

Diseño de una estrategia interna de responsabilidad social empresarial para una empresa poblana de restaurantes

Dulce Valeria Calva Rosales, María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Gabriel Márquez Jiménez

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) simboliza un compromiso que surge a partir de la iniciativa de la empresa para evaluar los resultados y consecuencias de sus acciones y velar por el porvenir del entorno donde se desarrolla, en este sentido una gran cantidad de empresas han tomado la decisión de incorporar estrategias de RSE, no obstante, en su proceso de creación e implementación no utilizan alguna metodología profesionalizante, ni involucran a sus *stakeholders* (grupos de interés) y por consiguiente fracasan y decaen como (RSE). Derivado de lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, a través, del análisis de la percepción sobre los elementos más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y franquiciatarios), que permita fortalecer a la empresa como RSE. Del mismo modo, esta investigación se basó en un caso de estudio, en un corporativo del giro de restaurantes en Puebla, México y fue elaborada con el método mixto deductivo-inductivo, con una categoría de análisis descriptiva y correlacional, utilizando un encuadre cuantitativo mediante encuestas aplicadas a cien colaboradores y uno cualitativo con entrevistas aplicadas a un franquiciatario y cinco directores. Finalmente, los resultados reflejan que una de las alternativas más adecuadas para desarrollar estrategias de responsabilidad social que simplifican el fortalecimiento de las empresas como RSE es a través del proceso de investigación y por medio del involucramiento de sus *stakeholders*.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) symbolizes a commitment that arises from the initiative of the company to evaluate the results and consequences of its actions and ensures the future of the environment where it develops, in this sense, a large number of companies have taken the decision to incorporate CSR strategies, however, in their creation and implementation process they do not use any professionalizing methodology, nor do they involve their stakeholders (interest groups) and therefore they fail and decline as a Socially Responsible Company (SRC). Derived from the above, this study aims to design a Corporate Social Responsibility strategy, through the analysis of the perception of the most important elements in CSR by internal stakeholders (collaborators, directors and franchisees), which allows strengthen the company as SRC. In the same way, this research was based on a case study, in a restaurant business in Puebla, Mexico, and was elaborated with the mixed deductive-inductive method, with a descriptive and correlational category of analysis, using a quantitative framework through surveys applied to one hundred collaborators and a qualitative one with interviews applied to a franchisee and five directors. Finally, the results reflect that one of the most appropriate alternatives to develop social responsibility strategies that simplify the strengthening of companies as SRC is through the process of research and through the involvement of its stakeholders.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, *Stakeholders*, Estrategia.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Es visible y evidente que hoy en día las empresas, muy aparte de lo económico, reflexionan su roll en el mundo y más específicamente en la comunidad donde operan, analizando la trascendencia de sus impactos en términos de responsabilidad social, desarrollando una conciencia más fuerte para cuidar el bienestar de su entorno y así garantizar un correcto y sostenible desarrollo. Por consiguiente, las empresas líderes globales han generado prácticas y acciones de sustentabilidad, así como modelos de negocio socialmente responsables,

que a su vez han influido en empresas medianas, pequeñas y locales para que estas se interesen en el tema y generen este tipo de estrategias que promueven a la responsabilidad social como una iniciativa voluntaria, práctica, relevante y de alta figura.

A medida que el tiempo pasa, es más frecuente la publicación de una gran cantidad de información, datos y conocimiento para el proceso de desarrollo e implementación de estrategias de RSE, sin embargo, la verdad es que en una gran cantidad de ocasiones las empresas al intentar implementar estas estrategias, no recurren a metodologías y elementos teóricos en el área de responsabilidad social, ni involucran de forma medular a sus *stakeholders*, por ende las estrategias no se vuelven prioritarias ni significativas en la organización, pierden institucionalidad y desaparecen bajo la idea de ser una estrategia poco útil, práctica y funcional para la empresa, lo que genera que estas empresas además de desgastarse se debiliten como RSE, por ello el objetivo que persigue esta investigación es diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, a través, del análisis de la percepción sobre los elementos más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y franquiciatarios), que permita fortalecer a la empresa como RSE.

En decoro de lo anterior, se elaboró esta investigación que estudia elementos estratégicos y trascendentales para la formación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, que incluyen la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial y del desarrollo sostenible como fundamento de este, así como diferentes propuestas sobre los ejes que integran a la RSE entre los que se destacan el medio ambiente, la vinculación con la comunidad, la ética empresarial y la calidad de vida en la organización, también se exponen algunos de los lineamientos, normas, distintivos, indicadores y teorías de RSE más utilizados y bases para el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. Más adelante se muestran las características del estudio de caso caracterizado por ser una empresa poblana de restaurantes.

Después, se desarrolla la metodología e investigación de campo llevada a cabo por medio de los instrumentos para la recolección de la información aplicado a los *Stakeholders* internos (colaboradores, franquiciatarios y directores), para posteriormente exponer los resultados y finalmente presentar una propuesta, las conclusiones y debate.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social, es el compromiso de asumir y analizar las consecuencias de las actividades o eventos de los que se es autor o se está involucrado y que invariablemente son pertenecientes o relativas a la sociedad, conformada por un conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio. Hasta hoy en día no hay un concepto único para definir qué es la Responsabilidad Social, no obstante, frecuentemente el término es aplicado a entornos organizacionales, denominándose específicamente como Responsabilidad Social Corporativa, “que significa que una organización (...) asume la responsabilidad por el impacto de sus empleados, clientes, comunidad y el medio ambiente” (Wulf, 2018, p. 13).

En línea a lo anterior cuando se habla de Responsabilidad Social exclusivamente para el entorno empresarial se le designa como Responsabilidad Social Empresarial, modificando su conceptualización a un entorno organizacional lucrativo, siendo definida por el Centro Mexicano de la Filantropía como:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de

todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (CEMEFI, s.f, p. 3)

De lo anterior es relevante agrega que:

La Responsabilidad Social Empresarial en suma es la aceptación de la necesidad de un enfoque más responsable de la gestión, firmemente comprometido con el cuidado del impacto económico, social y ambiental de las decisiones y actividades empresariales. (...) que se puede conceptualizar como un compromiso voluntario, adquirido en el interior de una empresa, con la transparencia, el buen gobierno, la mejora del entorno y la calidad en las relaciones laborales, en definitiva, con el bien común. (Montoya & Martínez, 2012, p. 33)

En este mismo orden de ideas, en el Libro Verde, documento creado con el objeto de fomentar en la Unión Europea la Responsabilidad Social de las empresas, se expone que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

Para comprender mejor el significado de responsabilidad social empresarial es significativo también comprender qué es el desarrollo sostenible y el vínculo que existe entre ambos, por ello a continuación se presenta se describe este concepto.

Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible o denominado en inglés como *sustainable development*, surge en 1987, año en el que se publica el famoso informe “Nuestro Futuro Común”, o también conocido como “El Informe Brundtland”, creado por la Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en dicho informe se define al Desarrollo Sostenible de la siguiente forma: “es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987, p.59).

Para promover el desarrollo sostenible y según el portal de los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó, el 25 de septiembre de 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que puede describirse como una referencia mundial para dirigir a la humanidad hacia un rumbo sostenible.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que a su vez están conformados por 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

Al realizar un análisis del concepto de Desarrollo Sostenible, se puede entender con facilidad el vínculo que existe entre este y la Responsabilidad Social, siendo el primero un fundamento del segundo, en donde ambos establecen como prioridad a la sociedad, el medio ambiente, las normas éticas del uso y cuidado de los recursos y el bien común para la generaciones presentes y futuras, es así que los ejes que integran a la responsabilidad

social aportan notablemente a los objetivos de desarrollo sostenible, por ello es prioritario conocerlos e identificarlos, estos ejes se presentan a continuación.

Ejes que integran a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A continuación, se presentan diversas posturas sobre los ejes, también identificados con otros nombres como pilares, principios o dimensiones, que diversos autores u organizaciones consideran principales en la conformación de la RSE.

Uno de los primeros teóricos en delimitar categorías o ejes para la Responsabilidad Social Empresarial fue Carroll, quien “creó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas: económica —ligada a la generación de utilidades—, legal —establece el cumplimiento con la normatividad que le compete como empresa—, ética —relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales— y discrecional —relativa al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre” (Citado en Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, p. 5).

Otro autor fue Donna Wood (como se citó en Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012) quien propuso tres principios de la RSE: legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional.

Por otro lado, en línea a “los aspectos económico y social —expresados en los grupos de interés—, se considera también el aspecto ambiental. En este sentido, el modelo de Elkington, conocido como Triple Bottom Line (TBL) o la Triple Cuenta de Resultados, vincula estas tres dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones que resultan de ellas (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, p.p. 8-9).

Finalmente, se presenta la postura del Centro Mexicano de la Filantropía (s.f), quien define los siguientes ejes:

- **Medio Ambiente:** El concepto de medio ambiente se refiere al entorno “físico en el que se desarrolla determinada actividad humana (...) incluyendo tanto los aspectos físicos que inicialmente caracterizan un territorio (orografía, clima, composición del suelo, etc.) como los recursos naturales presentes en el mismo: aire, agua, minerales, plantas y animales” (Bengochea, 2010, p. 5).
- **Vinculación con la Comunidad:** “La vinculación con la comunidad es el proceso de trabajar colaborativamente, y a través de grupos de personas afiliadas por su proximidad geográfica, intereses especiales o situaciones similares para hacer frente a circunstancias que afectan al bienestar de esas personas” (Vega, et al, 2017, p. 24). “Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de (...) las comunidades donde operan.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12).
- **Ética Empresarial y Gobierno Corporativo:** Para una eficiente gestión de la Responsabilidad Social es importante el desarrollo ético de la empresa, la correcta estructuración de la organización y contar con un buen gobierno corporativo, a través de brindar lineamientos de comportamiento, promover el orden y la organización para reducir conflictos de interés en la toma de decisiones y responsabilidades de cada área e involucrar y hacer partícipes a toda la organización, desde los más altos niveles jerárquico hasta los menores, ya que son elementales para el desarrollo y consolidación estratégica de la Responsabilidad Social.

- **Calidad de Vida en la Organización:** Está vinculada a la percepción de los colaboradores que conforman a la empresa y la manera en que ven su participación, desarrollo e importancia dentro de la misma. “En el concepto de calidad de vida laboral se conjugan aspectos relacionados con la seguridad, la productividad y la satisfacción que puede tenerse con el medio en el cual se está desarrollando la actividad laboral” (Lastra et al., 2019). El término calidad de vida en la organización, también conocida como calidad de vida laboral, se puede definir como: el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. (Blanch, 2003, p. 67-68)

Una vez identificadas las diversas clasificaciones y ejes que componen una gestión socialmente responsable, se deben estudiar también diferentes lineamientos, normas, distintivos e indicadores de RSE ya que estos brindan criterios y principios que pueden aportar en la gestión de un modelo de negocio socialmente responsable, por ello se muestran brevemente más adelante.

Lineamientos, normas, distintivos e indicadores de RSE

A continuación, se presentan algunos de los lineamientos, normas, distintivos y recursos más importantes que existen como referencia para la implementación de un modelo de negocio socialmente responsable, los cuales brindan herramientas, manuales, criterios, guías e indicadores para el proceso de implementación, desarrollo y medición de resultados de la RSE (Tabla 1).

Tabla 1. Lineamientos, Normas, Distintivos e Indicadores de RSE

LINEAMIENTOS, NORMAS, DISTINTIVOS E INDICADORES DE RSE	DESCRIPCIÓN BREVE
<p>Distintivo Otorgado por el CEMEFI: ESR</p>	<p>Según el portal web oficial del CEMEFI, el Distintivo Empresa Socialmente Responsable o conocido también por sus siglas, ESR, es un reconocimiento gestionado por el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE). Se considera como uno de los distintivos en temas de Responsabilidad Social con mayor alcance, legitimidad e importancia en México y Latinoamérica.</p> <p>Su objetivo es lograr, a través de la gestión de la Responsabilidad Social, que la empresa sea y se conciba como generadora de valor y bienestar para alcanzar el bien común, vinculando esfuerzos con la sociedad y los grupos que la conforman.</p>
<p>Norma ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social</p>	<p>La ISO 26000 es una norma internacional que fue desarrollada gracias a las Naciones Unidas y a la colaboración de diversos expertos pertenecientes a áreas sociales, empresariales, académicas, consultorías, gubernamentales, públicas, entre otras, en total se habla de 163 países que participaron en la elaboración de esta norma. Fue creada con el objetivo de proporcionar una guía en Responsabilidad Social para poder ser utilizada por todas las organizaciones (es decir sociales, públicas y privadas) y de esta forma, fomentar el desarrollo sostenible.</p> <p>La ISO 26000 establece seis aspectos que abarcan la definición de Responsabilidad Social Empresarial y son: respeto a los derechos humanos, transparencia, respeto al estado de derecho, rendición de cuentas, comportamiento ético y respeto a las normas internacionales.</p>

<p>Pacto Mundial</p>	<p>Según el sitio web oficial del Pacto Mundial, este llamado también, Pacto Global en inglés Global Compact, es una filosofía que fue promovida en la Cumbre Económica Mundial de Davos (1999), por Kofi Annan, Ex Secretario General de Naciones Unidas, con el objetivo de que las empresas de manera libre y voluntaria se comprometieran a seguir diez principios de ética y Responsabilidad Social, en busca de promover su participación y vinculación con la sociedad, trabajando en conjunto para la generación de un mundo más solidario y equitativo.</p> <p>A través de la página oficial del Pacto Mundial se pueden consultar sus 10 principios, que cuenta con perceptos entre los que se incluyen: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, apoyar la libertad de afiliación, eliminación de toda forma de trabajo forzoso, erradicación del trabajo infantil, abolición de las prácticas de discriminación en el empleo, mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno, etc.</p>
<p>Los Indicadores Ethos de RSE</p>	<p>Según el Instituto Ethos, los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron publicados por el Instituto Ethos, organización conformada por empresarios del sector privado y creada en 1998, siendo hoy en día considerada líder en gestión de desarrollo de proyectos organizacionales a nivel internacional.</p> <p>Los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron diseñados con el objetivo de auxiliar, fomentar y concientizar a las empresas para gestionar sus negocios</p>

Fuente: Elaboración propia con información de CEMEFI; ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social; Pacto Mundial; Instituto Ethos & Global Reporting Initiative (GRI).

Sin bien los diferentes lineamientos, normas, distintivos e indicadores de responsabilidad social empresarial expuestos son un recurso empresarial muy útil en terminos académicos y de especialización, es menester estudiar y conocer también algunas de las teorías más conocidas sobre RSE, las cuales se exteriorizan de manera concisa en el siguiente apartado.

Teorías de RSE

En el presente punto se pretende presentar algunas de las principales teorías de la Responsabilidad Social (tabla 2):

Tabla 2. Teorías De RSE

TEORÍAS DE RSE	DESCRIPCIÓN BREVE
<p>Teoría de la Actuación Social de la Empresa</p>	<p>La Teoría de la actuación social de la empresa establece el postulado de que la Responsabilidad Social aparece y existe al contemplar que las empresas en su operación ejecutan más que sólo consecuencias económicas, también efectos de carácter sociales. A partir de este punto de vista, se hace referencia a los términos “actuación social de la empresa para significar el comportamiento empresarial orientado a producir menos daño y unos resultados más beneficiosos para la gente y la sociedad” (Wood, 1991 a, p. 68, citado en Melé, 2007, p. 52).</p>
<p>Teoría del Valor para el Accionista O Capitalismo Fiduciario</p>	<p>Esta teoría se centra en los postulados de Friedman, 1962, 1970; Jesen y Medding, 1976, 2000 y otros autores, los cuales básicamente determinan que la responsabilidad social de una empresa debe centrarse solamente en la maximización de utilidad, resultados y valor para los accionistas, de tal forma que alguna actividad social adicional será considerada como válida sólo si aporta a las metas y objetivos económicos, siendo estos la razón de ser y existir de la empresa (Melé, 2007).</p>
<p>Teoría de la Ciudadanía Empresarial</p>	<p>la aseveración viene del término en ingles Corporate Citizenship el cual es considerado como termino antiguo, que aparece en Estados Unidos aproximadamente en los años ochenta para hacer referencia a las empresas que realizaban acciones sociales en las comunidades donde desempeñaban su actividad, con la idea de que si los ciudadanos siendo individuos realizaban acciones que aportaba a la resolución de problemas sociales, la empresas con su gran presencia y potencial económico podría hacer mucho más (Melé, 2007).</p>

<p>Teoría de los Stakeholders</p>	<p>El primer desarrollador de la teoría de los stakeholders fue de R, Edward Freeman (1984), quien sostenía que la responsabilidad se debía mantener hacia todo aquel que estaba “at stake” (que participa en el juego). Serían los grupos de interés, a los que define como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización. (Sánchez, 2008, p. 99)</p> <p>Según Donaldson y Preston (1995, como se citó en Rivera y Malaver, 2011), el pilar “fundamental de la teoría de los stakeholders se encuentra en la dimensión normativa, fundamentada ésta en la aceptación de las siguientes ideas: <<stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación>>” (pp. 25 – 26).</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia con información de Melé, 2007; Sánchez, 2008 & Rivera y Malaver, 2011.

Posterior a la presentación de las teorías de responsabilidad social, se procederá a introducir el concepto de estrategia y las características que definen a una estrategia de responsabilidad social y aportan en la construcción de esta.

Estrategia de RSE

“La estrategia es la palabra que engloba todas las acciones relacionadas con alcanzar los objetivos a diferencia del plan estratégico, el cual establece el modelo sistemático a seguir en la implementación” (Deloitte, 2018, p. 1). “En el mundo empresarial, la estrategia es fundamental para que las empresas compitan en los mercados, ejecutando un conjunto de acciones que pretenden lograr los objetivos de una empresa” (Deloitte, 2018, p. 1).

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. El estudio de la estrategia empresarial y la dirección estratégica constituye un aspecto fundamental en cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite conocer sobre su entorno. (Maldonado, 2018, p. 42)

Derivado de lo anterior la estrategia de RSE de una empresa puede ser “definida por la combinación específica de actividades beneficiosas para la sociedad que opta por apoyar aportando su tiempo, dinero y otros recursos.” (Thompson et al, 2012, p. 374)

El objetivo de las estrategias de RSE es optimizar los escenarios sociales y ambientales en terminos de calidad y condiciones de vida para todos, por medio del compromiso de los empresarios y miembros de la empresa para recurrir a los recursos y capacidades de esta y participar con los actores sociales en beneficio del desarrollo sostenible.

En este nuevo planteamiento, la gestión empresarial se orienta hacia la satisfacción de las demandas de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) y las exigencias del desarrollo sostenible, lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro, produciendo beneficios para la empresa, sus empleados y la comunidad, los resultados orientados al negocio y la integración de los llamados *stakeholders* y *shareholders* [accionistas] (Pérez & Bedoya, 2005. P. 174).

Asimismo, “las estrategias de RSE y las de sostenibilidad del medio ambiente que proporcionen beneficios sociales y también satisfagan necesidades de los clientes de forma superior producirán una ventaja competitiva” (Thompson et al, 2012, p. 379).

En línea a estas ideas, Porter (1980, 1985) estableció la estrategia de una empresa como una manera de lograr el más alto posicionamiento en el mercado. Igualmente Porter y Kramer (2002; 2006) (como se citó en Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012) tomaron como base el marco de Porter para generar una nueva propuesta dentro del ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, exponiendo que las empresas y las comunidades deben desarrollarse y colaborar conjuntamente, para lograr esta interacción entre la empresa y la sociedad establecen como primer acción generar un análisis de afuera hacia dentro y viceversa, el primero consiste en comprender los aspectos y dimensiones sociales del entorno competitivo (para la mejora de su eficiencia, productividad y estrategia), en la Tabla 3 se presenta el resumen de los aspectos a considerar en esta propuesta. Por otro lado, en el análisis de dentro hacia fuera se busca entender la cadena de valor de la compañía y sus actividades de negocio, de esta forma se pueden encontrar los impactos sociales buenos y malos de dichas actividades tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 3. Análisis de afuera hacia adentro

Condiciones de los factores (entrada)	Disponibilidad de recursos humanos
	Acceso a instituciones de investigación y universidades
	Infraestructura física eficiente
	Infraestructura administrativa eficiente
	Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica
	Recursos naturales sustentables
	Acceso eficiente al capital
Contexto para la estrategia y la competencia de la compañía	Competencia local justa y abierta
	Protección de la propiedad intelectual
	Transparencia
	Estado de derecho
	Sistemas de incentivos con base en el mérito
Industrias secundarias y relacionadas	Disponibilidad de proveedores locales
	Acceso a compañías ubicadas en campos relacionados
	Presencia de agrupaciones en lugar de industrias aisladas
Condiciones de la demanda local	Sofisticación de la demanda local
	Normas reguladoras exigentes

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, Cap. 8, p.108

Tabla 4. Análisis de adentro hacia fuera

Actividades primarias	Logística de entrada	Impacto de la transportación
	Operaciones	Emisiones y desperdicios
		Biodiversidad e impacto ecológico
		Uso de la energía y del agua
		Seguridad del trabajador y relaciones laborales
	Logística de salida	Materiales peligrosos
		Uso y eliminación del empaque
	Marketing y ventas	Impacto de la transportación
		Marketing y publicidad
		Práctica de fijación de precios
		Información del consumidor
	Servicio después de la venta	Privacidad
Eliminación de productos obsoletos		
Manejo de los consumibles		
Actividades secundarias	Infraestructura de la empresa	Privacidad del cliente
		Prácticas de información financiera
		Prácticas de gobierno
		Transparencia
	Administración del capital humano	Uso del cabildeo
		Educación y capacitación laboral
		Condiciones de trabajo seguras
		Diversidad y discriminación
		Cuidado de la salud y otros beneficios
		Políticas de compensación
		Políticas de despido
	Desarrollo tecnológico	Relación con universidades
		Prácticas de investigación éticas
		Seguridad del producto
		Conservación de materias primas
	Contratación	Reciclaje
Prácticas de contratación y cadena de valor		
Usos de insumos particulares		
Utilización de los recursos naturales		

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, Cap. 8, p.109

Después de estudiar qué es una estrategia de Responsabilidad Social y conocer algunos de los aspectos que aportan a la creación de la misma, como lo es la cadena de valor, se finaliza con la construcción teórica para proceder con la presentación de las características del estudio de caso.

3. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DE CASO

La empresa en la cual se realizó esta investigación es un corporativo de origen poblano, con más de cuarenta años de trayectoria y que está conformado de diferentes marcas pertenecientes al giro de restaurantes. El corporativo cuenta actualmente con más de treinta unidades de negocio, su mayor presencia es el Estado de Puebla específicamente en la ciudad de Puebla.

La empresa está integrada por un consejo de administración que es el órgano encargado de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, posteriormente la empresa es dirigida por un director general y debajo de ese se despliegan diferentes áreas de trabajo, de igual modo dentro de su organización se incluye una plataforma de servicio para las diferentes marcas, conformada por el departamento de Capital Humano, Marketing, Sistemas, Administración y Finanzas y Compras.

La empresa cuenta con una gran cantidad de procesos y micro procesos, que incluyen aspectos operativos y administrativos pero los principales se enfocan al giro de alimentos y bebidas, siendo dos los más elementales: la elaboración de bebidas y platillos y la atención y satisfacción del cliente a través de una experiencia de servicio. Por otro lado, los productos principales para el ramo de alimentos y bebidas son los platillos, desde desayunos, comidas y cenas.

El plan futuro de la empresa es la expansión, tener mayor mercado dentro de Puebla o dentro de lo que es el país. El corporativo es una Empresa Socialmente Responsable, dentro de sus prácticas más importantes de Responsabilidad Social se encuentran: la promoción de su filosofía organizacional enfocada en la Responsabilidad Social, el fortalecimiento del gobierno corporativo, la vinculación con diferentes asociaciones civiles, asimismo también se encuentran diversas iniciativas medio ambientales como el reciclaje de bagazo de café para convertirlo en composta y el reciclaje de aceite para convertirlo en biodiesel, también la empresa promueve prácticas internas de bienestar como son proyectos de salud, eventos de integración y diferentes programas de recompensas por logros de objetivos.

Una vez presentadas las características y particularidades del estudio de caso, se procede a mostrar la metodología que se persiguió y desarrolló en esta investigación académica.

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente proyecto académico se inició con la cimentación del marco teórico por medio de la consulta, estudio, análisis y elección de fuentes hemerográficas, bibliográficas, digitales y otras que se presentan de manera general y se detallan en las referencias.

Para la generación de los instrumentos se recurrieron a diferentes elementos, recursos y teorías de la construcción teórica, siendo seleccionados los siguientes aspectos y elementos principales: algunos de los aportes considerados por Porter y Kramer (2002; 2006) en correspondencia a la creación de estrategias de Responsabilidad Social con base en la cadena de valor de la empresa y sus actividades de negocio, considerando el análisis de adentro hacia fuera, los ejes de Responsabilidad Social establecidos por el CEMEFI, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los indicadores G4 de GRI. Se consideró necesario retomar todos estos recursos para desarrollar un instrumento fuertemente respaldado que pudiese aportar de forma elocuente a esta investigación.

Asimismo, para la presente investigación se optó por un enfoque mixto, esto debido a que su uso contribuye a la comprensión de la RSE y de la teoría de los *stakeholders*, además aporta en el diseño de la propuesta del caso de estudio y facilita la conexión de distintos aspectos de acuerdo con las características individuales de la diversa población a investigar (es decir, los diferentes *stakeholders* internos de la organización), de este modo el enfoque mixto involucra por un lado la perspectiva cualitativa la cual se basa en identificar las cualidades del

fenómeno, es decir, aquellos aspectos que los hacen particular y por otro lado la perspectiva cuantitativa la cual se basa en medir, evaluar, explicar y pronosticar las variables del fenómeno de una forma cuantificable. Todo esto con el fin de conseguir y analizar las características y rasgos que permitan generar una estrategia de responsabilidad social que fortalezca a la empresa como RSE.

A posteriori, se crearon los instrumentos (los cuales se describen más adelante), estableciéndose a qué *stakeholders* internos (colaboradores, directores y franquiciatarios se aplicarían y se procedió a la exploración de campo, seleccionándose como empresa para este caso de estudio a un corporativo de restaurante ubicado en el estado de Puebla y catalogado como empresa grande, elegido por ser una compañía formal, con décadas de trayectoria en el mercado, con interés en la responsabilidad social y comprometida en generar programas en este campo, aportando las facilidades necesarias a los investigadores para el logro del objeto de estudio.

Respecto a los instrumentos y la elección de las técnicas para la recolección de datos de la investigación, estas se establecieron con base en el enfoque del estudio y a partir de la información que se requería obtener. Por ser diferentes los perfiles a estudiar se estableció la creación de tres instrumentos, usando la técnica de encuesta para el estudio de colaboradores y la técnica de entrevista para los franquiciatarios y directivos, esto con el objetivo de recabar información extensa y precisa de la población prospectada.

En este sentido y de forma más detallada, dentro del enfoque cualitativo se estableció usar la entrevista semi-estructurada con una guía de preguntas abiertas y con la flexibilidad de incorporar percepciones expuestas por los entrevistados que enriquecieran la investigación, este instrumento conto con 44 preguntas, que consideraban los siguientes aspectos: generalidades del caso de estudio, aspectos generales de Responsabilidad Social, ejes: medio ambiente, ética empresarial, calidad de vida, vinculación con la comunidad, fortalecimiento de la empresa como RSE, de estos instrumentos uno se aplicó al franquiciatario y el otro a los directores (tabla 5), con su respectiva adaptación para cada uno de los *stakeholders*.

Tabla 5. Preguntas Guía de Entrevista para franquiciatarios y directores

Nº.	PREGUNTAS PARA GUIA DE ENTREVISTA
1	¿Puede compartirme los antecedentes de la empresa, es decir su historia?
2	¿Cómo se organiza la empresa? (Es decir su estructura por medio del organigrama)
3	¿Cuáles son los procesos de la empresa?
4	¿Cuáles son los productos de la empresa?
5	¿Cuál es el mercado de la empresa? (Local, nacional e internacional) (Mayoreo o menudeo)
6	¿Cuáles son los planes futuros de la empresa, que pueda compartirme?
7	¿Conoce que es la Responsabilidad Social?
8	¿Esta informado sobre que es una empresa socialmente responsable?
9	¿Es importante que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?
10	¿Es bueno que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?
11	¿Es importante que una empresa cuide la energía?
12	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?
13	¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?
14	¿Es importante que una empresa cuide el agua?
15	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?
16	¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?
17	¿Considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?
18	¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en terminos ambientales el empaquetado de sus productos ?
19	¿Considera que la empresa debe mejorar sus empaques en terminos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?
20	¿Le gustaría participar en un programa de reciclaje?
21	¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?
22	¿Considera importante generar más prácticas de reciclaje en el trabajo?
23	¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?
24	¿La empresa le consulta sobre las iniciativas en terminos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?
25	¿Cómo evaluaría las prácticas de ética de la empresa?
26	¿Conoce las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?
27	¿Considera que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?
28	¿Considera que en la empresa hay corrupción?
29	¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?
30	¿Cómo evaluarías las capacitaciones de la empresa?
31	¿En qué deberían ser capacitados los colaboradores?
32	¿Su jefe inmediato lo evalúa y retroalimenta constantemente?
33	¿La empresa cuida su seguridad en el trabajo?
34	¿La empresa cuida su salud en el trabajo?
35	¿Cómo podría la empresa mejorar su seguridad laboral?
36	¿Cómo podría la empresa mejorar su salud laboral?
37	¿Considera que la empresa promueve la igualdad de género?
38	¿Qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?
39	¿Considera que en la empresa existe discriminación?
40	¿Por qué?
41	¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?
42	¿Cuáles considera de los aspectos revisados, son los más importantes para generar una estrategia de RS?
43	¿Considera que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?
44	¿Desea agregar algún comentario adicional?

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, dentro del enfoque cualitativo se seleccionó la encuesta con el fin de evaluar ciertos aspectos, comportamientos e ideas de los colaboradores quienes representan un amplio número, además de que el instrumento permite organizar y comprender de forma fácil información masiva. La encuesta que se implementó es un cuestionario con preguntas mixtas, es decir, abiertas y cerradas, que generan indicadores cuantificables e ideas extras que pueden contribuir al estudio, la encuesta se integra por 37 ítems, 23 de escala de Likert, 25 de opción múltiple, 2 categóricos de sí o no, y 12 abiertos, de igual modo que los instrumentos anteriores, este contempló aspectos generales de Responsabilidad Social, los ejes de: medio ambiente, ética empresarial, calidad de vida y vinculación con la comunidad además de evaluación del fortalecimiento de la empresa como RSE (Tabla 6). La encuesta fue aplicada a 100 colaboradores de la empresa.

Tabla 6. Preguntas Encuesta para Colaboradores

Nº	PREGUNTA / ITEM	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA	RESPUESTA
1	¿Conoce que es la responsabilidad social?	SI		NO	
2	¿Esta informado de lo que es una empresa socialmente responsable?	SI		NO	
3	¿Es importante que una empresa se comprometa con sus colaboradores, sociedad y con el medio ambiente?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	¿Es bueno que una empresa se comprometa con sus colaboradores, su sociedad y con el medio ambiente?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	¿Es importante que una empresa cuide la energía?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?	Respuesta Abierta			
7	¿Me gustaría participar en mis actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8	¿Es importante que una empresa cuide el agua?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
9	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?	Respuesta Abierta			
10	¿Me gustaría participar en mis actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
11	¿Considero que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
12	¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en terminos ambientales el empaquetado de sus productos?	Respuesta Abierta			
13	¿Considero que la empresa debe mejorar sus empaques en terminos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
14	¿Me gustaría participar en un programa de reciclaje?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
15	¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?	Respuesta Abierta			
16	¿Considero importante generar más prácticas de reciclaje en tu trabajo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
17	¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?	Respuesta Abierta			
18	¿La empresa me consulta sobre las iniciativas en terminos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19	¿Debería la empresa generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que tu participaras?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
20	¿Cómo evaluarías las prácticas de ética de la empresa?	Excelente	Buenas	Regulares	Malas
21	¿Conozco las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
22	¿Considero que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
23	¿Considero que en la empresa hay corrupción?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
24	¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?	Respuesta Abierta			
25	¿Cómo evaluaría las capacitaciones de la empresa?	Excelente	Buenas	Regulares	Malas
26	¿En qué te gustaría ser capacitado?	Respuesta Abierta			
27	¿Mi jefe inmediato me evalúa y retroalimenta constantemente?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
28	¿La empresa cuida mi seguridad en el trabajo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
29	¿La empresa cuida mi salud en el trabajo?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
30	¿Cómo podría la empresa mejorar tu seguridad laboral?	Entregado más material y herramientas adecuadas / Promoviendo protocolos de seguridad / Transporte / capacitación constante			
31	¿Cómo podría la empresa mejorar tu salud laboral?	Respuesta Abierta			
32	¿Considero que la empresa promueve la igualdad de género?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
33	¿qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?	Respuesta Abierta			
34	¿Considero que en la empresa existe discriminación?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
35	¿Por qué?	Respuesta Abierta			
36	¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?	Respuesta Abierta			
37	¿Considero que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia

Para la asertiva apreciación y valoración de los instrumentos, se seleccionaron las respuestas más constantes y similares, así como los descubrimientos relevantes, para posteriormente categorizar los atributos y elementos más importantes desde la perspectiva de cada uno de los *stakeholders* internos estudiados e identificar los comunes denominadores, y así proceder a generar el análisis del estudio de caso de esta investigación. A continuación, se exponen los resultados de los instrumentos, más sobresalientes e interesantes para el objetivo de este estudio.

5. RESULTADOS

Los primeros resultados analizados corresponden al franquiciatario, quien refleja que para él es prioritario que la responsabilidad social forme parte del modelo de negocio de la empresa, es así como argumenta que es fundamental que una empresa sea socialmente responsable, y se comprometa con el bienestar ecológico a través del cuidado de la energía y el agua, así como la ética, salud y seguridad en el trabajo. Desde su punto de vista los colaboradores tendrían interés para participar en prácticas como: programas de reciclaje y cuidado de la energía y el agua. En relación con los aspectos de ética considera que en la organización sí se cumplen los reglamentos, código de ética y política empresariales, que no existe discriminación ni corrupción y que sí se promueve la equidad de género.

El franquiciatario considera que todos los aspectos, elementos y atributos analizados durante la entrevista son relevantes, pero al tener que jerarquizar para priorizar, él le da mayor valor a los elementos que tienen que ver con la calidad de vida en la empresa, a través del desarrollo de temas como lo son la seguridad, salud y capacitación en el trabajo, así como programas ecológicos por medio del cuidado del agua, la energía, la reducción de desperdicios y el uso de empaques eco-friendly.

Continuando con el segundo instrumento el cual fue implementado con los directivos, la primera observación que se puede identificar es que las respuestas son diversas, esto se considera que se debe a que fue una variedad de perfiles profesionales la que participó, no obstante, todos concuerdan en que es elemental que una empresa se comprometa con la gestión de RSE, esto evidencia la conciencia que tienen los mandos altos en la empresa sobre este campo de acción. Asimismo, la mayoría de los directores consideran que es prioritario cuidar el agua y la energía, usar materiales eco-friendly, generar programas para disminuir desperdicios y promover el reciclaje. También perciben como buenas las capacitaciones de la empresa, aunque consideran que pueden mejorar, resaltando que desde su perspectiva son más eficientes de forma presencial y comparten que los temas a capacitar dependen de cada una de las necesidades formativas de cada perfil, aunque estas deberían contener aspectos de servicio, inteligencia emocional y atención al cliente. De igual modo aportan que si bien pudieran existir de forma aislada acciones de corrupción o discriminación, estas serían mínimas o nulas, pero que es importante eliminarlas a través de lineamientos claros y por medio de una correcta comunicación.

Los directores consideran que los aspectos más relevantes para desarrollar una estrategia de responsabilidad social empresarial son el fomento del código de ética, campañas y programas de inclusión, equidad de género, cuidado a la salud y seguridad laboral, la ecología por medio del cuidado de la energía y del agua, la disminución de desperdicios y el uso de empaques biodegradables.

En lo que concierne al tercer instrumento que fue aplicado a los colaboradores, se observa que 100% considera que es importante que una empresa se comprometa con RSE, así como con el cuidado de la energía y el agua,

al 94% le gustaría participar en actividades que cuiden la energía, y al 95% en actividades del cuidado del agua, el 97% considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o remplazarlos por materiales más ecológicos y al 89% le gustaría participar en actividades de reciclaje.

Por otro lado, un 89% considera que la empresa debería generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que ellos participaran. En relación con las capacitaciones el 78% las evalúa entre buenas y excelentes, expresando que se debe capacitar a los colaboradores en una alta gama de temas entre los que sobresalen: servicio, barra, atención al cliente, caja, aspectos de responsabilidad social y medio ambiente y temas administrativos. El 79% considera que la empresa cuida su seguridad laboral y el 74% su salud laboral, para mejorar estos temas consideran que es importante entregar materiales y herramientas adecuadas. El 90% de los encuestados considera que sí se promueve la equidad de género, el 82% considera que no existe discriminación en la empresa ya que nunca se han sentido discriminados.

Los aspectos más importantes y relevantes para desarrollar una estrategia de RSE, desde el punto de vista de los colaboradores son: el medio ambiente a través del cuidado de la energía, el cuidado del agua, el fortalecimiento de la seguridad laboral y la salud en el trabajo. Finalmente, otro aspecto relevante son acciones para optimizar las prácticas de ética en la empresa, que eliminen cualquier intento de corrupción.

A continuación, se presenta la perspectiva de los Stakeholders internos estudiados y los comunes denominadores de los mismos, para la generación de la estrategia de RSE (Tabla 7):

Tabla 7. Comunes denominadores de los resultados de los Diferentes Stakeholders Internos estudiados

FRANQUIIATARIO	DIRECTORES	COLABORADORES
Medio ambiente: cuidado de la energía, agua, uso de empaques y disminución de desperdicios.	Medio ambiente: cuidado de la energía, del agua, el uso de empaques biodegradables y la disminución de desperdicios.	Medio ambiente: Cuidado de la energía y cuidado del agua.
Calidad de vida: capacitación, seguridad y salud en el trabajo.	Calidad de vida: programas de inclusión, programas de cuidado a la salud y seguridad laboral y equidad de género.	Calidad de vida: Seguridad y salud laboral
	Ética Empresarial: Código de ética.	Ética Empresarial: Corrupción.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la tabla 7, los aspectos que comparten los diferentes grupos de stakeholders estudiados son el cuidado del medio ambiente, especialmente el cuidado del agua y la energía, así como la seguridad y salud laboral y las prácticas de ética y anticorrupción.

Los resultados de los instrumentos aplicados han ofrecido la información suficiente para desarrollar y sustentar la propuesta, la cuales se presentan a continuación.

6. PROPUESTA

Para la elaboración y desarrollo de la propuesta se retomaron los hallazgos encontrados en los resultados de los instrumentos implementados con los diferentes stakeholders internos (colaboradores, directores y franquiciatarios). La propuesta va dirigida a la empresa que representa este estudio de caso e involucra a todos sus integrantes quienes participarían en el proceso de implementación y seguimiento.

Esta propuesta consiste en desarrollar una estrategia de responsabilidad social que genere una ventaja competitiva y permita fortalecer a la empresa como RSE, por consiguiente, se desarrolló la estrategia denominada “FortaleceRSE 2022 – 2023” con un tiempo de cumplimiento a mediano plazo (con una duración de dos años), establecida por dos ejes y cuatro aspectos de responsabilidad social, los cuales se definen, justifican y exponen a continuación:

Se seleccionó el eje de medio ambiente, concretamente los aspectos de cuidado de la energía y del agua, por ser un común denominador en terminos de prioridad para los diferentes *Stakeholders* del estudio de caso, resultante de lo anterior se plantea incluir a la estrategia un programa denominado “A, B, C Verde” (Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía), el cual tendrá como objetivo el cuidado del agua y la energía a través de reducir el consumo de estos en las unidades de negocio. Para ello se propone identificar el consumo anual y mensual del año anterior y generar indicadores de comparación del año 2021 versus 2022, dicho programa consta de los siguientes aspectos:

- Acciones e intervenciones mensuales de concientización para los colaboradores basado en la formación de valores para el cuidado del medio ambiente.
- Acompañamiento mensual a través de los indicadores de uso de volumen de agua y consumo de electricidad en Kilowatts (kW).
- Promoción de actividades que permitan cuidar la energía y el agua, que fueron propuestos por los *Stakeholders* internos: Verificación trimestral de que todos los equipos que utilicen energía estén en las condiciones adecuadas y sean usados bajo los protocolos correctos de cuidado de la energía y que todos los equipos que utilicen agua estén en las condiciones adecuadas y no cuenten con fugas.
- Supervisiones semestrales que aseguren el uso y remplazo de equipos ahorradores de energía y agua en la medida que el presupuesto de la empresa lo permita (por ejemplo, aparatos eléctricos ahorradores, descarga de baños, llaves ahorradoras, etc.). Protocolos de conciencia y administración de la energía y el agua dentro de la unidad, con sus respectivo seguimiento y proceso formativo.
- Protocolos para reutilizar el agua en algunos procesos de la operación (por ejemplo: agua del enjuagado de trastes para uso de riego de plantas, baños, etc.) y cumplimiento de estándares fijados por la empresa en el uso de materiales de limpieza biodegradable.

El segundo eje que se propone incluir en la estrategia “FortaleceRSE 2022 – 2023”, es el de calidad de vida, en donde se consideró a los aspectos de seguridad y salud laboral, por tal razón, se propone formar el programa “Yo te Cuido, Tú me Cuidas” que tiene por objetivo mejorar la percepción de los colaboradores sobre las labores que realiza la empresa para asegurar su seguridad y salud laboral. El programa incluye las siguientes acciones:

- Validación mensual de que todas las unidades de negocio entregan a sus colaboradores los materiales y herramientas que ellos consideran necesarios para la realización de sus actividades, a través de listas de verificación.
- Verificación mensual de que la empresa cuenta con los aspectos básicos de seguridad a través de listas de verificación.

- Campaña global de reforzamiento de los protocolos de seguridad de la empresa, cada seis meses, a través del desarrollo e implementación de infografías en las unidades de negocio.
- Pláticas de motivación trimestrales para todos los colaboradores, con duración de una hora y media, de forma presencial y en línea, que aborden la siguiente temática: la inteligencia emocional en la empresa, manejo del estrés, automotivación y desarrollo, equilibrio vida y trabajo, y cuidado de la salud personal.
- Activaciones trimestrales físicas que incluya diversos ejercicios o deportes (zumba, yoga, kick boxing, etc.), con duración de una hora.

Se considera que incorporando los ejes de calidad de vida y medio ambiente a través de los aspectos de cuidado de la energía, el agua, la seguridad y salud laboral, en la estrategia “FortaleceRSE 2022 – 2023”, permitirá que la empresa caso de estudio se fortalezca como RSE y mejore aspectos dentro de su cadena de valor, incrementado su competitividad al forjar mayor valor dentro de sus procesos, al mismo tiempo que fortifica su imagen de forma interna al involucrar a sus colaboradores en proyectos de responsabilidad social y de forma externa al compartir sus acciones con sus clientes.

Con toda la información teórica y la metodología de investigación desarrollada y a partir de los resultados y propuestas, se procede a presentar la discusión y conclusiones.

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social simboliza un compromiso ético, de carácter individual o colectivo, que tiene como propósito cuidar la ecología, la sociedad y en general el entorno de los seres vivos, evaluando cada acción realizada, para medir impactos y evitar que estos últimos sean perjudiciales. Cuando hablamos de este compromiso en el contexto de una empresa, nos referimos a la Responsabilidad Social Empresarial la cual implica una gestión organizacional que aporte y participe en la construcción de un Desarrollo Sostenible, entre los ejes que deben abordar las empresas para gestionar de maneral integral la responsabilidad social se encuentran: económico, legal, ético, discrecional y ambiental, siendo uno de los modelos más utilizados en las empresas el que involucra a la calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y cuidado del medio ambiente.

Existe una extensa variedad de lineamientos, normas, distintivos e indicadores que ofrecen información valiosa para que las empresas puedan retomarla y utilizarla en la gestión, desarrollo y aplicación de la responsabilidad social empresarial, entre estas se encuentran el Distintivo ESR otorgado por Centro Mexicano de la Filantropía, el Pacto Mundial, la norma ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social, los Indicadores Ethos de RSE y el *Global Reporting Initiative (GRI)* en sus diferentes versiones. Otro aspecto que aporta en el desarrollo e implementación de una estrategia en RSE, son las diversas posturas y teorías de responsabilidad social, ya que cada una cuenta con rasgos, particularidades y aspectos diferentes que incrementan el dominio sobre este campo de acción.

Una estrategia empresarial es una línea de acción enfocada en alguna o varias dimensiones o áreas de la empresa, que tiene como objetivo volverla más competitiva, para que pueda subsistir y progresar en el

mercado de forma más rentable y así se logre posicionarse en el gusto de sus clientes potenciales y fieles. Para poder generar una estrategia de responsabilidad social es necesario recurrir a lineamientos y teorías de responsabilidad social que permitan incrementar la comprensión de esta, así como generar un análisis interno y externo de la empresa, detectar las actividades o espacios donde se pueden implementar de forma eficiente estas prácticas e involucrar de forma estratégica a los *Stakeholders* o grupos de interés.

Las empresas de restaurantes juegan un papel medular en México y en el mundo ya que son generadoras de una gran cantidad de empleo, fomentan el turismo y tienen una comunicación directa sus consumidores, por ello al implementar estrategias de responsabilidad social podrán generar acciones de beneficio social y sostenible al mismo tiempo que promueven su competitividad y se posicionan en el mercado como líderes sociales.

La implementación de estrategias de Responsabilidad Social permite a las empresas no solo mejorar su competitividad, también optimiza su imagen ante sus *stakeholders*, al mismo tiempo que los considera e involucra en sus acciones, identificando áreas de oportunidad que de otra forma no tendría la capacidad de distinguir, así como generando pertenecía y canales de vinculación y comunicación con los mismo, además, estas estrategias son esenciales para estimular el cuidado del medio ambiente, la vinculación con la comunidad, la ética y la calidad de vida de los colaboradores. Con lo anterior se puede decir que de no incursionar las empresas en el campo de la responsabilidad social a través de estrategias o hacerlo de forma poco metodológica y sin incluir a sus *stakeholders* podría provocar que su estrategia fracase, no alcance sus objetivos y se debilite como RSE. seguimiento.

Por último, a través del método de investigación desarrollado en el presente proyecto se pone en escenario la importancia de las investigaciones académicas como una contribución medular para el desarrollo estratégico, estructurado y metódico de la sociedad científica, de las organizaciones públicas, sociales y privadas y de la comunidad.

REFERENCIAS

- [1] Bengochea Marancho, A. (2010). Dimensión medioambiental de la RSC. Oleiros: España: Netbiblo.
- [2] Blanch Rivas, J. M. (2003). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Cataluña, España: Editorial UOC.
- [3] Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). (2021). Convocatoria Distintivo ESR® Grandes 2021 Empresas Socialmente Responsables Ciudad de México, México: CEMEFI. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/esr/descargas/2020/ConvocatoriaESR2021Grande.pdf>
- [4] Centro Mexicano de la Filantropía, (CEMEFI). Empresas Socialmente Responsables. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/esr/>
- [5] Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). (s.f). Guía de participación para el proceso de obtención del Distintivo ESR® y Manual de uso de la aplicación para responder el cuestionario diagnóstico (1.a ed.). Ciudad de México, México: CEMEFI.
- [6] Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado de: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- [7] Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas. (1987, agosto). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nota del secretario general. Naciones Unidas. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- [8] Global Reporting Initiative. (2013). Guía Para La Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Países Bajos: Global Reporting Initiative.
- [9] Instituto ETHOS. (2010). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Brasil: Instituto ETHOS.

- [10] Lastra Lastra, J. M., Mendez Morales, J. S., Montoya Agudelo, C. A., Cuartas Montoya, P., Álvarez Rodríguez, L. F., González Marín, Y. O., ... Ramírez Soro, J. D. (2019). Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: Nuevos paradigmas en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa.
- [11] Maldonado, J. (2018). La Estrategia Empresarial (1.a ed.). Recuperado de https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL
- [12] Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2), 50-67. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533611>
- [13] Montoya Arévalo, B. E. & Martínez Ramos, P. (2012). Responsabilidad Social Empresarial: Una Respuesta Ética Ante los Desafíos Globales. Chihuahua, México: Konrad Adenauer Stiftung.
- [14] Organización de las Naciones Unidas, ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- [15] Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje. NESCO Publishing. Recuperado de: https://www.academia.edu/36783925/Educaci%C3%B3n_para_los_Objetivos_de_Desarrollo_Sostenible_Objetivos_de_aprendizaje
- [16] Pacto Mundial (2020). Los Diez Principios. México. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org.mx/10-principios/>
- [17] Pacto Mundial (2020) Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son el horizonte de la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org/2015/04/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-son-el-horizonte-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- [18] Pacto Mundial (2020). ¿Qué es el Pacto Mundial? México. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org.mx/que-es-el-pacto-mundial/>
- [19] Pérez, Giovanni, & Bedoya, David A. (2005). Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial. *Gestión y Ambiente*, 8(2), 173-180. [fecha de Consulta 20 de agosto de 2020]. ISSN: 0124-177X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1694/169421174012>
- [20] Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). Responsabilidad Social Empresarial (1.a ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- [21] Rivera, H., & Malaver, M. (2011, julio). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social (97). Bogota, Colombia: Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).
- [22] Thompson, et al. (2012). Administración Estratégica, Teoría y Casos. México, México: McGraw-Hill.
- [23] Vega Ceballos, C. F., Cantos Ceballos, C. G., Zea Barahona, C. A., Miller Zavala, J. H., Álvarez Pincay, D. E., & Caicedo Plúa, C. R. (2017). La Responsabilidad Social De La IES: Vinculación Universidad-Comunidad A Través Del Plan Nacional Del Buen Vivir. Ecuador: Universidad del Sur de Manabí.
- [24] Wulf, Betancourt E. (2018). Responsabilidad Social Empresarial Un Desafío Corporativo. Definiendo los Desafíos. Serena, Chile: Universidad de la Serena.

Correo de autor: valeria.calva.rosales@gmail.com