que la empresa se ubica en tres etapas: compromiso, innovación e integración. En la *etapa de compromiso* se destaca el rol de la alta dirección, tomando conciencia de las demandas de la sociedad hacia la empresa, por lo que ésta monitorea lo que sucede en su ambiente externo tratando de adoptar una nueva visión acerca de sus responsabilidades y el rol que la sociedad espera de ella. Como consecuencia, se adecuan las políticas que intentan rebasar la ley con respecto al empleo, la salud, la seguridad y las prácticas ambientales.

En esta etapa, el personal de apoyo (mandos intermedios) son los encargados del seguimiento de políticas, programas, evaluación y comparación; y, se mantiene una vigilancia continua de los competidores. Igualmente, se tiene comunicación con los agentes, especialmente, con grupos de la sociedad civil. Se toman decisiones respecto a la inversión socialmente responsable y se adoptan las recomendaciones de las ONG. No obstante, la capacidad del personal de apoyo de la dirección es rebasada por la gran demanda que significa el manejo de la RSC, el desafío es desarrollar capacidades para que el resto de la organización se involucre.

En la *etapa de innovación*, se identificó que la empresa se mueve en dos vías: La primera se refiere a la integración de la RSC en su estructura, procesos y sistemas, mientras que la segunda, muestra la vinculación y comunicación efectiva con otras organizaciones, principalmente ONG. La empresa ha declarado que el concepto de valor compartido, forma parte de los principios corporativos que se difunden en la empresa. A pesar de que no se cuenta con personal suficiente para atender los requerimientos necesarios para el óptimo desarrollo de la RSC, en el corporativo se tiene un departamento específico para su atención.

En la *etapa de integración*, la RSC es incluida en las estrategias del corporativo y son transmitidas a la empresa, cuenta con una agenda que le permite involucrarse con los agentes interesados a largo plazo, manteniendo un compromiso claro con la sustentabilidad, además su liderazgo es reconocido en el mercado, así como su visión de la RSC.

En suma, las evidencias y retos que la empresa plantea para el óptimo desarrollo de su RSC, se muestran enseguida:

- La empresa al ser adquirida por un corporativo líder en la industria de los alimentos, adopta la visión de la RSC. La alta dirección tiene conciencia de las expectativas de la sociedad con respecto a la empresa y se responsabiliza como un ciudadano más. Con la estrategia corporativa *creación de valor compartido* busca estar presente en las empresas que ya han logrado un estricto cumplimiento de la legislación local e internacional, como ha sido el caso de la empresa estudiada.
- La empresa mantiene comunicación constante con sus agentes y busca tener contacto con compañías líderes, mejorando la comunicación y

comprometiéndose con sus interlocutores. Sin embargo, es cuestionable el concepto que el corporativo tiene de la RSC, pues en el incorpora aspectos mercadológicos a fin de tener una mejor aceptación social. Todavía se observa una preocupación fundamental por cumplir la ley y proteger la reputación de la firma, por ello, la empresa asume una postura defensiva frente a las presiones externas. Hacen públicos sus reportes sobre desempeño social-ambiental, aunque se trata básicamente de la suma de los informes parciales de sus diferentes unidades, las que se presentan como si fueran producto de una estrategia del grupo.

- La RSC corporativa no está vinculada de manera integral en la cultura de la empresa, aunque se esfuerzan por mantener la coordinación y manejar de manera coherente las demandas y solicitudes de los diferentes agentes. Para responder a los requerimientos del entorno; elabora planes, programas y reportes de gestión ambiental, transparenta sus indicadores en consumo de materiales, energía, agua, residuos, productos y servicios, entre otros indicadores. Todo ello refleja que están construyendo una plataforma para tener la capacidad de convertirse en una empresa RSC en todas sus áreas en un futuro próximo, siguiendo los lineamientos del corporativo a nivel global.
- La empresa debe procurar la transparencia, lo que resultará en el incremento de la confianza entre sus consumidores y mejorará su desempeño en el mercado. Por tanto, debe formalizar y transparentar sus estados financieros y resultados de sus políticas ambientales, reflejando la adopción de nuevos compromisos para el óptimo desarrollo sustentable. Lograr un mejor posicionamiento en la

transparencia, coadyuva a obtener mayor aceptación social y en consecuencia se genera legitimidad para la organización.

En respuesta a la pregunta planteada ¿cuál es el grado de madurez en la responsabilidad social corporativa de una empresa dedicada al procesamiento de alimentos infantiles? Existen diversos factores como son: el tipo de empresa, las políticas empresariales y la cultura interna; las que determinan la concepción que la empresa tiene de sí misma con respecto a la retribución al medio ambiente desde una postura moral; el liderazgo que se ejerce al interior y exterior de la empresa, la estructura adoptada para formalizar la gestión de los procesos y sistemas en aras de asumir la RSC.

## REFERENCIAS

- ACNielsen Global Service (2003) *Informe Ejecutivo de Noticias: Franquicias y mega marchas globales*. Consultado el 24 de junio de 2010 desde <http://cl.nielsen.com/reports/documents/FranquiciasdeMegaMarcasGlobales.pdf>.
- ACNielsen Global Service (2004). *Mercados en crecimiento*. Consultado el 24 de junio de 2010 desde <http://cl.nielsen.com/press/documents/CuidadoPersonal.pdf>.
- Alea García, Alina (2007). Responsabilidad Social Empresarial: Su contribución al desarrollo sostenible. *Futuros, Revista trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable*. Núm. 17, año 2007. Vol. 5. Disponible en internet: [http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm). Fecha de consulta: 05 de mayo de 2010.
- Carroll, Archie B. (1979). "A Three - Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, No.4, pp. 497-505.
- CEMEFI (2010). Indicadores de institucionalidad y transparencia. Disponible en Internet: <http://www.cemefi.org/spanish/content/category/6/132/159/>. Fecha de consulta: 03 de marzo de 2010.
- CEMEFI (2009). Información institucional. Disponible en internet: <http://www.cemefi.org/spanish/content/category/1/2/6/>. Fecha de consulta: 14 de enero de 2011.
- CNN Money. (2010). Global 500. *Fortune*. Consultado el 20 de enero de 2011 desde [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/).
- Correa, María Emilia, Sharon Flynn y Alon Amit (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie: Medio ambiente y desarrollo, núm. 85. CEPAL: Santiago de Chile. Disponible en internet: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>. Fecha de consulta: 20 de marzo de 2010.

- Creswell, W. John (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, London : SAGE Publications,
- Feldman, Mónica (2010). *Euromonitor International*. Consultado el 2 de febrero de 2011 desde [http://www.euromonitor.com/pdf/Book\\_ConAmericas\\_2011.pdf](http://www.euromonitor.com/pdf/Book_ConAmericas_2011.pdf).
- Fonteneau, Gérard (2003). Responsabilidad Social Corporativa: Previniendo sus implicaciones sociales. Disponible en internet: <http://www.jussemp.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>. Fecha de consulta: 05 de mayo de 2010.
- Friedman, Milton (1973). The social responsibility of business is to increase its profits. September 13, 1973. *The New York Times Magazine*. Disponible en internet: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.dunn.pdf>. Fecha de consulta: 05 de mayo de 2010.
- Gardeberg, N. A. y Fombrun, Charles (2008). Corporate Citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*. 2006, 31 (2), 329–346. Consultado el 11 de noviembre de 2010, desde [http://www.reputationinstitute.com/press/06-AMR\\_Gardberg\\_Fombrun%20AMR.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/06-AMR_Gardberg_Fombrun%20AMR.pdf)
- Geva, Aviva (2008). "Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice," *Business & Society Review*, 113 (1), 2008, 1-42.
- Libro Verde (2007). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Disponible en: <http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf>. Fecha de consulta: 20 de marzo de 2010.
- Mirvis, P. y Googins, B. K. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Review Management*, Winter 2006, 1, 48(2), pp. 104-126.

- Nestlé (2008). Informe sobre Creación de valor compartido. Suiza, Nestlé S.A.  
Consultado el 9 de diciembre de 2010, desde  
[http://www.nestle.es/web/docs/prensa/NestleRSC\\_LatAm.pdf](http://www.nestle.es/web/docs/prensa/NestleRSC_LatAm.pdf).
- Nestlé (2010). El Mundo Nestlé. Consultado el 9 de diciembre de 2010, desde  
[http://www.nestle.com.ec/institucional/PDFs/The\\_World\\_Nestle\\_ESP.pdf](http://www.nestle.com.ec/institucional/PDFs/The_World_Nestle_ESP.pdf).
- Nestlé (2011). *Good Food, Good life*. Consultado el 18 de febrero de 2010 desde  
<http://www.nestle.com>.
- OCDE (2000). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Procedimientos para la puesta en práctica de las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Disponible en Internet: [http://www.nebrija.com/nebrija-santander-responsabilidad-social/documentos/lineas\\_directrices\\_ocde.pdf](http://www.nebrija.com/nebrija-santander-responsabilidad-social/documentos/lineas_directrices_ocde.pdf). Fecha de consulta: 02 de abril de 2010.
- OIT (2001). Declaración tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social Disponible en Internet: <http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/docs/Declaracion%20Tripartita%20Multinacionales.pdf>. Fecha de consulta: 02 de abril de 2010.
- Pacto Mundial (2000). El pacto mundial. Disponible en Internet: <http://www.un.org/es/globalcompact/index.shtml>. Fecha de consulta: 02 de abril de 2010.
- Red RSC (2009). Protocolo de la RED temática de investigación PROMEP. Red Responsabilidad Social Corporativa (documento interno).
- Stiglitz, Joseph E. (2006). Como hacer que funcione la globalización. México: Editorial Taurus.
- Vega, Gina (2009). *The Undergraduate Case Study Model*. Journal of Management Education. Consultado el 18 de febrero 2011, desde [http://www.gsom.pu.ru/files/upload/eship/seminars/the\\_undergraduate\\_case\\_research\\_study\\_model\\_--\\_online\\_version.pdf](http://www.gsom.pu.ru/files/upload/eship/seminars/the_undergraduate_case_research_study_model_--_online_version.pdf)

Yin, Robert K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. 1a ed. USA: SAGE Publications.

World Economic Forum (2002). *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*. Consultado el 10 de enero de 2011, desde [https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf).

## ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

### *(Directivos y gerentes)*

El modelo del Boston College, consiste en varias dimensiones que reflejan las capacidades internas de la empresa con las cuales progresa en materia de RSC. Las dimensiones y las preguntas clave que permiten indagar sobre ellas son como sigue:

1. Concepto de RSC: ¿Que tan amplio y extenso considera la empresa, su rol en la sociedad?

Preguntas clave:

Para ustedes el papel de la empresa es:

- generar utilidades o
- suministrar bienes y servicios o
- procurar empleos, o
- impulsar el desarrollo regional, o
- cuidar el ambiente natural.
- 

¿Todas ellas o algunas en particular?

2. Intento Estratégico: ¿qué fin persigue la RSC en la firma?

Preguntas clave:

¿En qué medida la RSC está presente en los planes, estrategias, planes, programas, bienes y servicios, cultura organizacional y sirve de guía a las acciones de la empresa?

¿Se persigue la RSC como un compromiso moral o como resultado de un análisis costo beneficio?

3. Liderazgo: ¿cuál es el grado de compromiso de la dirección con la RSC?

Preguntas clave:

¿Qué tan conscientes de la idea de RSC están los directivos?

¿Cuánto compromiso demuestran y en qué medida pasan del discurso a la acción?

4. Estructura: ¿cómo están distribuidas las responsabilidades y tareas de la RSC en la organización de la empresa?

Pregunta clave:

¿Hay alguna persona, grupo, área o departamento formalmente responsable de la RSC?

5. Manejo de asuntos sociales: ¿de qué manera aborda la empresa las cuestiones de carácter social-ambiental?

Preguntas clave:

¿Qué tan proactiva es la empresa en el manejo de las cuestiones sociales-ambientales?

¿En qué medida las incluye en sus políticas, planes y programas y las considera como parte de su desempeño?

6. Relaciones con los agentes (stakeholders): ¿cuál es el grado de compromiso con sus agentes?

Preguntas clave:

¿Con cuántos agentes (clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, agencias no gubernamentales, etc.) tiene comunicación la empresa?

¿Qué tan amplia es la comunicación de la empresa con sus agentes?

¿Qué tan comprometida está la empresa con sus agentes?

7. Transparencia: que tanta apertura tiene con respecto a su desempeño financiero, social y ambiental.

Preguntas clave:

¿Tiene la empresa políticas y prácticas en materia de transparencia?

¿En qué temas y desde cuando la empresa mantiene practicas de transparencia?

¿Cuál es el grado de apertura que mantiene en cuanto a transparencia?