

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad:  
Coca-Cola FEMSA y Toyota en Argentina

Trabajo de grado Misión Empresarial

Sebastián Camilo  
Rodas González

Bogotá D.C.  
2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad:  
Coca-Cola FEMSA y Toyota en Argentina

Trabajo de grado Misión Empresarial

Sebastián Camilo  
Rodas González

Tutor  
Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.  
2020

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1. Objetivo General .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Contexto de la Misión .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Contexto del Sector .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1. Industria de Alimentos y Bebidas .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2. Industria Automotriz .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Contexto de las Empresas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1. Coca-Cola FEMSA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2. Toyota .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Fundamentación Teórica .....</b>	<b>19</b>
<b>4. Prácticas Socialmente Responsables de las Empresas Seleccionadas .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1. Coca-Cola FEMSA .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2. Toyota .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>53</b>
<b>6. Referencias .....</b>	<b>56</b>

## Resumen

La responsabilidad social empresarial es un tema ampliamente abordado por la comunidad internacional que desde sus inicios ha cambiado la forma de actuar de las empresas. Han pasado casi setenta años desde que se empezó estudiar y analizar. Sin embargo, cada vez aparecen nuevos autores, modelos y entidades que buscan aportar algo nuevo al término y proponer acciones para que las empresas puedan beneficiarse en mayor y mejor medida. Este documento se centra en la descripción de los procesos de responsabilidad social y de sostenibilidad, especialmente en las empresas Coca-Cola FEMSA y Toyota, visitadas durante el ejercicio académico de misión empresarial de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, realizada en la ciudad de Buenos Aires en 2019. Asimismo, se busca identificar el posible impacto que estas empresas con sus acciones de responsabilidad y sostenibilidad pueden tener en la sociedad argentina y latinoamericana. También se buscó conocer los procesos por los cuales estas empresas llevan beneficios a las comunidades, el medio ambiente y por consiguiente al desarrollo económico.

En el desarrollo de este trabajo, se exploró la literatura relacionada con la conceptualización sobre responsabilidad social empresarial y sostenibilidad y se utilizó la información brindada en los informes de sostenibilidad de las empresas seleccionadas. Igualmente, se tuvieron en cuenta los registros, observaciones, visitas, presentaciones y conversaciones con los involucrados durante la misión empresarial para llegar a la conclusión de que estas empresas sí incluyen dentro de sus políticas, estrategias y fines corporativos la filosofía de la responsabilidad con todos los grupos de interés.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, Sociedad, Economía, Medio ambiente, Argentina, Objetivos de desarrollo sostenibles, América Latina.

### **Abstract**

Corporate social responsibility is an issue widely addressed by the international community that since its inception has changed the way companies act. It has been almost seventy years since its study and analysis began. However, new authors, models and entities are appearing looking to bring something new to the term and propose actions so that companies can benefit more and better. This document focuses on the description of social responsibility and sustainability processes, especially in the companies Coca-Cola FEMSA and Toyota, visited during the academic exercise of business mission by the School of Administration from Universidad del Rosario, held in the city of Buenos Aires in 2019. It also seeks to identify the possible impact that these companies with their responsibility and sustainability actions can have on Argentine and Latin American society. It was also sought to know the processes by which these companies bring benefits to communities, the environment and therefore to economic development.

In the development of this work, the literature related to conceptualization on corporate social responsibility and sustainability was explored and the information provided in the sustainability reports of the selected companies was used. Likewise, records, observations, visits, presentations, and conversations with those involved during the business mission were taken into account to conclude that these companies do include within their policies, strategies and corporate purposes the philosophy of responsibility with all stakeholders.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Sustainability, Society, Economy, Environment, Argentina, Sustainable Goals, Latin America.

## 1. Introducción

La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad son conceptos que han tomado mucha fuerza últimamente en la comunidad internacional. Si bien, no son contemporáneos el uno del otro y no corresponden al mismo significado, son dos términos que van de la mano y de cierta forma buscan objetivos similares.

En el siguiente documento se trabajará sobre estos dos temas, teniendo en cuenta lo visto y aprendido en la misión empresarial realizada en la Ciudad de Buenos Aires en la República Argentina, en la cual se tuvo la oportunidad de visitar las instalaciones de Coca-Cola FEMSA y Toyota. Asimismo, se considera relevante la utilización y documentación de la literatura concerniente al tema y a los informes relacionados emitidos por las empresas seleccionadas.

A lo largo de este trabajo, se describirá el propósito de la misión y de la elección de estas dos empresas; se describirá el contexto general de la situación en la República Argentina, la cual comparte ciertas similitudes con diversos países latinoamericanos. Se realizará una breve presentación de las empresas y de los sectores productivos a los que estas pertenecen; así como la definición de los métodos y acciones tomadas en cuenta por las organizaciones correspondientes a la responsabilidad social y a la sostenibilidad, los cuales se encuentran en sus informes anuales. Por último, se llevará a cabo una breve revisión de conceptos y teoría acerca de los temas en cuestión para la posterior conclusión.

Durante la misión se visitaron cuatro empresas. Estas son: Coca-Cola FEMSA, Toyota, Banco Galicia y Reckitt Benckiser, una empresa de consumo masivo enfocada en la manufactura de productos de cuidado personal y del hogar. Se procedió a elegir las dos primeras empresas por su globalización, facilidad a la hora de encontrar información y porque en estas se especificaron de mejor forma sus actividades de responsabilidad social.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo general**

El objetivo principal en el siguiente informe se centra en describir y comprender las prácticas de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad en dos grandes empresas visitadas en el transcurso de la misión empresarial llevada a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### **1.1.2. Objetivos específicos:**

- Enunciar las distintas prácticas implementadas en las empresas seleccionadas concernientes a la responsabilidad social empresarial.
- Describir las implicaciones resultantes de la ejecución de prácticas de responsabilidad social en los diversos ámbitos y en los diferentes países de América Latina.
- Revisar la literatura referente al tema tratado para compararla con los planes socialmente responsables aplicados por las empresas y realizar conclusiones al respecto.

## 2. Contexto de la Misión

La mencionada misión empresarial se desarrolló entre el 29 de abril y el 2 de mayo del año 2019 en Buenos Aires, capital de la República Argentina. Esta ciudad además de ser la sede de gobierno es la ciudad más poblada y representativa del estado argentino. Actualmente se estima que 3.075.646 personas habitan en el casco urbano (Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2018). No obstante, este dato es un poco irrelevante si se tiene en cuenta que la población de la Provincia de Buenos Aires, la cual comprende varios municipios y el área metropolitana de la Ciudad Autónoma es de 17.541.141 personas (Ministerio de Economía, 2016). Entonces, esto da a entender la magnitud y la repercusión de la población y de las actividades económicas que allí se emprenden sobre la economía y situación del estado en general; ya que la población de esta provincia tiene una representatividad del 38,65% del total nacional, el cual se estima en 45.376.763 personas para este año (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

La capital federal es el tercer mayor centro urbano de América Latina, luego de Ciudad de México y San Pablo. También ocupa la tercera posición en la región en su renta per cápita y se posiciona como una ciudad de categoría alfa, de acuerdo con el informe de *Globalization and World Cities*. Además, se cataloga como una de las ciudades con la mejor calidad de vida de Latinoamérica (Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2016).

Argentina es el cuarto país en población en Latinoamérica, pero es el tercero en términos del Producto Interno Bruto, con una expectativa de producción para el 2019 de 659.694 billones de dólares, después de Brasil y México (International Monetary Fund, 2018). Además, se cuentan con extensas fuentes de energía natural, reservas gaseosas y de litio y un prometedor futuro en el desarrollo de energías renovables. También se puede

destacar a este país por su potencial agrícola, sus tierras prolíficas y su reconocido sector ganadero (Banco Mundial, 2020).

Sin embargo, el estado austral está pasando por una crisis pronunciada, la cual se ha agravado por la desactivación económica causada por la pandemia del Covid-19. La República Argentina ha pasado de ser un estado próspero a inicios del siglo XX, a pasar por diversas situaciones volátiles que lo han dejado a la deriva y han obstaculizado el desarrollo económico. Muchos de los problemas por los que hoy pasa la nación son a raíz de la crisis del 2001.

Para entender un poco esta crisis hay que remontarse a 1991, cuando Domingo Cavallo, en ese entonces ministro de economía del gobierno de Carlos Menem instaura la Ley de Convertibilidad, la cual en muchos casos fue determinante para sentenciar la popularidad de Menem, para bien o para mal. La susodicha ley consistía en el cambio de moneda, pasando del devaluado Austral al Peso, que rige hoy en día. Esto, con la finalidad de frenar la gran inflación que venía del gobierno de Alfonsín (Rojas, 2003, pp. 1–3).

Esta ley a corto plazo fue en cierta medida buena porque le dio mayor poder adquisitivo a la clase media y se eliminó con la temida inflación. No obstante, debido a que era más barato importar, las empresas extranjeras que vendían sus productos en la Argentina se beneficiaron, pero la industria local sufrió de forma muy cuantiosa. Debido a la disminución de los ingresos, estas empresas prescindieron de sus trabajadores y se disparó el desempleo (Rojas, 2003, pp. 1–3).

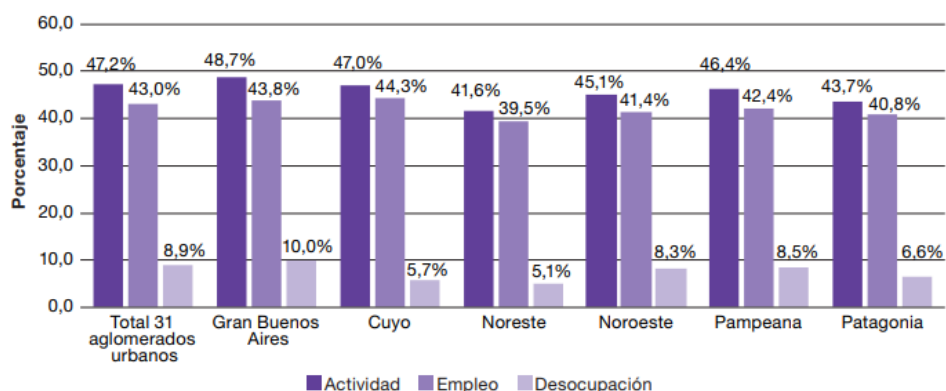
Después de Menem vino Fernando de la Rúa, quien trató de hacer lo posible para disminuir la deuda externa. Lo primero fue una reducción del gasto público. Luego, se

aprueba un recorte del 13% en pensiones y salarios públicos que superaban en ese entonces los 500 ARS. La insatisfacción de la gente estalló con el *Corralito financiero*. Este consistía en limitar la cantidad de dinero que los argentinos podían extraer de sus cuentas bancarias, esto en aras de evitar fuga de capitales. A mediados de diciembre de 2001, la gente se reúne para el famoso cacerolazo y logran la dimisión del presidente De la Rúa y de su gabinete (Rojas, 2003, pp. 1–3). Después de todo esto y de un corto periodo de inestabilidad política, llega Néstor Kirchner y mejora un poco la situación del país.

Actualmente la inflación en la República Argentina es mayor al 50%. A este dato se le puede sumar la contracción de la economía, la cual marcó un descenso de 2,2% el año pasado. Otro indicador, el de la pobreza urbana, que representa el 35,5% de toda la población puede confirmar que las cosas no van muy bien en esta nación (Banco Mundial, 2020). El Banco Mundial, en aras de ayudar a la Argentina y disminuir la pobreza planteó trabajar en apoyar la educación, vigilando y mejorando los resultados en términos de aprendizaje para que los estudiantes puedan llegar a desarrollar competencias aptas para el mercado laboral. Se tiene pensado también lograr que los servicios públicos de salud tengan mejor provisión y cobertura respectivamente. También, se van a apoyar las fuentes privadas de financiamiento y la transición hacia una economía sostenible, libre de emisiones de carbono (Banco Mundial, 2019).

Sin embargo, uno de los indicadores que más asusta al pueblo argentino es el desempleo, el cual llegó a 8,9% de la población económicamente activa durante el último trimestre del año pasado, esto equivale a Un millón ciento ochenta y cinco mil personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). En este informe se pudieron llegar a encontrar datos interesantes como que la población más afectada son las mujeres jóvenes,

que estadísticamente llegan hasta los 29 años, en ellas el desempleo es de 18,9%; los hombres de este rango de edad también sufrieron una caída en la tasa de ocupación de dos puntos porcentuales, el 27,9% son jefes de hogar y el 36,9% lleva buscando empleo por más de un año (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Otro dato que se puede destacar se encuentra en el siguiente gráfico, en el que se evidencia que el Gran Buenos Aires, a pesar de ser la capital y ciudad más avanzada es la región que tiene mayor tasa de desocupación del país.



*Ilustración 1. Tasas de Desempleo en los 31 Aglomerados Urbanos y en las Regiones. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019).*

Así como se mencionó en el párrafo anterior, la juventud en Argentina es la más apabullada frente a la crisis y el desempleo. Según el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (2019), el desempleo en persona jóvenes llega casi al 20%, convirtiendo a este país en el líder de este negativo indicador en la región. Además, entre la población con edad de trabajar proveniente de los núcleos familiares cuyos ingresos son los más bajos, el desempleo llega a alcanzar el 26% (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2019). Lo anterior presumiblemente se debe en parte la falta de oportunidades educativas, un factor con el que va a trabajar el Banco

Mundial. Sin embargo, todos estos desafíos representan una carrera contra el tiempo debido a que el crecimiento poblacional ha aumentado y próximamente las personas dependientes, o sea, las que no se encuentra en edad de trabajar van a ser más que las que sí se encuentran en este rubro (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2019).

Como se puede observar, en Argentina hay mucho por hacer. Por eso, muchas empresas locales e internacionales han sumado sus esfuerzos para desarrollar prácticas de responsabilidad social, basadas en mejorar en cierto aspecto varios ámbitos que en el caso latinoamericano falta por mejorar. Para el siguiente trabajo se va a trabajar con dos empresas que se visitaron durante la misión: Coca-Cola FEMSA y Toyota. Además, como se definió en los objetivos, se evaluarán las acciones tomadas por estas dos empresas y por otras más para darle otra oportunidad a la gente que lo necesita y llegar a mejorar su calidad de vida y la de todos los demás.

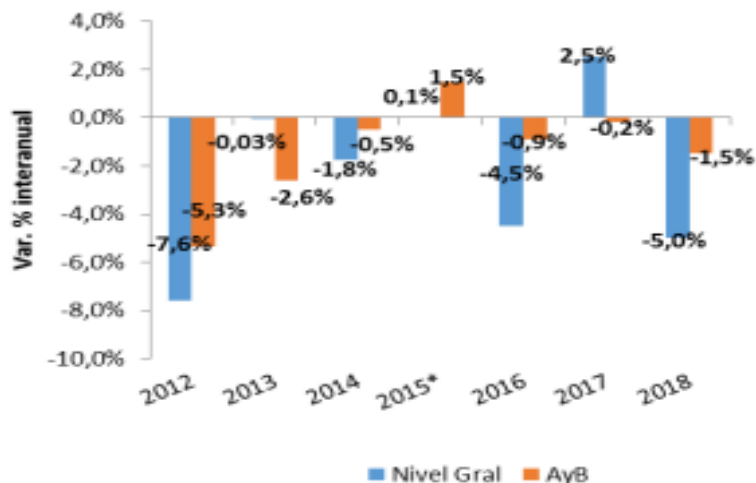
## **2.1. Contexto del Sector**

En el presente trabajo, se enfocará primeramente en la embotelladora Coca-Cola FEMSA y en el fabricante de automóviles Toyota, ambas empresas fueron visitadas durante el transcurso de la misión. Por consiguiente, se hará una breve revisión de la industria de alimentos y bebidas y de la industria automotriz en la Argentina.

### **2.1.1. Industria de alimentos y bebidas**

La industria en la cual se encuentra Coca-Cola FEMSA no está pasando por su mejor momento. En el último informe anual presentado en el 2018, la producción de esta industria disminuyó en 1,5% en comparación con el año anterior (Ministerio de Producción y Trabajo,

2019). Adicional a esto y como se puede observar en la siguiente gráfica, esta ha sido la tendencia remarcada de la economía y la industria argentina en estos últimos años, en la gráfica también se muestra la caída en 5% de la productividad industrial general del 2018 (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).



*Ilustración 2. Evolución de la Actividad Industrial del Sector de Alimentos y bebidas. (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).*

Pero, al desglosar un poco este sector se puede evidenciar que la subclase a la que pertenece la empresa, la cual se denomina como “Gaseosas, aguas, sodas, jugos y demás bebidas alcohólicas” presentó en el 2018 una reducción de la actividad industrial aún mayor que el sector, llegando a 3,1% (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019). Sumándole a esto y teniendo en cuenta un estudio realizado por la Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol, el nivel de ventas de este sector está disminuyendo, llegando a reducirse el 18,5% durante el mes de diciembre de ese año y teniendo como comparación el mismo mes del año anterior (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Ahora bien, si se tienen en cuenta datos más recientes, estos tampoco son positivos. Según la Cámara de Bebidas sin Alcohol anteriormente mencionada, las ventas en el año siguiente cayeron también, exactamente un 15%, lo cual refuerza la tendencia negativa que ha tenido este sector por varios años (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol, 2020). Actualmente en la Argentina se consumen cerca de 64,4 litros de bebidas no alcohólicas por persona, una cifra alta para la región, pero si se tiene en cuenta que en el 2013 se consumieron 105,4 litros deja mucho que desear (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol, 2020). También, se presume que estas caídas obedecen a la disminución del poder adquisitivo y a los elevados impuestos que tienen las bebidas no alcohólicas (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol, 2020).

Prosiguiendo es clave tener en cuenta que, entre esta subclase, la categoría más afectada de todos los problemas mencionados anteriormente es la destinada a la fabricación de gaseosas, ya que su producción descendió 4% en 2019 y 12% si se hace una retrospectiva de cuatro años (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol, 2019). Todo esto se suma a que la embotelladora Coca-Cola FEMSA había pedido realizar el *Procedimiento Preventivo de Crisis* en el que se pretendía despedir personal para diezmar las pérdidas (Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol, 2019). La categoría de las gaseosas ha sido la más golpeada en parte por el cambio de mentalidad de la población, que ha decidido empezar a llevar una vida sana, sin necesidad de ingerir bebidas azucaradas. Esta tendencia seguramente va a aumentar durante y después de la contingencia por el Covid-19 debido a que la gente empieza a preocuparse más por su salud.

### **2.1.2. Industria Automotriz**

En este sector se encuentra Toyota. Además, esta hace parte de la Asociación de Fábricas de Automotores junto a otras once empresas, entre las cuales se pueden destacar Ford, Honda, Mercedes-Benz, Nissan y Renault (Asociación de Fábricas de Automotores, 2018).

Actualmente, las actividades productivas en este sector están paralizadas debido a la conocida emergencia sanitaria originada por el Covid-19 y sus estragos. Básicamente, los efectos de este paro disminuyen desproporcionalmente los indicadores de este sector en estos momentos, exportando 2.386 automotores al extranjero, representando un desplome de las exportaciones en un 82,9% en comparación con el mes de abril de 2019 (Asociación de Fábricas de Automotores, 2020).

Al observar el mes de febrero, el cual fue el último en el que las operaciones transcurrieron normalmente tampoco se ven buenos rastros. Se produjeron 26.133 automotores, superando en un 26,4% a enero, aunque este fue un mes muy improductivo debido a las vacaciones, disminuyendo la producción un 20% en comparación con el año anterior (Asociación de Fábricas de Automotores, 2020). En aquel mes se llegaron a exportar un poco más de 18.000 autos, superando al enero, pero exportando un 6,8% menos que el año anterior, algo parecido ocurrió con la comercialización a concesionarios (Asociación de Fábricas de Automotores, 2020).

## **2.2. Contexto de las Empresas**

### **2.2.1 Coca-Cola FEMSA**

Es la embotelladora de la marca Coca-Cola más grande del mundo, aportando el 12% de las ventas mundiales de la marca (FEMSA, 2020a). Tienen presencia en Argentina, Brasil,

Colombia, Uruguay, Venezuela, cuatro países de Centroamérica y en México; lugar donde la empresa nació (FEMSA, 2020a). Coca-Cola FEMSA cuenta con 48 plantas y distribuye sus productos a 297 centros, los cuales llegan a más de dos millones de puntos de venta para atender a cerca de 290 millones de personas en estos países (FEMSA, 2020a).

La empresa lleva 26 años en la Argentina, vendiendo aproximadamente 10.000 millones de ARS anualmente (Coca-Cola FEMSA, 2019). Según su director de operaciones Javier Sánchez, la empresa está centrada en la generación de valor económico, ambiental y social mediante programas de sustentabilidad para el beneficio y desarrollo de las comunidades (Coca-Cola FEMSA, 2019).

Actualmente existen dos plantas, cuatro centros de distribución y 47.630 puntos de venta a los que surte, aunque solo presta sus servicios a la ciudad de Buenos Aires (Coca-Cola FEMSA, 2019). En la misión empresarial se visitó la planta Alcora.

FEMSA es la sigla de Fomento Económico Mexicano, la cual es una empresa con 130 años de trayectoria que participa de diversas formas en los mercados internacionales (FEMSA, 2020b). Además de tener a la embotelladora de Coca-Cola y tener el 14,8% de las acciones de Heineken, FEMSA posee en su lista de unidades de negocio a empresas reconocidas como OXXO y Cruz Verde y otras como OXXO Gas; PTM, que es una empresa productora de plásticos; Imbera, líder en industrias de refrigeración y Solistica, que ofrece soluciones logísticas (FEMSA, 2020b).

Coca-Cola FEMSA está centrada en lograr la satisfacción y el agrado de sus clientes mediante sus excelentes productos (Coca-Cola FEMSA, 2018). Se visualizan en ser la mejor comercializadora de las mejores marcas de bebidas a nivel mundial, mediante la generación

de valor de forma sostenible y a la par de la innovación (Coca-Cola FEMSA, 2018). Además, se enfoca en el respeto, en el buen trato a sus clientes y colaboradores y a la búsqueda de generar valor para la sociedad (Coca-Cola FEMSA, 2018).

A nivel general, Coca-Cola FEMSA logró buenos resultados en el último año. El volumen de cajas de bebidas vendidas creció 1,4% llegando a despachar casi tres mil quinientas cajas (Coca-Cola FEMSA, 2020). Los ingresos llegaron a los 10.311 USD, con un incremento del 6,7% y la utilidad en la operación subió 3%, pasando desde los 24.673 MXN a los 25.423 MXN que son aproximadamente 1.348 USD (Coca-Cola FEMSA, 2020).

### **2.2.2. Toyota**

Es una de las empresas más reconocidas del sector automotriz. Fue fundada en Japón hace 83 años y desde entonces ha aplicado la filosofía japonesa *Kaizen*, el cual se basa en la búsqueda de una mejora constante basada en la cooperación, en el trabajo individual y en el respeto hacia la gente (Toyota, 2018). Además, esto va relacionado con la imagen corporativa que relaciona a la marca con un árbol, teniendo como base los valores, la filosofía *Kaizen* y la capacidad de hacer negocios y los frutos representan todos los productos que venden en aras de llegar a mejorar la calidad de vida de muchas personas ofreciendo productos de calidad (Toyota, 2018). Para esta empresa, uno de los factores de éxito más importantes es su percepción y reputación en el mercado y en la sociedad, buscando siempre superar las expectativas de sus clientes (Toyota, 2018).

Toyota cuenta con 54 centros de producción distribuidos en 28 países, llegando a generar más de 340.000 empleos directos y teniendo presencia en las carreteras de 170 países (Toyota, 2018). En dichas plantas, además de contar con los mejores estándares de calidad,

estandarización y mejora continua; se basan en sistemas de producción fundamentados en el *Just in Time*, que es la producción y utilización de los recursos estrictamente necesarios y en el *Jidoka*, que consiste en detener toda la producción al detectar un error para así evitar posibles fallos en el producto final (Toyota, 2018).

La misión de esta empresa se basa en seguir trabajando bajo su filosofía de constante mejoramiento y respeto por los demás, denominada *Toyota Way*, en la cual se busca demostrar sus valores hacia las partes interesadas (Toyota, 2018). Respecto a su visión, la empresa anhela que sus clientes queden felices y satisfechos respecto a sus expectativas sobre sus vehículos, buscando a largo plazo la mejora en la calidad de vida de estos mediante automotores más seguros que inciten a la conducción responsable (Toyota, 2018).

### 3. Fundamentación Teórica

Primero que todo es importante tener en cuenta la temática en la cual se desarrolló esta misión empresarial: la responsabilidad social empresarial. Este tema se ha desarrollado desde hace mucho tiempo. Sin embargo, solo han pasado casi setenta años desde que se empezó a desarrollar más a fondo en la academia.

El primer autor conocido y, por ende, el padre de la responsabilidad social empresarial es Howard Bowen. Él describe en su libro titulado “*Social Responsibilities of the Businessman*” de 1953 que toda acción y decisión de cualquier empresario repercute y afecta positiva o negativamente al trabajador (Bour, 2012, p. 27). Esto en muchas ocasiones se refleja en las empresas de manera negativa, ya que muchos gerentes y empresarios saturan de trabajo a sus colaboradores, al punto en que el rendimiento y la motivación disminuyen, así como su calidad de vida. Lo anterior se explica en el hecho en que las personas en la cúspide la pirámide (al menos en ese entonces) piensan que su empresa, sus obligaciones y sus acciones, así sean buenas o malas no van a repercutir en gran medida al medio y a la situación de los países y de sus economías (Duque, Cardona & Rendón, 2013, p. 197). A raíz de esto, Bowen (1953) citado por Bour (2012, p. 10) define que la responsabilidad social “son obligaciones de los hombres de empresa a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de nuestra sociedad”, lo cual deja en entredicho la necesidad de que los empresarios encaminen sus empresas a objetivos económicos y sociales. También el autor menciona que en muchos casos estas personas son conscientes del tema y que a razón de las políticas públicas y de algunas presiones sociales procuran ser responsables socialmente (Duque et al, 2013, p. 198).

Poco después, en 1957, Heald menciona la *Conciencia Corporativa*, la cual se basa en reconocer que las empresas, además de trabajar en maximizar sus cuestiones económicas también se deben centran en el desarrollo de la sociedad. Posteriormente, en 1960, Frederik dice que todo este tema causa una manera diferente de pensar, en la que las personas admiten que los recursos de las empresas deben ser utilizados también en la sociedad. Luego, en 1963, McGuire argumenta que la responsabilidad social implica que las empresas tienen obligaciones con la sociedad que pueden llegar a ser incluso más importantes que las obligaciones legales y económicas (Duque et al, 2013, p. 198).

Uno de los máximos exponentes del tema es Keith Davis, quien en 1960 expuso un par de ideas bastante relevantes acerca de la responsabilidad. Él expone que debido al constante cambio en la mentalidad de las personas y en los escenarios en los que las empresas se desarrollan, va a ser aún más común que las empresas se comprometan con las comunidades; por eso él recomienda que los empresarios se encuentren en un continuo proceso de evaluación de sus puntos de vista acerca de este tema para estar en completa sintonía con las nuevas tendencias (Cancino & Morales, 2008, p. 30).

También, hace una relación directamente proporcional entre el tamaño y relevancia de la empresa en la economía y la responsabilidad social que esta debe acarrear. Todo esto debido a que las acciones y decisiones tomadas por los grandes negocios afectan en mayor medida a muchas más personas y al medio en comparación con una empresa más pequeña (Cancino & Morales, 2008, p. 30).

Partiendo de lo anterior, Davis enfatiza que los empresarios también pueden llegar a ser figuras públicas y a su vez personas muy influyentes porque tienen control sobre sus empresas. Por eso, el autor se centró también en reconocer qué factores tenían ellos en cuenta

para tomar sus decisiones, estos factores son los técnicos, económicos y humanos; los cuales son tomados en cuenta pensando primordialmente en el bien de la empresa (Cancino & Morales, 2008, p. 31).

Por consiguiente, los autores Cancino y Morales indican basados en otras premisas de Davis que las empresas siempre van a tener como objetivo fundamental cumplir sus metas económicas y sus rendimientos, aunque, no se debe dejar de lado el factor social, ya que de alguna forma termina interfiriendo e impactando en los resultados de las empresas en las búsquedas de aquellos objetivos (2008, p. 31).

Luego, en 1973, Davis enfatiza que la responsabilidad social es la obligación que tiene una empresa de tener en cuenta en sus decisiones las implicaciones que esta causa al medio externo, con el fin de poder lograr beneficios sociales y económicos (Davis, 1973, p. 313). Según Bour, (2012, p. 10) se puede concluir que la responsabilidad social implica que la empresa deber dar un paso más allá, es decir, realizar acciones sociales y responsables sin que una ley o norma la obligue. Bour expone lo anterior debido a que él cree que la empresa socialmente responsable no es la que realiza acciones de esa índole solamente por cumplir las leyes sino la que realiza acciones responsables sin que el derecho se lo requiera (2012, p. 11).

Bour defiende que el principal beneficio de aplicar acciones socialmente responsables es el cumplimiento de los intereses a largo plazo (2012, p. 11). El autor supone que la sociedad confía en que las empresas realicen ciertas acciones y objetivos sociales y, por consiguiente, la obtención de dichos intereses obedece a la realización de estas acciones (Bour, 2012, p. 11). Esto es debido a que una empresa que trabaje responsablemente con la sociedad genera vínculos con ella, los cuales son traducidos en una mejor fuerza laboral y

seguridad, y posiblemente en la reducción de ciertos costos en el futuro (Bour, 2012, p. 11). Además, al emplear medidas de acción basadas en la responsabilidad social, es muy probable que la reputación y la imagen pública de las empresas aumente, trayendo consigo más clientes, mejores empleados y posiblemente mejores dividendos (Bour, 2012, p. 11).

Existe también la *Ley de Hierro de la Responsabilidad Social*, propuesta por Davis y que se basa en el poder que le puede dar o quitar la sociedad a la empresa. Davis decía que las empresas que no usaran su poder de forma responsable lo iban a perder en el futuro a manos de la sociedad (Bour, 2012, p. 12). Esto también se relaciona con la premisa propuesta por él, la cual dice que es mejor prevenir que lamentar. Es preferible ocuparse de las inquietudes y cuestiones sociales antes que estas empeoren y cuesten más dinero y tiempo, lo cual puede llegar a impedir y obstaculizar la obtención de otros objetivos importantes (Bour, 2012, p. 14).

Otra ventaja de la responsabilidad social plasmadas en el trabajo de Bour consta en la importancia de obtener el interés de los accionistas, idea que fue planteada por Henry Wallich en 1970 y que se fundamenta en realizar acciones socialmente responsables que sean de interés (principalmente económico) de los accionistas (Bour, 2012, p. 13). Por último, el autor habla acerca del hecho de evitar más regulaciones estatales a través de las prácticas responsables, ya que en muchos casos las empresas socialmente responsables son exentas de pagar ciertos impuestos (Bour, 2012, p. 12).

Sin embargo, en esa década surgió uno de los mayores contradictores del tema: Milton Friedman. En un artículo de su autoría, publicado por *The New York Times Magazine* en septiembre de 1970, defiende que la única responsabilidad social de las empresas es

administrar sus recursos y participar en programas diseñados con el fin de incrementar sus utilidades; todo esto bajo la competencia libre y la legalidad (Friedman, 1970).

Friedman también proponía que la empresa, al ser una persona jurídica no tiene responsabilidades reales, por consiguiente, afirmaba que los portadores de responsabilidades reales son las personas naturales, es decir, todos los individuos la componen. Posteriormente, agregaba que las acciones de esta índole eran exclusivamente caritativas y, por ende, representaban una carga para la empresa y sus accionistas. Por eso, se argumentaba que dichas acciones debían llevarse a cabo de forma individual por los miembros de la empresa y ajenas a esta. En conclusión, el autor concebía a la empresa únicamente como un ente para producir ganancias (Friedman, 1970).

En la siguiente década, se destaca la participación de Edward Freeman y de Peter Drucker, atribuyéndoles la teoría de los Stakeholders y una muy buena definición de responsabilidad social empresarial respectivamente. Ambos sucesos fueron en 1984. El primero en cuestión se basa en la importancia de generar valor a los clientes, proveedores, empleados, comunidades e inversores y no solamente a estos últimos para el beneficio de todas las partes interesadas (Stakeholder Theory). Luego, Drucker relaciona a la responsabilidad social con la acción “de convertir un problema social en oportunidad y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagos y en riqueza” (Duque et al, 2013, p. 198). En este caso, Drucker no vio a la responsabilidad social como una obligación sino como una posible ventaja competitiva.

Después, a principios de la década de 1990 Wood expuso que (1991, citado por Duque Orozco et al, 2013, p. 198) “la idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entretejidas más que entidades diferentes; por lo tanto,

la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados”. Lo anterior puede dar a entender que la responsabilidad social es algo intrínseco y que todas las empresas tendrán implicaciones si realizan o no planes y acciones de responsabilidad social. La misma autora también desarrollo el concepto de Desempeño Social Corporativo, el cual se resume en la medición de objetivos sociales en las empresas.

Otro autor fundamental para el tema es Archie Carroll, quien en 1979 planteó que la responsabilidad de las empresas se divide en cuatro partes esenciales. La primera y más importante responsabilidad de la empresa es la económica, debido a que el fin de todas las compañías es generar utilidades para los dueños y accionistas, además de producir los bienes y servicios para la sociedad (Cancino & Morales, 2008, p. 23). Se enfatiza que la economía es la principal responsabilidad de las empresas porque ninguna puede realizar acciones sociales si se encuentra en una situación económica turbia.

Luego, vienen las responsabilidades legales. Las empresas, además de actuar económicamente bien, deben tener un desempeño igual ante la ley. Todas estas se encuentran regidas bajo leyes, normas y regulaciones impuestas por el estado, las cuales tienen que ser obedecidas para su normal funcionamiento (Cancino & Morales, 2008, p. 23). Lo que sigue en importancia son las cuestiones éticas, las cuales no se encuentran en ninguna ley, pero son en su mayoría los factores que la sociedad normalmente espera que una empresa haga. Las responsabilidades éticas empresariales se basan en la equidad, justicia y bienestar de las personas. Por último, se encuentran los factores discrecionales, los cuales son descritos como acciones que no se encuentran en las leyes, en la ética y en la expectativa de la sociedad. Constan básicamente de “contribuciones filantrópicas” hechas por la empresa, la cual no espera nada a cambio (Cancino & Morales, 2008, p. 24).

Unos años después, en 1991 Carroll desarrolla un poco más su idea proponiendo la pirámide de la responsabilidad social empresarial, en la cual se indicaba que las cuatro responsabilidades de las empresas reseñadas en el párrafo anterior son acumulativas, es decir, las empresas deben obedecer las responsabilidades más relevantes para así poder desarrollar las otras (Castillo-Villar, 2015, p. 30). En este caso, las empresas deberían responder económica y legalmente para poder ser éticos y filantrópicos.

En el nuevo milenio apreció Michael Porter, quien junto a Kramer exponen que una de las mayores limitaciones de la responsabilidad social es el hecho de decidir entre buscar rendimientos a largo plazo con la responsabilidad o satisfacer a los inversionistas y aumentar los beneficios en el corto plazo. Según lo anterior, casi todo depende de los inversionistas. Si estos están de acuerdo y ven de buena forma la realización de prácticas socialmente responsables encaminadas a tener buenos rendimientos futuros se cuenta con un buen escenario para la responsabilidad, en cambio, si los accionistas solo están interesados en los dividendos a corto plazo la responsabilidad social va a ser vista solo como un gasto (Cancino & Morales, 2008, p. 20).

Los autores también afirman que algunos actos de índole filantrópica suelen generar buenos resultados a mediano y largo plazo, siendo quizás la buena reputación uno de los mejores beneficios. Asimismo, los dos autores proponen y recomiendan que las empresas desarrollen la *Filantropía Estratégica*, que consiste en la creación de valor entre la empresa y la sociedad en búsqueda de beneficios mutuos. Según Porter y Kramer (2002, citado de Cancino & Morales, 2008, p. 20) la puesta en marcha de planes basados en la *Filantropía Estratégica* permite “alcanzar simultáneamente objetivos importantes tanto estratégicos como sociales, focalizándose en áreas que se encuentren en un contexto competitivo donde

la economía y la sociedad en conjunto se beneficien debido a que la firma entrega recursos y experticia únicos”.

Posteriormente, en 2006 estos dos autores desarrollan a mayor profundidad el concepto de *Filantropía Estratégica* y lo relacionan con el *Valor Compartido*, el cual definen como la acción de afrontar o lidiar con un problema social mediante la creación de un modelo de negocio que contribuya a la creación de valor social y valor económico al mismo tiempo y, que desemboque en soluciones autosostenibles (Porter & Kramer, 2006)

Tal fue el impacto de la responsabilidad social a nivel mundial que, en 2001, la Comisión de Comunidades Europeas (CCE) presentó el libro verde, el cual tiene como objetivo fomentar la responsabilidad social en las empresas europeas e internacionales allí asentadas con el fin de llegar a ser (la Unión Europea) “la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Este registro trabaja con tres factores muy relevantes: los trabajadores, basándose principalmente en sus derechos y en su seguridad laboral; las comunidades locales, incluyendo a las partes interesadas de las empresas y demás componentes de la sociedad; y, la gestión del medio ambiente y el impacto que las empresas generan sobre este debido a la basta utilización de recursos naturales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Todo esto induce a destacar la importancia de este documento, primeramente, por el hecho de ser pionera en cuanto informes de responsabilidad social concierne; luego, por incluir el compromiso hacia el medio ambiente, el cual hoy en día es quizás el pilar más importante de la sostenibilidad.

La Organización Internacional del Trabajo también definió la responsabilidad social empresarial como la forma en que las empresas consideran las implicaciones de sus actividades en la sociedad y en el medio, mediante sus valores y principios como empresa (Organización Internacional del Trabajo, 2010). También agregan que esta es meramente voluntaria y se basa en las actividades enfocadas a la sociedad que no están contempladas en la ley y que, por ende, no son obligatorias (Organización Internacional del Trabajo, 2010). Lo anterior se relaciona mucho con otras definiciones debido a que comparten el hecho de que la responsabilidad social empresarial implica hacer cosas más allá de la ley. También, la OIT aclaró que la responsabilidad social se caracteriza en que no debe ser improvisada, es decir, si una empresa decide incursionar en ella, debe inculcarla completamente dentro de su cultura organizacional y ser sistematizada y bien planeada (Organización Internacional del Trabajo, 2010).

Otro aspecto que va de la mano con la responsabilidad social es el desarrollo sostenible, el cual fue tratado por primera vez en el informe de 1987 titulado *Nuestro Futuro Común* presentado por la *Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* (Naciones Unidas, 2012). Este se basa principalmente en utilizar y aprovechar los recursos presentes sin tener que comprometer o agotar los futuros (Naciones Unidas, 2012). A partir de entonces, la sostenibilidad y el desarrollo bajo estas condiciones han sido tema de conversación en la comunidad internacional, destacando la importancia de trabajar junto con la responsabilidad social de las empresas en pro de un mundo mejor.

Vale la pena aclarar que la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible no son sinónimos. Sin embargo, dependen el uno del otro para poder cumplir sus objetivos. El desarrollo sostenible, al igual que el otro tema en estudio, se fundamenta en

trabajar para el crecimiento económico, el desenvolvimiento social y la conservación del medio ambiente (International Organization for Standardization, 2010). No obstante, la mayor diferencia entre estos dos temas es el hecho que la responsabilidad social se refiere a las empresas y el desarrollo sostenible está encaminado a toda la sociedad. Por eso, es menester que una empresa aporte al desarrollo sostenible mediante la responsabilidad social, pensando primordialmente el bien de la comunidad y no exclusivamente en el beneficio propio como ente organizacional (International Organization for Standardization, 2010).

A fin de contribuir con la sostenibilidad a nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas propuso los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales fueron enunciados en *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, firmada en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2018). Son diecisiete objetivos y están encaminados a fomentar una sociedad más sostenible, trabajando en factores económicos, sociales y ambientales (Naciones Unidas, 2018). Estos objetivos y la agenda en general están hechos para que los gobiernos, empresas, instituciones y ciudadanos puedan compartirlos y aportar a la consecución de estos para el bien de la sociedad (Naciones Unidas, 2018).

Acabar la pobreza en todas sus formas a nivel mundial es el primer objetivo planteado por esta agenda. Millones de personas se encuentran en esta situación, en donde el 20% de la población de los países en vía de desarrollo vive con un dólar o menos. Esta condición de pobreza también desemboca en problemas alimenticios, bajos niveles de educación, carencia de servicios públicos, discriminación y exclusión social (Naciones Unidas, 2018). Es por eso que se propone que los empleos sean totalmente inclusivos, para que estas personas en condiciones de vulnerabilidad puedan desarrollarse y lograr salir de la pobreza (Naciones

Unidas, 2018). Actualmente la proporción de gente de escasos recursos a nivel mundial está alrededor del 8% y se espera que esta se reduzca hasta llegar al 6% en el 2030, lo que induce que hay mucho por hacer pero que se está avanzando de manera correcta (Naciones Unidas, 2019).

El segundo objetivo se relaciona con el anterior y se centra en erradicar el hambre y brindarle a toda la población, en especial a los más necesitados, alimentos sanos y nutritivos mediante una agricultura sostenible (Naciones Unidas, 2018). Este objetivo ve como primera necesidad trabajar por el desarrollo de sistemas productivos agropecuarios sostenibles, los cuales utilicen de manera más efectiva los recursos presentes sin comprometer los futuros (Naciones Unidas, 2018). Uno de los mayores desafíos a enfrentar es el hecho de poder contar con una capacidad productiva de alimentos que se ajuste a la futura demanda de cerca de nueve mil millones de personas y que se sepa adaptar a las inclemencias del cambio climático (Naciones Unidas, 2018). Actualmente, el panorama no es muy alentador, ya que la población con hambre está aumentando y dos tercios de las personas con trabajo que son consideradas pobres se dedican a la agricultura, lo cual desemboca en la fuga de este capital humano a las ciudades en busca de nuevas oportunidades; generando así, una menor producción de alimentos (Naciones Unidas, 2019).

La salud y el bienestar de las personas es el tópico a tratar en el tercer objetivo. La salud es quizás el factor más importante para todos nosotros. Es por eso que el tercer objetivo se centra en disminuir al máximo la mortalidad, bien sea infantil, maternal o causada por alguna enfermedad como el cáncer, el sida, la tuberculosis, la malaria y muchas otras más (Naciones Unidas, 2018). También se trabaja para brindar mayor cobertura de servicios médicos, medicamentos y vacunas; se hacen esfuerzos para mejorar el saneamiento del agua

y así evitar problemas de salud; y, se promueven programas para superar adicciones y evitar accidentes de tráfico (Naciones Unidas, 2018). Antes de la pandemia, los indicadores concernientes a este objetivo reflejaban muy buenos resultados, disminuyendo las muertes infantiles, las muertes causadas por enfermedades prevenibles por vacunas y la incidencia de VIH, entre otros (Naciones Unidas, 2019).

La educación, uno de los factores más importantes para lograr un desarrollo óptimo en los países es el punto a tratar en el cuarto objetivo. Este, se enfoca en asegurar una educación inclusiva y de calidad a todas las personas, desde la primaria, hasta los estudios superiores, mediante centros educativos dotados de lo necesario para asegurar la mejor calidad (Naciones Unidas, 2018). Asimismo, se trabaja en aumentar la escolarización, sobre todo de mujeres y de personas de escasos recursos y, la alfabetización (Naciones Unidas, 2018). Sin embargo, uno de los mayores desafíos es el hecho de que muchos niños y jóvenes, en condición de vulnerabilidad no asisten a la escuela debido a muchos factores como la distancia o la inseguridad (Naciones Unidas, 2019).

Tener una sociedad con igualdad de género y fomentar el empoderamiento femenino es el quinto objetivo. Las mujeres son parte fundamental de la sociedad. No obstante, ellas sufren diariamente de acoso, discriminación, desigualdad y en muchos casos, violencia (Naciones Unidas, 2018). Por eso, es menester trabajar para eliminar todo este tipo de situaciones por las que las mujeres pasan y a su vez fomentar una sociedad justa y equitativa, en donde hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades y remuneraciones (Naciones Unidas, 2018). En algunas zonas es aún más difícil tratar este tema, como en las sociedades musulmanes, donde las mujeres tienen un trato muchas veces repudiado por otras culturas por las limitaciones que se les imponen. Un dato por mejorar concerniente a este tema es que

el 39% de la fuerza laboral son mujeres, pero menos del 30% están en cargos directivos, lo cual demuestra la actual inequidad de género (Naciones Unidas, 2019).

El agua, es el motor de la vida en este planeta y por eso es de suma importancia cuidar de este líquido. En el sexto objetivo se busca tener un uso más eficiente y sostenible del agua, la conservación y uso adecuado de las fuentes hídricas en todo el mundo, el correcto saneamiento del agua para evitar intoxicaciones y tener seguridad que todas las personas e instituciones como colegio y hospitales en cualquier parte puedan tener acceso al agua potable (Naciones Unidas, 2018). Sin embargo, la conservación del agua es un gran reto para la comunidad mundial, debido a que poco a poco este escasea más y se pronostica que en treinta años un cuarto de la población mundial va a tener problemas de acceso al agua potable (Naciones Unidas, 2018). Además, se cree que, en diez años cerca de setecientos millones de personas tendrán que migrar de su lugar de residencia por escasez de agua (Naciones Unidas, 2019).

La energía es el fundamento del séptimo objetivo, esta es de suma importancia debido a la gran mayoría de actividades diarias se hacen gracias a ella (Naciones Unidas, 2018).

Es por eso que el objetivo se enfoca en poder brindar servicios de energía sostenibles y económicos a toda la sociedad, contar con mayor proporción de energías renovables como la eólica o la solar, mejorar su eficiencia y, aumentar la financiación de la investigación en nuevas energías renovables y en las ya existentes (Naciones Unidas, 2018). Actualmente, nueve de cada diez personas tienen acceso a energía eléctrica, pero solo el 17,5% de esta es renovable (Naciones Unidas, 2019).

Los siguientes dos objetivos son en cierto modo parecidos. El octavo objetivo se basa en el desarrollo económico estable, inclusivo y sostenible (Naciones Unidas, 2018). Este se

enfoca en el fomento de economías competitivas e incluyentes, en donde el capital humano cobre más importancia, en donde las personas que buscan salir de la pobreza puedan hacerlo con un empleo decente y que así pueda aumentar el consumo para que así pueda aumentar la renta de la población; se busca también el aumento de la productividad basada en la sostenibilidad para mejorar los indicadores económicos de todos los países y para poder vivir en un mejor lugar (Naciones Unidas, 2018). Actualmente, la pandemia está agravando un poco la situación relacionada a este tema por lo que se espera aún más esfuerzo para superar esta situación. Antes de la contingencia, se contaba con un aumento gradual de la producción y del producto interno bruto de la mayoría de los estados a nivel mundial (Naciones Unidas, 2019). Asimismo, el noveno objetivo plantea la necesidad de aumentar “la inversión en infraestructura (transporte, riego, energía y tecnología de la información y las comunicaciones)”, la cual es necesaria para asegurar un óptimo desarrollo sostenible, inclusivo e innovador en la sociedad mundial (Naciones Unidas, 2018).

La desigualdad es una de las principales problemáticas en este mundo. Por eso, el décimo objetivo trabaja para que las personas de todos los países tengan las mismas oportunidades de salir adelante. Además, se fomenta la reducción de la gran brecha que hay entre los más ricos y los más desfavorecidos, buscando un aumento de sus ingresos (Naciones Unidas, 2018). También, se vela por la igualdad entre países para que el hecho de nacer en un país latinoamericano o africano no sea sinónimo de menos oportunidades (Naciones Unidas, 2018). Actualmente la mayoría de los ingresos va al 1% más rico y cerca del 25% de estos va al 40% más pobre. Sin embargo, se observa en varios países que los ingresos de los pobres van aumentando en mayor medida que el promedio nacional (Naciones Unidas, 2019).

El siguiente objetivo trabaja para que las ciudades y asentamientos humanos sean lugares seguros, sostenibles, inclusivos y fomentadores del desarrollo de todos los ciudadanos (Naciones Unidas, 2018). No obstante, los problemas en las ciudades son muy numerosos y dependen del país, aunque la inseguridad, el tráfico, la pobre tasa de viviendas sin servicios básicos, la contaminación, la desgastada infraestructura, la falta de recursos e inversión, la corrupción la falta de oportunidades, el desempleo y los costos elevados son quizás los más comunes (Naciones Unidas, 2018).

El duodécimo y el decimotercer objetivo también poseen relación entre sí, sobre todo por la suma importancia que representa a la empresa el cumplimiento de estos. El primero habla acerca de la importancia de promover el consumo y producción sostenibles (Naciones Unidas, 2018). Se resalta la necesidad de aumentar la productividad utilizando menos insumos, es decir, aumentar la eficiencia de todos los recursos energéticos y materiales (Naciones Unidas, 2018). El cumplimiento de las medidas necesarias para desarrollar con total satisfacción el proyecto puede generar un aumento de los beneficios al largo plazo y en conjunto la disminución de los impactos negativos al medio ambiente, pero, se necesita de la colaboración y compromiso de todos los trabajadores (Naciones Unidas, 2018). Por otra parte, el siguiente objetivo enmarca la obligación de actuar con celeridad en relación al inevitable cambio climático (Naciones Unidas, 2018). Es de conocimiento público las irreversibles consecuencias que el calentamiento global está causando en la tierra como el aumento de la temperatura, la cual ha aumentado un grado centígrado desde que empezó la industrialización; y, el desequilibrio de la fauna, flora y ecosistemas; por eso es de suma importancia aplicar políticas y fomentar una educación ecológica para prevenir cualquier desastre a futuro (Naciones Unidas, 2018).

Los dos siguientes objetivos se basan en la conservación y uso sostenible de los ecosistemas. El objetivo número catorce se concentra principalmente en los océanos. En este se exponen los innumerables factores por los cuales estos enormes cuerpos de agua son imprescindibles, como la absorción del dióxido de carbono. Además, se busca reducir la explotación deliberada de recursos, conservar la gran diversidad de especies, incluyendo los arrecifes de coral; disminuir a cero el número de accidentes con crudo y reducir la acidificación del agua (Naciones Unidas, 2018). El decimoquinto objetivo propone acciones similares, pero, en los ecosistemas terrestres. Se plantea la necesidad de disminuir radicalmente la tala de árboles, los cuales son necesarios para la vida de animales, porque representa su refugio; para la conservación de las fuentes de agua dulce y para mejorar la calidad del aire, ya que al igual que el océano, los árboles utilizan el dióxido de carbono para convertirlo en oxígeno (Naciones Unidas, 2018). De igual manera se vela en este objetivo por la conservación de la fauna, fuertemente azotada por los humanos y donde el riesgo de extinción ha aumentado (Naciones Unidas, 2019).

El objetivo dieciséis se fundamenta en el desarrollo de comunidades pacíficas, inclusivas y sostenibles. Se busca la reducción de los delitos, como asesinatos, robos, maltrato, violaciones, expendio de drogas y corrupción (Naciones Unidas, 2018). También, se contempla el acceso a un sistema judicial justo y el mejoramiento de instituciones (Naciones Unidas, 2018). Finalmente, se propone en el último objetivo el compromiso de toda la sociedad, como las instituciones, las empresas, los gobiernos y los ciudadanos para que se cumplan todos estos objetivos propuestos (Naciones Unidas, 2018).

Finalmente, existen dos normas que regulan a las empresas en lo que concierne a responsabilidad social. La primera norma es la ISO 14001, la cual ayuda a las organizaciones

a controlar su impacto ambiental y lograr un crecimiento sostenible (International Organization for Standardization, 2015). En esta norma se busca regular la cantidad de emisiones, la contaminación y evitar que las empresas contribuyan al calentamiento global. La otra, la ISO 26000 a diferencia de la anterior no es una norma, sino una guía, la cual busca integrar la responsabilidad social en todo tipo de organización (International Organization for Standardization, 2010). Estas dos, tienen como objetivo primordial ayudar a que las organizaciones participantes ayuden a contribuir al desarrollo sostenible.

## 4. Prácticas Socialmente Responsables de las Empresas Seleccionadas

### 4.1. Coca-Cola FEMSA

Hace ocho años la empresa empezó un arduo proceso de análisis, en el cual se investigaron buenas prácticas de otras organizaciones y se consultaron expertos con la finalidad de definir los temas a tratar concernientes a la responsabilidad social empresarial (Coca-Cola FEMSA, 2020). Como resultado de este proceso se creó una gráfica en dónde ubican las temáticas generales que se van a trabajar según la importancia para la empresa y para los grupos de interés (Coca-Cola FEMSA, 2020). Dichos temas se relacionan entre sí, pues todos brindan la posibilidad de generar mayor valor y volverse una ventaja competitiva para la empresa. Además, se tiene la certeza de que ya han sido tratados por otras organizaciones y al mismo tiempo Coca-Cola FEMSA ha realizado inversión en ellos. Por último, se destacan por tener una importante relevancia en sus grupos de interés (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Dichas temáticas se dividen en tres pilares fundamentales:

- **Nuestra gente.** Relacionado a los colaboradores de la empresa. Se incluyen temas relacionados con la salud y seguridad de los trabajadores, su desarrollo profesional, su correcta y justa compensación y la inculcación de una cultura organizacional apta para todos (Coca-Cola FEMSA, 2020).
- **Nuestra comunidad.** Enfocado a la población en general que de una u otra forma aporta para la consecución de las metas de Coca-Cola FEMSA. Se tocan temas relacionados a la seguridad, salud y bienestar de las

personas; el compromiso de ser una marca transparente ante la sociedad y la realización de productos y procesos sostenibles (Coca-Cola FEMSA, 2020).

- **Nuestro planeta.** Involucrado en la construcción de un planeta sostenible, desarrollando campañas para controlar el impacto al medio, así como la buena gestión del agua, los residuos, la energía y los insumos (Coca-Cola FEMSA, 2020).

En su informe anual integrado, la empresa manifiesta su consciente aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mediante el desarrollo de las temáticas enunciadas por la empresa, se aporta en cierta medida a la consecución de casi todos los objetivos. No obstante, se plantea que se podrá tener mayor efecto en nueve de los diecisiete objetivos (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Con la ayuda de la Fundación FEMSA, la compañía ha podido implementar programas educativos a niños, enfocados a solucionar problemas de nutrición y desarrollando un ambiente saludable para ellos (Coca-Cola FEMSA, 2020). En países como Brasil y México se trabaja para brindar mejor acceso a servicios públicos y médicos, así como el desarrollo de otras campañas en pro de la vida saludable (Coca-Cola FEMSA, 2020). En Centroamérica se cuenta con una campaña llamada *Hora de Moverse*, que incita la actividad física, así como una mejora en su calidad mediante la preparación de profesores y la donación de implementos deportivos (Coca-Cola FEMSA, 2020). También, la compañía hace parte de la *Campaña de Colores*, que educa a niños de 65 instituciones educativas a tener mayor consciencia acerca de la importancia de una buena alimentación y de una vida sana (Coca-Cola FEMSA, 2020). Además, mediante el programa *Un Plato, Una Sonrisa* se brindan platos de comida todos los días a niños nicaragüenses (Coca-Cola FEMSA, 2020).

La empresa también aporta al segundo y al tercer objetivo de las Naciones Unidas mediante la amplia variedad de productos, adaptada a las cambiantes y diversas necesidades y estilos de vida de los consumidores. Coca-Cola FEMSA maneja tres grandes segmentos de productos, produciendo bebidas carbonatas como las gaseosas, agua y sus derivados y bebidas no carbonatadas que van desde los jugos hasta los productos lácteos (Coca-Cola FEMSA, 2020). Además, es clave dar relevancia a las bebidas con bajas cantidades de azúcar o sin ningún rastro de ella, ya que representan el 37,2% del portafolio de productos de la marca (Coca-Cola FEMSA, 2020). Este tipo de bebidas cobra importancia debido a la gran cantidad de consumidores que han optado por un estilo de vida más saludable o natural. La marca también es responsable en su mercadotecnia, ya que informa sin rodeos la composición de cada bebida, así como la cantidad de insumos presentes en ella con el fin de evitar sanciones o malentendidos (Coca-Cola FEMSA, 2020).

El agua es quizás el recurso limitado más importante para la humanidad y la embotelladora es consciente de su inmensa relevancia, por eso se enfoca en la optimización y buen uso de esta dentro de todas las plantas (Coca-Cola FEMSA, 2020). Mediante la implementación de diversas medidas, la empresa está buscando aumentar la eficiencia del agua con el objetivo de llegar a gastar litro y medio de agua por cada litro de producto finalizado (Coca-Cola FEMSA, 2020). Lo anterior, el racionamiento y el óptimo tratamiento de agua en las plantas ha logrado que la empresa ahorrara 1,63 millones de dólares el año anterior (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Aliados con la Fundación FEMSA, la empresa también gestiona proyectos para abastecer de agua y brindar de buenas condiciones sanitarias a las comunidades (Coca-Cola FEMSA, 2020). Además, con el acompañamiento de diversas organizaciones, Coca-Cola

FEMSA está cumpliendo con el objetivo de devolverle a la gente y al planeta toda el agua que utiliza, mediante la inversión en fondos de agua, los cuales velan por preservar las fuentes hídricas a través de acciones que evitan que el agua se pierda o se sedimente (Coca-Cola FEMSA, 2020). Estas iniciativas aportan de gran manera también a la consecución del décimo sexto y al décimo séptimo objetivo.

Relacionado al medio ambiente, la empresa también trabaja en la búsqueda de una mayor eficiencia energética, comprometidos con disminuir la huella de carbono de sus operaciones y de utilizar la mayor cantidad de energía limpia en sus procesos manufactureros (Coca-Cola FEMSA, 2020). Para lograr cumplir los objetivos establecidos, la empresa capacita a sus empleados y administrativos acerca del correcto uso de la energía, fomenta el uso del vapor como fuente alterna y realiza informes periódicos de consumo (Coca-Cola FEMSA, 2020). Actualmente, la empresa ha logrado reducir en un 12,6% la emanación de Dióxido de Carbono ha aumentado el uso de energías limpias en un 70% y ha logrado aumentar la eficiencia en 46%; todo a comparación con el 2010 (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Coca-Cola FEMSA aporta al octavo y al noveno objetivo centrándose en el desarrollo comercial, enfocándose en el mercado y su demanda; en la logística, creando y estandarizando las plataformas y procesos; en las finanzas corporativas agilizando procesos y en sus colaboradores, trabajando de la mano con el área de recursos humanos para mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores (Coca-Cola FEMSA, 2020).

En el área comercial la empresa se enfoca en predecir la demanda, segmentar el mercado y servir de la mejor forma al cliente, mediante el manejo de nuevas tecnologías y de indicadores que desembocan en decisiones estratégicas en aras de satisfacer las necesidades del mercado (Coca-Cola FEMSA, 2020). En el área logística la empresa se

centra en un continuo proceso de mejoramiento y de estandarización mediante acciones basadas en la calidad y excelencia, teniendo en cuenta la importancia del cliente y de un buen personal para atenderlo y siguiendo buenas prácticas de las operaciones logísticas en México y Brasil (Coca-Cola FEMSA, 2020). Además, se trabaja para implementar una movilidad y un abastecimiento sostenible, buscando disminuir el impacto ambiental y social (Coca-Cola FEMSA, 2020). Finalmente, en el área financiera la empresa se direcciona a mejorar rendimientos, eficiencias y pronósticos, apoyados de buenas estrategias (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Es un hecho la inmensa importancia de los colaboradores en la empresa, por este motivo Coca-Cola FEMSA se focaliza en cuatro aspectos fundamentales para obtener los mejores resultados a largo plazo (Coca-Cola FEMSA, 2020). El primero a su vez se divide en tres aspectos que constan en adaptarse a la cultura organizacional de la empresa, al desarrollo de su talento humano y a la agilización de procesos de recursos humanos mediante herramientas digitales (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Teniendo en cuenta el primer aspecto, la empresa diseñó su programa de cultura organizacional llamado *ADN KOF*, que se basa en el trabajo eficiente en equipo, la priorización de los objetivos grupales y la relevancia de la responsabilidad y la confianza hacia los demás colaboradores (Coca-Cola FEMSA, 2020). Para ayudar a implementar mejor lo anterior se desarrolló también el programa *Fuel for Growth*, que promueve el uso de ideas ágiles y de procesos más digitales (Coca-Cola FEMSA, 2020).

El crecimiento del talento humano también es de suma importancia para la embotelladora. Por eso y mediante su iniciativa *Primero la Gente* se invirtieron 21,1 millones de Dólares al crecimiento profesional y social de los colaboradores, a través de

voluntariados, capacitaciones y proyectos enfocados en salud laboral (Coca-Cola FEMSA, 2020). Por último, pero no menos importante, se implementó la plataforma de SAP enfocada en recursos humanos llamada *SuccessFactors* para mejorar la gestión de los procesos del área (Coca-Cola FEMSA, 2020).

El segundo aspecto consiste en la diversidad e inclusión de los colaboradores. Con esto se busca crear un ambiente sano, con mayor inclusión de mujeres en toda la cadena de valor, con la presencia de población discapacitada y con una consciencia transparente e inclusiva para llegar a empoderar a estas personas y convertirlas en futuros líderes (Coca-Cola FEMSA, 2020). Igualmente, la empresa promueve un ambiente flexible, en donde se tengan horarios más blandos, se pueda ejercer el teletrabajo y se tengan días de descansos y permisos de forma más abierta (Coca-Cola FEMSA, 2020).

El tercer punto desarrolla más a fondo los primeros dos. Se basa en la importancia de una buena compensación y de un buen desarrollo social de los trabajadores (Coca-Cola FEMSA, 2020). En primer lugar, la empresa se enfoca en la equidad, buscando dar remuneraciones competitivas y equitativas para hombres y mujeres (Coca-Cola FEMSA, 2020). También, Coca-Cola FEMSA trabaja en el desarrollo de sus empleados en un ámbito no profesional, promoviendo estilos de vida más saludables, fomentando las relaciones sociales, impartiendo una cultura ahorrativa y procurando el aprendizaje de los colaboradores (Coca-Cola FEMSA, 2020). Por último, se promueve el desarrollo personal mediante los voluntariados enfocados en obras de Responsabilidad Social Empresarial tratando temas ecológicos y sociales (Coca-Cola FEMSA, 2020).

El cuarto y último aspecto que maneja la marca en torno a sus colaboradores se centra en la salud ocupacional y en los estándares de seguridad en toda la cadena de valor (Coca-

Cola FEMSA, 2020). Respecto a la salud ocupacional, se vela por la salud física y emocional de los trabajadores a través de políticas que procuran una vida sana y programas que sirven de apoyo a las cuestiones emocionales de los trabajadores con el fin de disminuir el índice de días perdidos por enfermedad, el cual se ha reducido un 2,4% el último año (Coca-Cola FEMSA, 2020). Además, la empresa se centra en formar una cultura de seguridad laboral en todos sus procesos, en aras de disminuir el tiempo perdido por accidentes, el número de accidentes y por supuesto, las muertes (Coca-Cola FEMSA, 2020). Para esto, la empresa ha puesto en marcha diversos planes de gestión de riesgos combinados con el uso de la tecnología (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Por último, la empresa aporta al décimo segundo objetivo con la puesta en marcha de un plan de logística inversa, en donde se busca reciclar los insumos utilizados en los procesos manufactureros para luego poder incluirlos en sus empaques, acción en pro del medio ambiente para ayudar a mitigar la extensa cantidad de residuos que no se vuelven a utilizar (Coca-Cola FEMSA, 2020). Por eso, la empresa se adjunta a los objetivos propuestos por Coca-Cola, los cuales consisten en crear empaques totalmente reciclables, que la composición de estos esté hecha al menos en el 50% de materiales ya reciclados, recoger todos sus empaques y aumentar la participación e inversión en programas ecológicos (Coca-Cola FEMSA, 2020). Para lograr todo esto, la compañía embotelladora se centra en el buen manejo de los residuos, mejorando su eficiencia; en su debida recolección, compartiendo las mejores prácticas y generando una consciencia y un hábito del reciclaje en las comunidades y finalmente en su acoplamiento a los nuevos productos (Coca-Cola FEMSA, 2020).

Ahora bien, Coca-Cola FEMSA tiene como meta para este año 2020 lograr cumplir doce objetivos en temas de sostenibilidad, divididos en el servicio a la comunidad, al medio

ambiente y a los trabajadores. Respecto al tema ecológico la empresa busca aumentar la eficiencia del agua hasta llegar a usar litro y medio de agua por cada litro producido, también llegar a impactar a las comunidades mediante la inversión en los fondos de agua (Coca-Cola FEMSA, 2020). También se busca que las botellas PET tengan un 25% de material reciclado en su composición, así como llegar a reciclar el 90% de los residuos de las plantas (Coca-Cola FEMSA, 2020). Por último, se piensan utilizar energías limpias en los procesos manufactureros, llegando a proveer hasta el 85% de la energía proveniente de estas fuentes y también reducir la huella de carbono producida en un 20% teniendo en cuenta el año base 2010 (Coca-Cola FEMSA, 2020). Pasando al talento humano, se tiene como objetivo que los colaboradores sumen en total un millón de horas en los voluntariados, reducir el tiempo perdido por incidentes hasta llegar a un índice de 0,5; reducir en un 20% el número de días perdidos por enfermedad y evitar cualquier fatalidad (Coca-Cola FEMSA, 2020). Por último, se busca tener la *Licencia Social para Operar* en todas las plantas y llegar a favorecer a cinco millones de personas con los programas de vida sana (Coca-Cola FEMSA, 2020).

En la Argentina, Coca-Cola FEMSA también realiza obras responsables y sustentables, las cuales también se pueden repartir en acciones en pro del medio ambiente, hacia la comunidad y hacia los trabajadores. Sin embargo, todos los trabajadores de la embotelladora, ya sea en Colombia, en Argentina o en México reciben y se benefician prácticamente de las mismas cosas debido a la estandarización y puesta en marcha de su *ADN KOF*, que como ya se mencionó anteriormente, promueve el crecimiento profesional de los colaboradores mediante el trabajo en equipo, la responsabilidad, la confianza y la búsqueda de objetivos comunes bajo un ambiente inclusivo, diverso y equitativo (Coca-Cola FEMSA, 2018c). Los colaboradores de la marca también son beneficiarios de todas las campañas a

favor de la vida sana y de la seguridad laboral, así como de capacitaciones para lograr el mayor desarrollo personal y profesional de la persona (Coca-Cola FEMSA, 2018c). Además, vale la pena resaltar el compromiso de la marca en ser el mejor lugar para trabajar (Coca-Cola FEMSA, 2018c).

Respecto a las comunidades, Coca-Cola FEMSA realiza diferentes obras y ayudas comunitarias. Se destacan dos conjuntas con la Fundación FEMSA, la primera consiste en el aprovisionamiento de servicios de acueducto y alcantarillado a la Villa de Zavaleta, una de las más pobres de la ciudad, además de la construcción de una cancha (Coca-Cola FEMSA, 2018b). La otra, con ayuda también de una ONG, trabaja con niños y mujeres embarazadas en pro del desarrollo (Coca-Cola FEMSA, 2018b). También trabaja para los jóvenes, desarrollando planes de inserción laboral y social dotándolos de conocimientos y valores para su desarrollo como futuros ciudadanos (Coca-Cola FEMSA, 2018b). Durante el transcurso de la misión se visitó la planta Alcorta, en la cual se dieron charlas acerca de las acciones responsables que desarrollaba la empresa, en especial el programa de padrinazgos, en donde se trabaja junto al Gobierno de la Ciudad en la plantación de árboles, en el desarrollo educativo, aliándose con instituciones educativas y en el embellecimiento del barrio Pompeya, donde se instaló un área de juegos para niños hecho a base de PET y se mejoró la iluminación (Coca-Cola FEMSA, 2018b). También se trabajó con madres cabeza de hogar en la creación de manualidades hechas a partir de productos reciclados.

El último eje de responsabilidad social que maneja la marca es el ambiental, el cual se puede dividir en el tratamiento y gestión del agua, el uso de energías de forma responsable y el buen uso de residuos (Coca-Cola FEMSA, 2018d). Frente al agua, las estrategias consisten en tratar toda el agua residual, aumentar la eficiencia de esta en los procesos

productivos y regresar la mayor cantidad de agua a la sociedad mediante la inversión en fondos acuíferos, mencionados anteriormente. Para la consecución de este último objetivo se desarrolla la intervención de Zavaleta, mencionada en el párrafo anterior, construyendo nuevas redes hídricas (Coca-Cola FEMSA, 2018d). En temas energéticos los esfuerzos son internos y se basan en lograr producir lo más limpio posible y llegar a usar la mayor cantidad de energías renovables (Coca-Cola FEMSA, 2018d). Finalmente, en temas residuales, las plantas de la Argentina van en buen camino, produciendo empaques reciclables y reciclando más del 90% de los residuos (Coca-Cola FEMSA, 2018d). Por otro lado, en las aproximaciones de la planta Alcorta se trabaja con más de 80 personas en la siembra de árboles (Coca-Cola FEMSA, 2018d).

#### **4.2. Toyota**

Toyota Argentina reconoció a través de su informe anual de sostenibilidad su compromiso en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Toyota Argentina, 2018). Mediante el equipo de responsabilidad social empresarial de la compañía se reveló la importancia de trabajar con diez de los diecisiete objetivos anteriormente mencionados, basándose en su relevancia hacia la empresa y hacia las partes interesadas (Toyota Argentina, 2018). Por eso, Toyota se enfoca en un eje ambiental y en un eje social, el cual a su vez trabaja a las comunidades y colaboradores (Toyota Argentina, 2018).

Respecto al tema ambiental, vale la pena mencionar el *Desafío Ambiental 2050*, la cual puede ser considerada como la principal referencia para el desarrollo de metas encaminadas a la sostenibilidad. El desafío consta principalmente de seis retos: Reducir a cero todo tipo de emisión de Dióxido de Carbono proveniente de automóviles nuevos, de su

proceso de producción y de las fábricas en general. También se tiene planeado disminuir y aumentar la eficiencia del agua en los procesos productivos, fomentar una cultura del reciclaje y llegar a construir una sociedad en sintonía y en paz con el medio ambiente (Toyota Argentina, 2018).

Pasando al uso de la energía la empresa ha tenido un estricto control en su utilización, velando por la reducción de su uso y por la implementación de energías renovables. Por eso, la empresa firmó un trato con YPF Luz para abastecer la planta a partir de energía eólica en un 100% a partir de este año. Además, para mermar el gasto energético, la compañía ha incurrido en diversas estrategias como el apagado de torres de enfriamiento los fines de semana, la instalación de temporizadores y sensores de iluminación o la instalación de paneles solares (Toyota Argentina, 2018).

Reducir las emisiones de Dióxido de Carbono a cero es quizás una de las metas más importantes para Toyota, por eso la marca ha implementado varias estrategias y mejoras como la sustitución de fuentes energéticas contaminantes a energías limpias mediante su proceso de mejora continua (Toyota Argentina, 2018). Sin embargo, las últimas estadísticas de la compañía en cuestión de emisiones han comprobado que estas han aumentado respecto a sus consumos en energía eléctrica y gas natural, así como las emisiones generadas durante el transporte logístico (Toyota Argentina, 2018). Además, se suma un aumento en el número de toneladas de Dióxido de Carbono emanadas por cada vehículo producido debido principalmente al aumento de la capacidad de la planta, en la que se instalaron más equipos (Toyota Argentina, 2018).

El eficiente uso del agua es otro de los puntos importantes en los objetivos sustentables de la empresa, por eso Toyota hace lo posible mediante su filosofía de mejora

continúa para poder encontrar las mejores soluciones en aras de disminuir su consumo, el cual se reparte en casi la mitad para los procesos productivos, el 22% para el consumo y el 31% para la descarga (Toyota Argentina, 2018). En cuanto a las aguas residuales, estas son tratadas en una planta especial donde pasan por un proceso de separación de los sólidos mediante químicos, luego se eliminan los elementos contaminantes a través de bacterias y por último se filtra para eliminar cualquier partícula sólida restante (Toyota Argentina, 2018).

En cuanto a residuos, la empresa los clasifica en generales, especiales y reciclables, que agrupan el 90% de los residuos resultantes de los procesos internos de la empresa (Toyota Argentina, 2018). La reciclabilidad de materiales como el metal, el papel y los plásticos llega al 88,38%, un poco menos que el total de residuos reciclables debido a la existencia de baterías y otros componentes enlistados en este grupo y que cuentan con procesos de tratamiento distintos (Toyota Argentina, 2018). Además, la empresa cuenta con un área de compostaje que convierte en abono más de 50 toneladas de residuos orgánicos provenientes de las comidas y de los servicios de mantenimiento de las zonas verdes para luego ser usados en la reserva natural y en los espacios verdes de nuevo (Toyota Argentina, 2018).

Ahora bien, la empresa trabaja en pro de la comunidad mediante distintas iniciativas, encaminadas a diferentes poblaciones y sobre diferentes temáticas, enfocadas en el medio ambiente, en la seguridad vial y en la preparación de los niños y jóvenes para su posterior empleabilidad (Toyota Argentina, 2018). Uno de los principales proyectos ambientales de Toyota en la Argentina es su Reserva Natural, la cual cuenta con 21 hectáreas en donde conviven diversas especies de fauna y flora (Toyota Argentina, 2018). Este espacio es creado en aras de mantener la diversidad biológica y también para la impartición de charlas educativas y de actividades recreativas para sus visitantes (Toyota Argentina, 2018). Aparte

de esto, Toyota donó una camioneta *Hilux* para ayudar a la conservación del *Macá Tobiano*, un ave endémica de la Argentina en peligro de extinción (Toyota Argentina, 2018).

En cuanto a educación ambiental, Toyota desarrolla un programa de conciencia ambiental en la que se busca sensibilizar a niños de quinto de primaria sobre la gran relevancia que tiene cuidar el medio ambiente mediante acciones cotidianas (Toyota Argentina, 2018). Esta iniciativa, que se realiza a partir del 2004 ha llegado a más de diecisiete mil personas y desde hace tres años se ha contado con la participación de los empleados de las escuelas y de los familiares de los niños (Toyota Argentina, 2018). También, se realizan actividades para los colaboradores y sus familias, donde se realizan actividades como la siembra de árboles y avistamiento de árboles, participando cerca de trescientos niños (Toyota Argentina, 2018).

La compañía también cuenta con un programa llamado *Toyota y Vos*, el cual desarrolla el concepto de seguridad vial, mediante charlas y simulaciones de conducción impartidas a jóvenes con licencia y sus padres con el fin de evitar accidentes (Toyota Argentina, 2018). También, se realiza este programa en niños de cinco a nueve años en el que se desarrolla una adecuada noción de responsabilidad vial y de respeto por las normas de tránsito para que ellos sean mejores peatones y corrijan a sus padres (Toyota Argentina, 2018).

Así mismo, Toyota trabaja con jóvenes y adultos para desarrollar en ellos mejores bases y brindarles más conocimientos con el fin de mejorar su inserción laboral (Toyota Argentina, 2018). La compañía cuenta con tres programas relacionados con la educación para empleabilidad. El primero se llama *Scholas*, que forma personal y laboralmente a 24 alumnos de escuelas públicas durante diez meses para su futura vida universitaria o laboral (Toyota

Argentina, 2018). El segundo, el *Programa de Mejora de la Educación Técnica Automotriz* une las escuelas técnicas con los concesionarios, reclutando practicantes universitarios y los dota de capacidades técnicas (Toyota Argentina, 2018). El último llamado *Educación Sobre Ruedas*, pone a disposición autopartes y automóviles no rodantes a estudiantes universitarios de escuelas técnicas enfocadas en la mecánica con el fin de desarrollar en ellos más conocimientos técnicos acerca del sector automotriz (Toyota Argentina, 2018).

Toyota también realiza voluntariados para los colaboradores, en los que se acondicionan y pintan centros educativos y de salud. De igual manera celebran días especiales como el Día del niño, en el que se invitan a niños de la comunidad a pasar un día lleno de juegos y obras de teatro acompañados de un refrigerio. Se celebra también la Navidad con niños de zonas periféricas de Zárate, con diversos espectáculos, comida y un regalo para cada uno (Toyota Argentina, 2018). Asimismo, se realiza la iniciativa llamada *Todos al Cole*, en el que se reparten útiles escolares, comida y morrales junto con espectáculos enfocados al trabajo en equipo (Toyota Argentina, 2018). Además, cada año se lleva a cabo el *Dream Car Art Contest*, un concurso de arte que reúne a niños hasta los quince años para que con su imaginación describan cómo será la movilidad en el futuro. Este programa se realiza enfocado en la unión familiar y en el desarrollo de la imaginación y creatividad de los niños (Toyota Argentina, 2018). Otra iniciativa artística es el *Proyecto PARed*, donde se busca embellecer instituciones educativas pintando en sus murales (Toyota Argentina, 2018). La empresa también cuenta con su proyecto denominado *Agua Segura*, en el que se donan filtros de agua a la comunidad de la isla de Botija, sobre el Paraná para mejorar su calidad de vida y evitar enfermedades resultantes de la ingesta de agua contaminada (Toyota Argentina, 2018). Por último, se realizan donaciones de comida a

comedores infantiles, de equipamiento a hospitales y de camionetas a organizaciones como la Cruz Roja (Toyota Argentina, 2018).

Los colaboradores son quizás la pieza más importante en la búsqueda del éxito de la empresa. Por eso, Toyota está muy enfocado en brindarles las mejores prestaciones y el mejor ambiente laboral, esfuerzos que han desembocado en la condecoración *Randstand Employer Brand Research*, otorgada por ser la mejor compañía automotriz para trabajar en la Argentina (Toyota Argentina, 2018). Vale la pena destacar una de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial vistas durante la misión, que a mi parecer refleja la cultura organizacional de la empresa basada en el respeto y en la equidad. En el transcurso de la visita a la planta en Zárate se hizo un recorrido por todas las instalaciones en una van y con unos guías, uno de ellos era una persona con Síndrome de Down. Sin embargo, y a pesar de su discapacidad este hombre fue capaz de cumplir con todas sus tareas con la mejor disposición.

La remuneración en Toyota se destaca, ya que su salario mínimo es casi tres veces mayor que el del país. También se caracteriza por ser equitativo, llegando a pagar lo mismo a un hombre y a una mujer del mismo cargo, y justo con las responsabilidades de los colaboradores (Toyota Argentina, 2018).

Otros beneficios que gozan los trabajadores de Toyota consisten en seguros de vida, medicina prepagada, transporte hacia y desde la planta de Zárate, comedores y máquinas expendedoras; gimnasio y servicio médico en la planta, descuentos en otras instituciones como restaurantes, centros deportivos y bancos; descuentos en automóviles de la marca y la posibilidad de que la familia visite la planta (Toyota Argentina, 2018).

Basados en el *Toyota Way*, la empresa desarrolla el talento humano, utilizando el programa *On the Job Training*, el cual se fundamenta en el respeto, la mejora continua, la observación, la aceptación de desafíos y el trabajo en equipo (Toyota Argentina, 2018). La marca realiza múltiples capacitaciones en diferentes áreas. También, se incentiva la formación profesional de los colaboradores mediante intercambios con sucursales de la marca a nivel mundial. Además, se ejecutan diversos tipos de formaciones técnicas y administrativas, se imparten cursos de derechos humanos y se realizan evaluaciones anuales del desempeño de los trabajadores (Toyota Argentina, 2018). Asimismo, la empresa hace reuniones de negocio para exponer sus objetivos y estrategias a los demás colaboradores para forjar su compromiso (Toyota Argentina, 2018). Por último, Toyota crea espacios en los que sus empleados pueden preguntar y conversar con sus jefes (Toyota Argentina, 2018).

Ahora bien, se cuenta con un *Centro de Entrenamiento Técnico*, que se enfoca en practicar y mejorar las habilidades técnicas de los colaboradores para llegar a tener mejor eficiencia (Toyota Argentina, 2018). Este centro a su vez realiza un concurso anual de estas habilidades, en donde los colaboradores pasar un filtro local y suramericano para llegar a participar al festival realizado en Japón (Toyota Argentina, 2018).

Respecto a la salud e integridad de los colaboradores, Toyota se centra en trabajar bajo tres pilares fundamentales: la ergonomía, haciendo referencia sus puestos de trabajo; la seguridad en el trabajo, y la salud del talento humano (Toyota Argentina, 2018). El área encargada de esto es la responsable de realizar seguimiento periódico de las condiciones salubres y de seguridad de la planta y de los puestos de trabajo, así como la detección de riesgos laborales y la prevención de accidentes y enfermedades. También se hace cargo de

capacitar a los empleados acerca de las buenas prácticas en el contexto de seguridad industrial, ergonomía e higiene (Toyota Argentina, 2018).

Esta área cuenta con dos comités, uno relacionado con la higiene y seguridad y el otro enfocado en la ergonomía (Toyota Argentina, 2018). El primero realiza todo lo relacionado con la prevención de los riesgos, la dotación de elementos seguros y demás temas relacionados con la salud del personal (Toyota Argentina, 2018). El otro, se encarga de trabajar en pro de la salud de los trabajadores, buscando soluciones respecto a las posiciones y esfuerzos que los colaboradores tiene que ejecutar durante su trabajo, todo esto con el fin de evitar lesiones, el tiempo perdido por accidentes y cualquier problema futuro en torno al trabajador (Toyota Argentina, 2018).

Como ya se había mencionado, Toyota aporta a la salud de los colaboradores brindándoles un buen servicio médico, el cual cuenta con kinesiólogos, traumatólogos, deportólogos y psicólogos; poseyendo de equipos fundamentales y de una farmacia (Toyota Argentina, 2018). Este servicio, brinda entre otras cosas exámenes médicos, asistencia psicológica y procesos de vacunación y de prevención de adicciones (Toyota Argentina, 2018). Se cuenta también con programas que enseñan primeros auxilios y capacitaciones acerca de cómo actuar frente a emergencias (Toyota Argentina, 2018). Por último, la empresa brinda a sus empleados un gimnasio dotado, programas de acondicionamiento físico y de buena alimentación con el fin de promover una cultura sana en toda la compañía (Toyota Argentina, 2018).

## 5. Conclusiones

Si bien, varios autores mencionan que la responsabilidad social debe considerarse como una obligación, vale la pena destacar que muchos otros la entienden como esas acciones y decisiones enfocadas a buscar el bienestar social y ambiental tomadas por una empresa, que no están plasmadas en la ley y que por ende no son obligatorias. Por esto, no se puede considerar a una empresa como socialmente responsable si solo se atiene a lo meramente legal y obligatorio.

Sin embargo, la responsabilidad social empresarial no debe entenderse como el fin principal de la compañía. Siguiendo la pirámide propuesta por Carroll, las empresas deben enfocarse primero en subsistir y en cumplir con todas sus obligaciones económicas y legales (como el pago oportuno de salarios), así como la consecución de sus objetivos económicos. Cuando una empresa sea capaz de asumir aquellas responsabilidades es más probable que se incline a la realización de acciones y decisiones socialmente responsables.

Esto es relativo, ya que no todas las empresas cuentan con la misma posibilidad, con la misma liquidez, capacidad de endeudamiento y capital para asumir una campaña de responsabilidad social. Una pyme, como un restaurante local o una tienda no va a tener el mismo desempeño en términos de responsabilidad social que una gran empresa como Coca-Cola. A pesar del alto valor que supone realizar acciones de responsabilidad social para algunas empresas, no se debe ver como un costo, sino como una inversión a largo plazo porque de cierta forma las acciones encaminadas a la sociedad y al medio ambiente dan frutos.

Así como lo sugiere la literatura ya revisada, una de las principales razones por las que las empresas se inclinan a la responsabilidad social es por el interés económico. En muchos casos, estas empresas realizan obras de este tipo solo porque a sus inversionistas les favorece. También, en otros casos se acude a la responsabilidad social para reforzar su buena imagen ante la sociedad.

No obstante, existen empresas que desde su cultura y misión corporativa ven el tema de responsabilidad social como algo inherente, obviando los intereses económicos y centrándose en construir un mejor futuro.

Ahora bien, también hay casos en los que las empresas son una fusión entre estas dos cualidades, las cuales son conscientes de su impacto social y ambiental y, que por ende deciden incursionar en la responsabilidad social y que al mismo tiempo centran sus esfuerzos para compensar a sus inversionistas y al resto de la sociedad mediante otros proyectos de esta índole.

Otro tema ligado a la responsabilidad social empresarial es la sostenibilidad, que se entiende como la correcta utilización de los recursos presentes sin condicionar los futuros. Este asunto ha sido de interés y discusión general debido a que se centra en tres pilares fundamentales como lo son la sociedad, el medio ambiente y la economía. A diferencia de la responsabilidad social empresarial, esta se puede llevar a cabo por cada uno de los miembros de la sociedad, por los gobiernos y por las empresas mismas, trabajando juntos en búsqueda de un mejor futuro. Es por eso que las empresas, mediante la responsabilidad social aportan a la sostenibilidad y a la consecución de los objetivos planteados por las Naciones Unidas.

Otro punto a destacar es la necesidad de aplicar las normas ISO 14001 y 26000 como un requisito, especialmente a grandes empresas con mayor poder y capital. También, sería conveniente tener un pacto internacional de responsabilidad social y sostenibilidad en donde se determinen lineamientos que sean aplicables a todos los gobiernos y organizaciones por igual, buscando una mayor uniformidad en términos normativos.

Para concluir, es menester aclarar entonces que las empresas visitadas: Coca-Cola FEMSA y Toyota son socialmente responsables, ya que cuentan con amplios programas y planes de acción que contribuyen a la sociedad, al medio ambiente y al correcto desarrollo sostenible de la economía. Es recomendable entonces que en la práctica las empresas colombianas adopten una cultura organizacional basada en la experiencia de estas empresas en la responsabilidad social y sostenibilidad, principalmente en el planteamiento de objetivos sustentables medibles que se puedan documentar en un informe anual, en la creación de un área de sostenibilidad, en el fomento de una cultura corporativa encaminada al medio ambiente, a la comunidad y al bienestar de todos los trabajadores y, entendiendo que la responsabilidad social sea vista como una inversión.

Basado en todo lo anterior, esta misión empresarial fue de gran ayuda y utilidad para mí como estudiante de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario debido a que me di cuenta de la importancia que tiene poner en funcionamiento un plan ordenado de responsabilidad social y una cultura organizacional enfocada en la sostenibilidad, ya que se tiene que entender que esto no es solo una acción filantrópica, sino una inversión a largo plazo que traer reducción de costos y muchos otros beneficios a las empresas.

## 6. Referencias

Asociación de Fábricas de Automotores. (2020, marzo 4). Informe industria febrero 2020.

Recuperado 24 de mayo de 2020, de <http://www.adefa.org.ar/es/prensa-leer?id=218&idt=1>

Asociación de Fábricas de Automotores. (2020, mayo 6). Informe industria abril 2020.

Recuperado 24 de mayo de 2020, de <http://www.adefa.org.ar/es/prensa-leer?id=223&idt=1>

Asociación de Fábricas de Automotores. (2018). *Empresas Asociadas*. Recuperado de

<http://www.adefa.org.ar/upload/anuarios/anuario2018/2.pdf>

Banco Mundial. (2019, octubre 15). Argentina: panorama general. Recuperado 23 de mayo

de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#2>

Banco Mundial. (2020, abril 15). Argentina: panorama general. Recuperado 13 de mayo de

2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Bour, E. (2012). Responsabilidad Social de la Empresa Análisis del Concepto. *Estudios*

*Económicos*, 29(59), 1-30.

Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol. (2019, junio 11). Gaseosas: la

categoría más golpeada del consumo masivo. Recuperado 24 de mayo de 2020, de

<https://www.cadibsa.org.ar/gaseosas-la-categoria-mas-golpeada-del-consumo-masivo/>

Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol. (2020, marzo 10). Las ventas de

bebidas sin alcohol cayeron 15% en 2019. Recuperado 24 de mayo de 2020, de

<https://www.cadibsa.org.ar/las-ventas-de-bebidas-sin-alcohol-cayeron-15-en-2019/>

Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile*, (1), 1-58. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino\\_Morales\\_2008.pdf](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf)

Castillo-Villar, R. G. (2015). La adaptación de la responsabilidad social empresarial de empresas multinacionales en México: Caso General Motors México. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 28-38. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n54/v31n54a04.pdf>

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. (2019, octubre 11). La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región. Recuperado 23 de mayo de 2020, de <https://www.cippecc.org/textual/la-argentina-es-el-pais-con-mayor-desempleo-juvenil-de-la-region/>

Coca-Cola FEMSA. (2018a). Acerca de. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://www.coca-colafemsa.com/acerca-de.html>

Coca-Cola FEMSA. (2018b). Nuestra Comunidad. Recuperado 3 de junio de 2020, de <https://www.coca-colafemsa.com/presencia/argentina/nuestra-comunidad-argentina.html>

Coca-Cola FEMSA. (2018c). Nuestra Gente. Recuperado 28 de mayo de 2020, de <https://www.coca-colafemsa.com/presencia/argentina/nuestra-gente-argentina.html>

Coca-Cola FEMSA. (2018d). Nuestro Planeta. Recuperado 4 de junio de 2020, de <https://www.coca-colafemsa.com/presencia/argentina/nuestro-planeta-argentina.html>

Coca-Cola FEMSA. (2019). Coca-Cola FEMSA Argentina. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.coca-colafemsa.com/presencia/presencia-argentina.html>

Coca-Cola FEMSA. (2020). *Informe Integrado 2019*. Recuperado de <https://img.coca-colafemsa.com/assets/files/es/inversionistas/Coca-Cola-FEMSA-Informe-Integrado-2019.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001, julio). *Libro Verde*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. Recuperado de <https://f01.justanswer.com/h5a8gdA4/CSR.pdf>

Duque Orozco, Yenni V., & Cardona Acevedo, Marleny, & Rendón Acevedo, Jaime A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50),196-206. Recuperado 12 de junio de 2020. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225029797009>

FEMSA. (2020a, enero 24). Coca-Cola FEMSA. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.femsa.com/es/unidades-de-negocio/coca-cola-femsa/>

FEMSA. (2020b, febrero 5). Quiénes somos. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.femsa.com/es/acerca-de-femsa/quienes-somos/>

Friedman, M. (1970, 13 septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Recuperado de <http://umich.edu>

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2016). Ciudad de Buenos Aires. Recuperado 11 de mayo de 2020, de <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2018). *Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Año 2020*. Recuperado de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85567>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Proyecciones y estimaciones*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

International Monetary Fund. (2018). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=77&pr.y=15&sy=2016&ey=2023&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=311%2C336%2C213%2C263%2C313%2C268%2C316%2C343%2C339%2C273%2C218%2C278%2C223%2C283%2C228%2C288%2C233%2C293%2C238%2C361%2C321%2C362%2C243%2C364%2C248%2C366%2C253%2C369%2C328%2C298%2C258%2C299&s=PPPGDP&grp=0&a=>

International Organization for Standardization. (2010, noviembre). *ISO 26000* (1). ISO.

Recuperado de <http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>

International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001. Recuperado 30 de junio

de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Ministerio de Economía. (2016). *Proyecciones de población por Municipio provincia de*

*Buenos Aires 2010-2025*. Recuperado de

[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio__2010-2025.pdf)

Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *Informe de Actividad de la Industria de*

*Alimentos y Bebidas*. Recuperado de

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Informe\\_General\\_AyB\\_ANUAL\\_2018\\_Marzo\\_2019.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Informe_General_AyB_ANUAL_2018_Marzo_2019.pdf)

Naciones Unidas. (2012). Desarrollo sostenible: Antecedentes. Recuperado 24 de junio de

2020, de <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una*

*oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Naciones Unidas. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*.

Recuperado de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Spanish.pdf)

- Organización Internacional del Trabajo. (2010, 9 julio). La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Recuperado 24 de junio de 2020, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_142694.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf)
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review, 1-15. Recuperado de [http://www.iarse.org/uploads/Porter\\_y\\_Kramer\\_Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_HBR\\_dic\\_2006.pdf](http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf)
- Rojas, M. (2003). *Historia de la crisis argentina* [PDF] (4.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de [https://www.cadal.org/libros/pdf/Historia\\_de\\_la\\_Crisis\\_Argentina.pdf](https://www.cadal.org/libros/pdf/Historia_de_la_Crisis_Argentina.pdf)
- Stakeholder Theory. (2018). About | Stakeholder Theory. Recuperado 21 de junio de 2020, de <http://stakeholdertheory.org/about/>
- Toyota. (2018, febrero 21). Nuestra Filosofía de Trabajo. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.toyota.com.ar/acerca-de-toyota/compania>
- Toyota Argentina. (2018). *Reporte de Sustentabilidad 2018*. Recuperado de <https://landings.toyota.com.ar/reporte-de-sustentabilidad/Reporte-de-Sustentabilidad-2018-FINAL.pdf>